

Alteridade, Expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional

Autoria: Hilka Vier Machado, Claudio Aurelio Hernandez

Resumo: A alteridade consiste na relação do indivíduo com o outro, é por meio dessa troca que cada um constrói ou reconstrói sua identidade. Por outro lado, situações de expatriação requerem uma redefinição das identidades, tanto no plano individual quanto no social. Tendo em vista esses aspectos, este estudo qualitativo e exploratório foi realizado sob a forma de estudos de casos, junto a nove pessoas que saíram de seus países de origem para exercer um trabalho em outro país. O objetivo do estudo é o de investigar o processo de alteridade em expatriados e as suas implicações nas situações de trabalho. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, gravadas e transcritas. O conteúdo foi analisado com apoio do software Nvivo e as seguintes categorias foram extraídas dos discursos: vida de expatriado, vida de repatriado e situações de trabalho. Finalmente, com base nos resultados encontrados, discute-se implicações do estudo para as organizações e para a gestão internacional.

Introdução

Uma das características da sociedade contemporânea é a facilidade com que indivíduos se deslocam de um país para trabalhar em outra localidade. Essa mobilidade tem sido cada vez mais intensa, independente da atividade ou posição hierárquica a ser ocupada. Esse movimento resulta na predominância de um mundo cultural diverso e múltiplo dentro das organizações.

A decisão de trabalhar em outro país pode ocorrer de maneira voluntária, quando o indivíduo decide exercer sua atividade profissional em outra nação, ou de forma involuntária, quando a organização designa o empregado para um posto de trabalho em outra filial no exterior.

Em qualquer dessas situações o que acontece é que a pessoa se depara com um duplo desafio: o de enfrentar a nova atividade ou organização e o de conviver em outra cultura. Como cada cultura fornece ao indivíduo "um esquema inconsciente pra todas as atividades da vida" (CUCHE, 1996, p. 36), para viver em outro meio social torna-se necessário, ao menos o conhecimento, a percepção e a aceitação de novos valores culturais. Essa atitude, no entanto, só é possível a partir da relação com o outro, em processos de interação e de aceitação mútua, que são importantes para a construção da nova identidade social, que se produz pela integração em outra cultura.

Nesse sentido, o fenômeno da alteridade pode ser entendido como a relação entre o eu e o outro, pois "em cada eu há um outro – que não sou eu, que é diferente de mim, mas que eu posso compreender e assimilar" (BAUDRILLARD e GUILLAUME, 1994, p.10). Desta forma, o eu pode ser o estrangeiro, o imigrante ou indivíduos que se expatriam para trabalhar. Embora alguns estudos (KETS de VRIES, 1997, FREITAS, 2000, JOLY in CHANLAT, 1992) tenham procurado discutir as implicações presentes nestes casos, estes têm se limitado, em geral, em considerar casos de executivos expatriados. Deste modo, outras modalidades de trabalho por expatriados, em diferentes atividades e níveis hierárquicos são pouco exploradas. O objetivo deste estudo é o de investigar o processo de alteridade em expatriados e as implicações nas situações de trabalho. Para consecução deste fim, realizou-se um estudo qualitativo com nove casos de pessoas que foram trabalhar fora do seu país de origem, em atividades e posições de naturezas diversas. Assim, os casos estudados referem-se a indivíduos em diferentes situações de trabalho: como empreendedor fora do país de origem, assumindo cargo gerencial, exercendo atividades no nível operacional e um caso de trabalho autônomo.

A apresentação do estudo inicia-se por uma discussão sobre alteridade e expatriação, e, em seguida, apresentam-se os casos, com suas respectivas análises. Após a apresentação das categorias, derivadas da análise dos dados, discute-se as implicações do estudo.

1.Alteridade e expatriação

A alteridade é um fenômeno de caráter relacional, uma construção psicológica em torno da relação entre o “eu” e o “outro”. Qualquer relação “é uma realidade que para existir depende da outra” (GUARESCHI, 2002, p.151). Assim, o caráter relacional é o campo de cultivo da alteridade. A existência do “eu”, a partir da relação com o “outro” (RICOEUR, 1990) permite ao indivíduo ter a consciência de si, pois, “somente através da mediação de outros o ‘eu’ pode refletir sobre si mesmo” (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 74).

O reconhecimento do outro favorece a compreensão de si. É por isso que em situações de confronto com outras culturas, diferentes da de sua origem, o indivíduo vive um conflito psicológico, decorrente da dificuldade em reconhecer o outro. Deste modo, como o outro é um estranho, a “afeição de si é o suporte da troca regulada entre o eu e o outro” (RICOEUR, 1990, p.384). Nos processos de interação o alvo é a tentativa de fazer com que o outro não esteja condenado a permanecer um estranho, mas que possa tornar-se “meu semelhante” (RICOEUR, 1990, p.384).

Como a relação com o outro é um dos elementos que constroem a visão de si mesmo, identidade e alteridade são indissociáveis (CUCHE, 1996) e são ligadas por uma relação dialética, pois não somente a identificação com o outro interfere na construção da identidade, mas também a diferenciação do outro. Deste modo, o processo de inserção social do indivíduo acontece pelas identificações e pelas diferenciações, através das quais estabelece-se a fronteira psicológica entre os limites do “eu” e do “outro”. Outro aspecto importante, além do impacto individual, é a necessidade de interação social dos indivíduos, ou a necessidade de auto categorização, que consiste na vinculação da pessoa a diferentes grupos e fornece um sentido à sua própria existência, pois “a identidade de um grupo repousa sobre uma representação social construída, sobre a qual uma coletividade toma consciência de sua unidade pela diferenciação dos outros” (DUBAR, 1996). Esses acontecimentos se processam num contexto cultural determinado, portanto identidade, alteridade e cultura estão interligadas.

A compreensão da cultura é bastante complexa, tanto em termos sociais, quanto organizacionais. Embora não se trate do objetivo principal deste estudo, algumas implicações culturais são importantes para compreender o fenômeno da alteridade. Uma delas diz respeito à classificação das culturas em individualistas e coletivistas (DESCHAMPS et al, 1999; HOFSTEDE, 1997). O primeiro tipo enfatiza o indivíduo como unidade fundamental de sobrevivência, enquanto o segundo enfoca o grupo. Isso implica na regulação da conduta social centrada em atitudes pessoais no primeiro caso e nas regras do grupo para o segundo caso. Nas sociedades individualistas a diferença entre o grupo ao qual se pertence e o de não pertencimento é mais fraca, em contrapartida essa diferença é mais forte para as culturas coletivistas. Nas culturas individualistas predominam relações horizontais contra as verticais e o predomínio de grupos de vinculação mais homogêneos para as culturas coletivistas. Outro aspecto importante é que nas sociedades individualistas o sucesso é tido como resultado do esforço do indivíduo e há maior separação dos papéis nos grupos (DESCHAMPS, 1999, p.177). Para Markus e Kitayama (apud DESCHAMPS, 1999) as culturas individualistas podem ser compreendidas como culturas do “eu independente” e as coletivistas como as culturas do “eu interdependente”.

Em situações de expatriação a alteridade é eminente. Expatriar significa ir residir em país estrangeiro e, para Freitas (2000, p. 3), essa experiência consiste em “reassociar” emoções

com fatos e gestos familiares e, ao mesmo tempo, estranhos, aprender a ler as linhas e entrelinhas revelando simultaneamente a estranheza e a familiaridade, provocando confusão de referências, sentidos e emoções já estabelecidos". Isso ocorre porque, no início da expatriação, o estrangeiro sente-se à margem do grupo, porque ainda não partilha das mesmas leis, do mesmo passado, da mesma língua, enfim, não lhe são comuns todos os aspectos que fazem parte da identidade do grupo. A sua aproximação será gradativa, à medida que ele conseguir reduzir as diferenças entre o "eu" e o "outro". Para isso, é preciso que um certo tempo de vivência na cultura tenha ocorrido.

Kets de Vries (1997) aponta alguns problemas relacionados à experiência de executivos expatriados. O primeiro deles é a ausência de programas preparatórios, por parte das empresas, que alertem para as situações de conflito e dificuldade que os indivíduos terão que enfrentar vivendo em outro país. Para o autor, o choque cultural acontece em função de uma série de diferentes indicadores auditivos, visuais ou olfativos que provocam uma confusão inicial. Fatores familiares também precisam ser gerenciados nessas situações. Se por um lado viver uma experiência de expatriado em família reforça os laços familiares, conforme essa situação cria uma cumplicidade mútua, o compartilhamento de momentos de crises extremas cria entre os indivíduos laços que são tão fortes quanto às próprias crises compartilhadas. Apesar disso, a família pode representar um problema em determinadas situações, por exemplo, quando um dos cônjuges deixa sua atividade profissional para acompanhar o outro. Nesses casos, a experiência tem demonstrado que é importante a inserção desses acompanhantes em outra atividade que lhes possibilite um processo de socialização no novo país.

Joly (in CHANLAT, 1996) apresenta quatro fases da experiência existencial no estrangeiro. A primeira delas é o encantamento, marcada por descobertas e desafios. Em seguida, ocorre o negativismo extremo: esta fase caracteriza-se pelo domínio da linguagem, que contribui para a compreensão do mundo simbólico da cultura vivenciada. A terceira fase, que o autor faz menção, trata-se de guardar distância ou integrar-se, constituindo a decisão entre rejeitar definitivamente a nova cultura ou tornar-se nativo. Finalmente, a última fase é o choque da volta, porque o indivíduo que retorna não é mais o mesmo que deixou sua pátria.

Para Ricouer (1990, p. 395) a última fase do processo de interação entre o "eu" e o "outro" constitui a substituição, "em que culmina a força da hipérbole e se exprime no seu mais extremo vigor a filosofia da alteridade". Para Kets de Vries (1997), a volta ao lar corresponde à situação de repatriados e estes "costumam ter um choque cultural em sua volta". Em uma experiência de expatriação, a visão de uma nova realidade cultural colabora para que o indivíduo veja sob outro ângulo sua própria cultura. Sendo assim, os expatriados percebem com o tempo que seus conceitos alteram-se e que suas referências não são as mesmas. Isso ocorre depois que o indivíduo compreende a nova realidade e passa a vivenciá-la.

O choque cultural, ou as batalhas culturais como se refere Ribeiro (1995) e a renovação da identidade de indivíduos expatriados acarretam conseqüências para práticas de gestão, tais como a dificuldade de reter executivos com experiência internacional no quadro da organização, necessidade de avaliações e planos de carreiras próprios para essas situações (JOLY in CHANLAT, 1992).

Embora o processo de expatriação ocasione um impacto no desenvolvimento profissional e na reintegração desses indivíduos ao trabalho, os estudos realizados sobre esse tema têm se limitado a descrever situações desta natureza considerando apenas os casos de executivos. Entretanto, há outros tipos de trabalho desenvolvidos por expatriados, os quais não têm sido explorados na literatura. É possível que aspectos relativos à alteridade estejam presentes em situações enfrentadas por indivíduos que realizam outra atividade, que não somente a nível executivo, sendo que essas situações também estão relacionadas à dinâmica organizacional e do trabalho. Nesse sentido, o presente estudo procurou explorar experiências de alteridade,

expatriação e situações de trabalho nas seguintes modalidades: trabalho executivo, atividade como empresário, trabalho de empregado de níveis operacionais e trabalho autônomo.

2. Metodologia

Este estudo é de caráter exploratório e de natureza qualitativa, com foco descritivo e interpretativo sobre casos de alteridade e expatriação. O método utilizado foi o de estudos de casos, tendo em vista o pouco conhecimento em torno do objeto de estudo, pois, como salienta Yin (1988), estudos de casos são recomendados em fenômenos sociais complexos.

O objeto de estudo é constituído por indivíduos que passaram por experiência de expatriação e trabalho. Consideram-se como expatriado os indivíduos que deixaram seu país de origem e foram exercer alguma atividade profissional em outro país. Como situações de trabalho, a maior diversidade possível foi considerada, conforme descrição a seguir.

A amostra foi constituída por nove casos, selecionados pelo critério de diversidade de atividades de trabalho e de países. As atividades realizadas como expatriados foram: empresário, executivo, empregado de níveis operacionais e trabalhador autônomo. Quanto aos países de expatriação, fazem parte do estudo: Brasil (há 3 casos de estrangeiros que trabalham no Brasil: um chinês, dois franceses); Paraguai, Alemanha, Itália, Japão, Portugal e França. A diversidade da amostra foi projetada para atender o objetivo do estudo, que é o de estudar o fenômeno da alteridade em diferentes situações de trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, em torno dos seguintes aspectos: cultura de origem e de destino; motivos/objetivos da expatriação; situação profissional anterior à expatriação; tempo de permanência no país estrangeiro; percepção do outro; diferenças interculturais nas relações interpessoais e nas relações de trabalho. O caráter confidencial dos dados foi assegurado e as entrevistas foram gravadas, totalizando 7:22 horas de gravação, correspondendo a 120 páginas de material transcrito.

A análise dos dados foi realizada com a utilização do software Nvivo, através do qual foi feita a categorização do material. A análise preliminar do conteúdo foi realizada agrupando incidentes similares, definidos a partir de questões do tipo: Por que foi trabalhar no exterior? Que situação encontrou lá? Que situação encontrou quando retornou? Qual a sua visão do outro? Qual a visão do outro sobre você? Como era o seu trabalho lá?

Além das categorias principais, que são: vida de expatriado, vida de repatriado e situações de trabalho, algumas subcategorias foram utilizadas, como para a categoria de vida de expatriado, que contém as subcategorias: a visão do outro sobre si e a visão de si sobre o outro.

3. Apresentação dos casos

Dentre os nove casos que fizeram parte deste estudo, o tempo de permanência no exterior variou de 02 a 10 anos. Sete casos são de homens e dois de mulheres, sendo sete casados e dois solteiros. A idade dos entrevistados variou entre 18 a 53 anos. Melhor detalhamento dos casos pode ser visualizado na tabela 1.

Tabela 1: Características da amostra

Casos

Brasileiros	Idade	Sexo	Origem	Destino	Permanência (anos)	Atividade principal
BR/FR-01	47	F	Brasil	França	10	Trabalho autônomo
BR/PY-01	51	F	Brasil	Paraguai	4	Empresaria
BR/PT-01	18	M	Brasil	Portugal	2	Operário
BR/AL-01	55	M	Brasil	Alemanha	4	Gerente adjunto
BR/JP-01	28	M	Brasil	Japão	3	Operário
BR/IT-01	39	M	Brasil	Itália	3	Empresário

Estrangeiros

FR/BR-01	28	M	França	Brasil	2	Gerente
FR/BR-02	53	M	França	Brasil	4	Diretor geral
CH/BR-01	50	M	China	Brasil	18	Profissional liberal

O caso BR/FR-01 expatriou-se quando tinha 33 anos e retornou há 03 anos. Antes de mudar-se para França trabalhava como bancária e como professora de francês. Durante todo o tempo de permanência no outro país trabalhou como autônoma em serviços gerais.

O segundo caso é uma mulher, que se expatriou com 46 anos para o Paraguai, para abrir uma empresa (restaurante). Anteriormente, ela tinha tido experiência no Brasil com empresa varejista no ramo alimentício (conservas e condimentos).

O caso BR/PT-01 é um jovem solteiro que foi trabalhar em Portugal como garçom.

O quarto caso expatriou-se por exigência de seu trabalho. Antes de ir para Alemanha era executivo de um banco brasileiro. Foi escolhido para o cargo por possuir os conhecimentos das rotinas bancárias e por ter fluência no idioma. Foi expatriado para ser o gerente-adjunto de uma agência bancária na Alemanha. Após seu retorno, aposentou-se.

BR/JP-01 foi para o Japão trabalhar como operário em duas empresas. Antes da expatriação trabalhava como técnico no ramo de segurança eletrônica.

O caso BR/IT, antes de mudar-se para a Itália, atuava como executivo no comércio internacional no ramo da seda. Trabalhou como gerente deste setor em uma cooperativa de grande porte e abriu uma pequena empresa na Itália, no mesmo ramo.

FR/BR-01 é um francês que veio para o Brasil desenvolver um projeto em uma empresa francesa, exercendo a função de gerente de desenvolvimento.

O caso FR/BR-02 é de outro francês, atualmente diretor geral de uma filial brasileira de indústria francesa.

O último caso, CH/BR, trata-se de um chinês que trabalha como autônomo no Brasil.

Pela breve descrição dos casos verifica-se que diferentes situações de trabalho estão contempladas pelos sujeitos do estudo, bem como uma diversidade quanto à idade, ao tempo de permanência, à nacionalidades e ao sexo.

Apesar dessa diversidade, a análise das entrevistas resultou em três grupos de categorias principais: a vida de expatriado, vida de repatriado e situações de trabalho.

3.1. Vida de expatriado

Observou-se nos casos analisados que algumas variáveis podem determinar diferentes situações e reações na fase inicial da expatriação. Um dos aspectos foi a existência de uma outra experiência anterior fora do país. Nos casos de brasileiros e de estrangeiros que tinham passado por outra experiência de expatriação, ainda que não vinculada a alguma situação de trabalho, o impacto inicial foi menor que nos outros casos. Outra variável que interferiu foi o domínio do idioma, que contribuiu para uma inserção mais rápida na nova cultura. Um terceiro aspecto que teve impacto na situação dos expatriados foi o acompanhamento da família. Aqueles casos que permaneceram no exterior sem a família ressaltaram esse aspecto como uma das maiores dificuldades para a vida de expatriado.

O início da vivência em uma nova cultura pode desencadear dois tipos diferentes de reações, dependendo das experiências de cada um, são elas: choque ou encantamento. Os seguintes depoimentos dão a idéia do encantamento e do processo cognitivo que acompanha essa fase:

".. eu gostei, tudo pra mim lá era novidade e outra, eu já gostava, porque eu ia conhecer pessoas...eu gostei, tudo que eu fui aprendendo, porque eu aprendo rápido, também porque você chega e vê tudo diferente e você esquece o que tem aqui e começa a aprender tudo que tem lá, e é tudo diferente e também muito rápido então você tem que começar a aprender muita coisa, muito rápido."

"Você aprende que o seu jeito não é o melhor jeito de fazer, o jeito certo".

"Quando você mora fora você aprende que existe um outro jeito de viver".

"Apesar do contraste o velho e o novo, mas é sempre novidade, você pode já ter passado ali e viu uma coisa do outro lado e pode não ter visto aquilo, então sempre que você olha acaba vendo coisas bonitas"

Por outro lado, este outro depoimento de um expatriado que veio ao Brasil juntamente com a família, aproxima-se mais de uma situação de choque cultural:

"Quando ela chegou fomos assaltados, nem quinze dias que ela tinha chegado e fomos assaltados. Roubaram toda a casa. Aí, minha esposa queria ir embora".

Mesmo que a reação inicial seja mais voltada para o choque do que para o encantamento o indivíduo descobre um outro mundo diferente do que vivia:

"Em francês tem uma palavra que é *insouciance*, que significa quando você não faz pergunta do que será o amanhã para você e aí você chega aqui e tem gente que está lutando para dar de comer aos seus filhos!"

Assim, a fase inicial dos expatriados foi marcada pela percepção de si como diferente do outro. Por essa razão um esforço de adaptação à nova cultura é desencadeado, a fim de reduzir essa distância, como mostra o seguinte depoimento:

" Você tem a oportunidade de, morando fora, se você quiser deixar sua reguinha de lado, começar a tentar entender o outro você aprende coisas boas e leva uma vida mais tranqüila. Mas, se você quiser usar sua reguinha você não agüenta. Se você quiser ficar enquadrando todo

mundo naquele jeito que você tem de pensar e que esse é o jeito correto Até você perceber que não dá para medir o mundo com a sua reguinha, que existe uma outra escala..."

Nessa fase inicial, os depoimentos demonstram que a sensação desses indivíduos corresponde a descrever o "eu" na terra do "outro". A primeira reação, nessas circunstâncias, é procurar descobrir como o outro vê o indivíduo, a fim de ajudá-lo a descobrir as diferenças entre ele e a outra cultura, pois ele ainda não consegue identificar esses elementos analisando a situação na qual vivencia. Uma subcategoria foi constatada: a visão do outro.

3.1.1. A visão do outro sobre si

Uma visão negativa do outro, foi encontrada nos casos brasileiros que foram expatriados, independente da atividade:

“Nós da América Latina, o pessoal da Romênia, da Bulgária, todo pessoal da Albânia... Estes são os extra comunitários...”.

“Eles têm uma visão do Brasil pobre, do Brasil que não trata direito dos brasileiros, do Brasil desigual, do Brasil injusto, do Brasil da violência”.

Um dos depoimentos mostra uma soberania na visão do outro:

“Uma vez em um churrasco com o pessoal de lá eu disse que ia voltar para o Brasil. Um italiano disse: pois é, tem a questão do visto de permanência..., então eu disse que tinha visto e poderia ficar e estava voltando porque queria voltar, mas ele pensou: ele está voltando porque tem que voltar, não é que ele quer”.

A exceção desses casos foi o da brasileira que abriu empresa no Paraguai: "eles acham que os brasileiros sabem mais do que eles".

Entre os casos estrangeiros, a visão do brasileiro sobre eles também ressalta aspectos negativos: "quando eu cheguei aqui diziam que o francês era frio".

Pode-se supor que, na fase inicial do processo de expatriação, na visão do outro sobre si a principal preocupação seja com os aspectos negativos, que justificam ao indivíduo a distância entre ele e os outros. A partir dessa constatação é que ele forma uma visão do outro, que é outra subcategoria analisada a seguir.

3.1.2. A visão de si sobre o outro

Na visão sobre o outro há dois tipos de manifestações: a primeira está relacionada com a falta de acolhida ou frieza da nova cultura. Esses casos corresponderam a maioria dos brasileiros, com exceção do caso que foi ser empresária no Paraguai. Esse aspecto foi mencionado em diversos casos, tais como os seguintes:

“Aqui, quando você vai pedir uma informação, a pessoa só falta pegar você no colo e levar aonde você quer ir, mas lá eles não querem nem saber, nem explicam”.

"..aqui você compra alguma coisa todo mundo vai comentar que você comprou, lá ninguém liga, lá se mistura pobre, rico, você não sabe quem é quem".

O segundo tipo de visão do outro está relacionado à aceitação alheia, mencionada por um estrangeiro:

“O Brasil tem tanta mistura de população, talvez por isso é acolhedor e aceita e assimila o outro. Ele assimila, não é simplesmente aceitar, é assimilar também. O brasileiro assimila o outro e é bom que seja assim, é bom assimilar outros povos, outras culturas, mesmo conhecendo as diferenças”.

Apesar de ressaltar o aspecto afetivo com relação ao outro, na visão de estrangeiro o informalismo brasileiro caracteriza uma relação superficial:

“aqui a pessoa diz: vou fazer um churrasco, vai lá, mas nunca liga, insiste. Você é sempre convidado...e o francês é diferente, se ele te convida é porque ele quer que você vá. Marca uma data e horário”.

Outro aspecto diz respeito à falta de pontualidade, como relata um estrangeiro:

“..é difícil para um francês no Brasil os prazos. O francês é uma pessoa que se tiver um compromisso às oito ele gosta de chegar às quinze para as oito. E isso é uma diferença cultural que você tem que acostumar”.

Além de aspectos negativos na visão do outro, um dos casos apontou uma representação positiva: "...lá a pessoa fala menos, não fala muito. Aqui conversa, tipo mais alegria".

O que se observou foi que no caso dos brasileiros que se expatriaram, eles não tiveram um contato estreito com o pessoal nativo dos lugares onde foram trabalhar, na maioria países europeus (Portugal, França, Itália, Alemanha) e esse fator contribuiu para a dificuldade em construir uma representação imaginária do outro. Apesar disso, em um dos casos, que permaneceu doze anos trabalhando na França, a entrevistada ponderou:

"...lá, eles são, sobretudo os franceses, eles são muito nacionalistas, eles vão sempre dar preferência a um francês também...".

Nos casos analisados verificou-se que a procura de uma relação com o outro, que caracteriza o fenômeno da alteridade, perpassa todo processo de expatriação. Para os casos que formularam uma representação do outro, a impressão é que eles avançaram na reconstrução de suas identidades, integrando-se com a cultura local. É importante observar que diferenças foram mencionadas em expatriados para França e Itália, pois, segundo Hofstede (1997), esses países integram o mesmo grupo do Brasil para fins de categorização cultural. Contudo, os resultados deste estudo demonstram que há diferenças no campo social e do trabalho.

A outra categoria resultante das análises dos conteúdos é a vida de repatriado, que revela também aspectos relativos à vida na outra cultura.

3.2. Vida de Repatriado

O expatriado, ao ter vivido em outra cultura, percebe aspectos do seu próprio país que antes lhe passavam despercebidos ou desvalorizados. De fato, a identidade cultural se modifica, mas, por outro lado ela é ratificada. O caso seguinte ilustra a tendência de ratificar a própria identidade após o contato com mais de uma cultura:

"..quando você assimila uma cultura, a tendência é você perder sua identidade cultural, agora quando você assimila várias, é muito pelo contrário, tem a tendência de você ratificar sua identidade cultural, isso é o que acontece quando você sai, você vê o que nós temos de bom aqui, você quer morar aqui..."

Deste modo, o conhecimento de uma outra realidade cultural faz com que o indivíduo adquira parâmetros para analisar a sua cultura, propiciando-lhe avaliar aspectos positivos e negativos, os quais ele deseja incorporar ou rejeitar, tal como os seguintes depoimentos:

"...muitas vezes chego lá, o aeroporto está em greve, bagagens na mão... um país onde o salário mínimo é cem vezes maior, cinquenta vezes maior que aqui no Brasil. Um país que tem um nível social fantástico e ainda... Acho que... principalmente o francês, muito... muito... tem uma condição de vida fantástica, todo mundo, diferente de um país onde muita gente não tem plano de saúde, não tem como se curar de uma enfermidade... Um país onde tudo isso é negado... vai, vai morar um pouco lá para ver as coisas como são..."

"..aqui no Brasil está se desenvolvendo um capitalismo à moda americana, onde o ser humano não importa nada. Se você tem um ano ou dois de trabalho, isso não faz diferença nenhuma, e é ao contrário que se pratica na França. Você tem uma estabilidade, você tem um respeito e aqui, olha que nós tínhamos, mas agora está se revertendo..."

Entretanto, se novas identificações e diferenciações se constroem, e com elas uma nova identidade, há também uma sensação de "perda da identidade original", conforme ilustra o seguinte depoimento:

"Hoje eu acho que sou uma pessoa sem raiz, eu tenho, só que no sentido de aonde eu nasci, aonde eu cresci, não no sentido que minhas raízes estão me chamando para voltar lá. Isso é um grande problema porque depois de um tempo você não sabe de onde é..."

Além disso, a reintegração social ao grupo de origem torna-se novamente complexa, conforme ilustra um dos franceses expatriado no Brasil:

"..há uma defasagem entre mim, meus pais, meus irmãos, que vivem num mundinho pequeno... porque você vê as coisas totalmente diferentes. Quando você volta lá, entra de novo num círculo de "mesquinhidade", ...alguma coisa quebra entre você e as pessoas..."

Essa dificuldade na reintegração que ocorre na repatriação pode ser compreendida pelo fato que uma nova identidade é construída, incorporando elementos da nova cultura. Nesse momento, o indivíduo confronta-se com as identidades propostas, resultantes das culturas onde viveu e com a necessidade de assumir uma identidade. Para mostrar essa ambigüidade, fruto da expatriação, recorreu-se a dois discursos que, embora de expatriados para diferentes países (França e Brasil), ilustraram com os mesmos termos: "seis meses lá e seis meses aqui", explicando nas entrelinhas que a nova identidade é definida pela incorporação das duas culturas:

"..Ah porque existe né raízes no Brasil, eu gosto do Brasil também, o ideal seria passar seis meses lá e seis meses aqui, mas eu não posso, você tem que optar, você tem que escolher..."

"...Eu pretendo voltar, não quer dizer que vou deixar de vir ao Brasil. Uma discussão que eu tenho com minha esposa é passar seis meses na Europa e seis meses no Brasil, quando a gente parar de trabalhar. Passar um tempo aqui, um tempo lá..."

Ao reconstruir uma nova identidade o repatriado altera a visão original que tinha sobre si, tal como ilustra o seguinte depoimento:

".. agora acho o francês mais frio. Já chegando no aeroporto eu já me sinto diferente.."

Também através da incorporação do idioma essa reconstrução da identidade pode ser observada:

"Quando minha esposa fala: você trouxe isso aí, não sei o que... eu digo "esqueci", mesmo se ela me fala em francês eu falo "esqueci" em português, pois eu gosto dessa palavra, parece que é menos grave."

Finalmente, uma das dificuldades encontradas na repatriação é a necessidade do próprio indivíduo aceitar a sua volta. Essa dificuldade é resultante do conflito interno que ele tem para se convencer que novamente terá que se adaptar à situação anterior, sendo que ele não é mais o mesmo. Esse aspecto pode ser constatado no seguinte depoimento:

"a hora de voltar foi marcante. Eu saí daqui sabendo que voltaria, mas quando eu disse "eu vou voltar" caiu a ficha, pois até então eu nunca tinha voltado. Eu morei em Franca, depois fui para Londrina, depois para Maringá, então eu sempre fui, nunca voltei."

Pelos discursos analisados, pode-se verificar que a mesma tentativa de definir ou redefinir o outro e a si mesmo perpassa a vida do expatriado e do repatriado. É provável que as diferenças de culturas, mais individualistas no caso brasileiro e mais coletivistas no caso europeu, tenham contribuído para visões muitas vezes antagônicas do outro. Além disso, esses conflitos e dificuldades que o indivíduo enfrenta no plano social e psicológico, decorrentes da expatriação, exercem impacto nas situações de trabalho que serão abordadas a seguir.

3.3. Situações de trabalho

No que diz respeito às situações vivenciadas no trabalho, verificou-se que não somente traços culturais diferentes, mas também preconceitos constituíram barreiras nas relações de trabalho. Esse aspecto foi constatado nos casos de brasileiros expatriados, independentemente da atividade, como pode ser observado no depoimento do brasileiro que assumiu um posto gerencial na Alemanha :

".. a gente, chegando um pouco mais alto na pirâmide da empresa, a concorrência é muito grande. Então chegando uma pessoa de fora ela não é recebida da maneira mais calorosa. Eles nos testam, procuram criar armadilhas para provar que somos incompetentes, que somos estrangeiros de terceiro mundo e não sabemos nada... Acima de mim na agência só havia uma pessoa e era alemã. No início ela fez de tudo para mandar-me de volta, ela não queria que eu ficasse. Inclusive, ela chegou a procurar uns aposentados lá, outros gerentes de bancos que tivessem experiência de Brasil, que falassem português, mas tudo foi feito com muita cortesia, com muita educação, no subterrâneo. "

Se por um lado o preconceito estigmatiza o indivíduo, por outro, constatou-se que há elementos compartilhados, como é o caso da ética. Assim, um dos aspectos mencionados por um dos casos que foi abrir empresa em outro país é que, "apesar das diferenças culturais, a ética é igual":

"...o grupo de pessoas que tem contato com o comércio da seda tem o hábito alimentar diferente, a religião diferente, mas a ética é a mesma, o que é certo é certo, é certo em japonês, inglês, francês, alemão."

É importante salientar que há um esforço por parte do indivíduo para integrar-se às normas da organização ou do trabalho. Em algumas situações o expatriado conforma-se com normas de trabalho diferentes daquelas do país de origem tal como o seguinte caso:

"Os alemães têm o seguinte princípio: quem é chefe tem que chegar antes, trabalhar mais e sair depois. Você não tem que demonstrar sua capacidade pela sua autoridade, mas tem que demonstrar pela sua competência.."

Entretanto, se o grau de autonomia for razoável, o expatriado procura introduzir seu costume à organização, tal como:

"Já tenho um grupo de fornecedores que sabe como nós trabalhamos. No começo a gente não tinha prazos cumpridos e eu perguntava: mas por que você não me entregou a mercadoria? a resposta era: ah! eu tive problemas, não deu para mandar. Mas eu não tenho culpa dos problemas dele. O problema é que eu assumo compromissos e conto com ele para esses compromissos. Se ele não cumpre, quebra uma corrente. Hoje eu já tenho fornecedores que se encaixam no nosso padrão, mas mesmo assim eu preciso estar olhando isso".

Outro aspecto interessante, apontado por um dos expatriados que trabalha no Brasil, consistiu na comparação entre as relações de trabalho daqui e de seu país:

"Aqui no Brasil as pessoas mantêm amizades dentro e fora da empresa, são amigas no trabalho e fora do trabalho. Lá, as relações de trabalho são só de trabalho. Dificilmente você tem amigos do trabalho fora do trabalho. São grupos separados que não se misturam. Inclusive estava aqui na semana passada o financeiro francês e saímos para dar uma volta com o pessoal da fábrica e ele achou impressionante a relação que tem fora e dentro da empresa. Ele é um financeiro novo, fez duas ou três viagens para o Brasil e ficou impressionado com isso! Ele achou legal!...isso não existe na França, na Europa. Não se relacionam, não tem passarela entre os dois mundos."

Outro depoimento de um caso expatriado para trabalhar no Japão fez referência às relações de trabalho entre ele e o seu superior, apontando a diferença cultural nesse relacionamento se comparado a sua cultura de origem:

"..o chefe que eu tinha era assim: às vezes ele precisava de você e ele ficava conversando: e aí, tudo bem? conversava assuntos que eu gostava e descobriu que eu gostava de computador..aí embalava o assunto, mas quando não precisava era bravo e não ligava para mim, é bem assim".

Ainda no tocante às relações de trabalho, no discurso de uma brasileira expatriada para a França, ela manifestou sua comparação entre a facilidade com que se demitem empregados das empresas brasileiras, ao passo que na França, de acordo com ela:

"..para um francês ser demitido ou ele é muito ruim de serviço, ou então a empresa quebrou. A empresa só quebra mesmo quando não tem jeito, porque o Estado vai lá e ampara a empresa também".

Por outro lado, no depoimento da expatriada que abriu empresa no Paraguai as relações de trabalho são difíceis em razão do comportamento dos nativos da cultura local:

".. eles não têm aquele compromisso de fazer as coisas. Se chover ele acha que não precisa ir trabalhar, se está com dor de cabeça não precisa ir trabalhar, se a mãe está com dor de cabeça não precisa ir trabalhar. Eles não assumem nada, são muito omissos."

O que se pode depreender dos discursos relativos às situações de trabalho é que cada situação vivida resultou em diferentes percepções. Desta forma, é possível que variáveis como o nível hierárquico ocupado, o nível econômico do país de origem e do de destino, os tipos de cultura – individualista ou coletivista – contribuíram para que uma ênfase maior no indivíduo ou no sistema predominasse e, deste modo, as percepções foram conflitantes em relação a esses aspectos.

A experiência intercultural desses indivíduos mostrou que a visão de si é reformulada quando o indivíduo consegue integrar-se na nova cultura, obtendo aí cooperação e reconhecimento. Entretanto, quando o indivíduo vivencia conflitos, não reconhecimento e pouca ou nenhuma socialização com o outro, parece que a reconstrução de uma nova identidade não ocorre. Acredita-se, que nesses casos, nos quais o indivíduo não consegue integrar-se à cultura local, é possível que dissonâncias dêem lugar à nova identidade, a menos que ele retorne para a sua cultura de origem.

Para resumir as fases do processo de expatriação e a renovação da identidade selecionou-se o seguinte depoimento, que, de maneira simples, resume o processo:

"Você chega e leva um choque, depois se acostuma, aí depois não sei se você enjoa...Você fica cansado de ver aquele povo diferente, mas depois você volta para cá e sente falta de lá".

Após a discussão dos casos estudados, procurou-se apontar possíveis implicações dos aspectos mencionados no âmbito da gestão internacional, que são apresentadas na sequência.

Possíveis implicações no contexto da gestão internacional

Ao analisar casos de indivíduos expatriados em diferentes situações de trabalhos e em diferentes países, pode-se perceber que algumas dificuldades são comuns a todos os casos, principalmente porque se trata de culturas diferentes. Um dos aspectos diz respeito ao pouco conhecimento da dinâmica social da cultura na qual eles foram se inserir. deste modo, constatou-se que, explorar aspectos culturais, principalmente ligados ao mundo dos negócios e do trabalho, pode ser útil para facilitar o intercâmbio internacional no mundo do trabalho, podendo facilitar as relações de trabalho dessa natureza.

Um segundo ponto é que os indivíduos que tiveram experiência de expatriação têm uma nova visão do seu ambiente, que pode ser explorada no trabalho, principalmente quando repatriados. Nesse aspecto, as organizações poderiam criar programas especiais de apadrinhamento para preparo de outros indivíduos que se expatriam ou até mesmo alocar esse indivíduos em programas que visem introduzir mudanças nas organizações, uma vez que a experiência que tiveram preparou-os para enfrentar situações que requeiram nova postura diante dos fatos.

Outra implicação, tanto do ponto de vista pessoal quanto organizacional, diz respeito a aposentadorias de expatriados. É necessário que empresas e indivíduos que se expatriam para trabalhar pensem sobre as formas de contribuição para o tempo de trabalho no exterior, a fim de não enfrentarem problemas futuros.

Outra questão, já ressaltada em outros estudos (FREITAS, 2000) é que em casos de repatriação a família do indivíduo deve ser incluída nos planos de deslocamento, porque ela atua como um grupo de apoio ao indivíduo, intermediário entre o social assimilado e as novas normas do país estrangeiro. Além disso, na medida do possível, o conhecimento do idioma local, se previamente adquirido, contribuirá para uma inserção mais rápida na nova cultura.

Outro indicativo deste estudo é que experiências anteriores, mesmo sem algum vínculo de trabalho, podem amenizar os impactos da expatriação. Assim, empresas que visam enviar seus funcionários para outros países podem estimular e apoiar visitas prévias e rápidas, em filiais no exterior.

Os resultados apontados neste estudo demonstram que indivíduos que passaram por experiências de repatriação podem ter um grande potencial e, nesse sentido, as empresas podem levar em consideração experiências de repatriação no momento de recrutar indivíduos para seus cargos.

Finalmente, verificou-se a necessidade de algum suporte por parte das organizações para integrar indivíduos à cultura local e organizacional, o que pode ocorrer em conjunto com programas de gestão da diversidade (FLEURY, 1999).

Conclusão

Este estudo possibilitou uma compreensão dos tipos de relações decorrentes de processos de expatriação, principalmente porque abrangeu situações diversas de trabalho no exterior. Apesar da diversidade de situações de trabalho, a experiência de alteridade foi bastante semelhante nos casos estudados.

Constatou-se que, na fase inicial da expatriação, a imersão dos indivíduos em outra cultura é acompanhada de exigências sócio-psíquicas decorrentes da tentativa de enxergar-se na visão do outro, que constitui uma forma de verificar a aceitação social na nova cultura. Estes aspectos pareceram mais intensos do que as dificuldades da atividade em si. Há um esforço por parte do indivíduo, em compreender nas linhas e entrelinhas os significados culturais do local onde está vivendo. Da mesma forma, quando retorna ao seu ambiente de origem, esse processo se repete. Portanto, expatriação e repatriação são fenômenos nos quais a alteridade tem grande impacto e que não podem ser desconsiderados em situações de trabalho.

No que diz respeito às situações de trabalho, foram constatadas diferenças que podem estar associadas a fatores culturais, como também, provavelmente, a diferentes posições hierárquicas ocupadas pelos indivíduos.

Uma outra constatação deste estudo é que não em todas as situações os expatriados conseguiram romper a barreira cultural e integrar-se à nova cultura. Nesses casos, houve uma baixa percepção da visão do outro.

Uma das limitações encontradas neste estudo foi o fato de ter apenas um ou dois indivíduos para cada tipo de situação de trabalho estudada. Destarte, os resultados poderiam ser mais consistentes se houvessem grupos maiores para cada tipo de situação de expatriado: empresário, empregados, executivos e autônomos.

De qualquer forma, ficou evidente a necessidade de estudos que explorem aspectos culturais ligados às relações de trabalho, tanto para subsidiar análises de casos, como também para referencial de pessoas que passarão por situações de trabalho expatriados, pois ainda que o processo de mundialização implique em uma unificação cultural, muitas diferenças ainda estão presentes. Nesse sentido, os casos estudados são exemplos que a assimilação da diversidade cultural é o maior benefício do trabalho do expatriado.

Bibliografia

ARRUDA, Â. O ambiente natural e seus habitantes no imaginário Brasileiro: Negociando a diferença. In: ARRUDA, Ângela (org.), **Representando a alteridade**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUDRILLARD, J. & GUILLAUME, M. Figures de l'alterité. Paris: Descartes & Cie, 1994.

CUCHE, D. La notion de culture dans les sciences sociales. Paris: Éditions La Découverte, 1996.

DESCHAMPS, J.C. et al. Vies Sociales: L'identité sociale – la construction de l'individu dans les relations entre groupes. Grenoble: Presses Universitaires, 1999.

DUBAR, C. La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. Paris: Armand Colin, 1996.

DUVEEN, G. A construção da alteridade. In: ARRUDA, Ângela (org.), **Representando a alteridade**. 2ª ed. Petrópolis, Vozes, 2002.

- FLEURY, M.T. Gerenciando a diversidade cultural – experiências de empresas brasileiras. In XIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- FREITAS, M. E. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In. XIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração. **Anais...** Florianópolis, 2000.
- GUARESHI, P. Alteridade e relação: Uma perspectiva crítica. In: ARRUDA, Ângela (org.), **Representando a alteridade**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HOFSTEDE, G. Culture and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 1997.
- JODELET, D. A alteridade como produto e processo psico-social. In: ARRUDA, Ângela (org.), **Representando a alteridade**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- JOFFE, H. Degradação, desejo e “o outro”. In: ARRUDA, Ângela (org.), **Representando a alteridade**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- JOLY, A. Alteridade: Ser executivo no Exterior. In: CHANLAT, J. (coord.). **O Indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- JOVCHELOVITCH, S. Re(des)cobrimos o outro: Para um entendimento da alteridade na Teoria das representações sociais. In: ARRUDA, Â. (org.), **Representando a alteridade**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- KETS de VRIES, Manfred F. R.. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo, Atlas, 1997.
- KIRK, J. & MILLER, M.L. Reliability and Validity in qualitative research. London, Sage, 1986.
- RIBEIRO, J.U. Um brasileiro em Berlim. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- RICOEUR, P. O si-mesmo como um outro. São Paulo: Papirus, 1990.
- YIN, R.K. Case Study Research. Design and Methods. London: Sage, 1988.