



O IMPACTO CULTURAL NOS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO.

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Guilherme Adolfo Augusto de Oliveira Silva

Guilherme.silva.013@gmail.com

(LATEC/UFF)

***Resumo:** Este estudo se pretende, através da apreciação de bibliografia especializada, a uma análise do impacto da cultura sobre a adaptação e o sucesso de um expatriado em missão internacional. Com a internacionalização de empresas, o capital humano se torna essencial para que as multinacionais alcancem seus objetivos, o que as leva a se valer da expatriação como ferramenta. No entanto, o êxito destes profissionais está atrelado à sua efetiva adaptação [cultural] no país de destino.*

***Palavras-chaves:** cultura – expatriação – mobilidade global – intercultural – gestão internacional*

INTRODUÇÃO

Com a queda do Muro de Berlim e o assumido final do período histórico conhecido como Guerra Fria, o Sistema Internacional presenciou a alteração gradual de sua dinâmica política, econômica e social – surgem novos atores e novas questões de caráter internacional, definindo assim a chamada Nova Ordem Internacional. Esses novos atores que ganham espaço no cenário internacional são países frutos do desmembramento da União Soviética, países emergentes do terceiro mundo, organizações supranacionais, corporações econômicas multinacionais e até entidades paraestatais de poder, como grupos terroristas ou movimentos étnico-nacionalistas.

José Augusto Guilhon Albuquerque, em seu livro “Relações Internacionais Contemporâneas”, afirma que o principal processo em andamento na Nova Ordem Internacional pode ser chamado de *transnacionalização*, e deve ser entendido como:

A transnacionalização é a propriedade que têm certos fenômenos de projetar seus efeitos através das fronteiras nacionais. Sua generalização e aceleração vertiginosas, que a tornam instantânea para todos os efeitos práticos, golpeiam profundamente as prerrogativas dos Estados nacionais como atores exclusivos das Relações Internacionais [...]. Com isso, os Estados não somente perderam o monopólio da definição da agenda internacional, mas em grande parte essa agenda é influenciada pela opinião transnacional, no sentido de que seus temas e idéias, quando não são avançados por organizações e movimentos não-governamentais, só prosperam quando contam com o seu beneplácito [...]. (ALBUQUERQUE, 2005, p. 72)

Ou seja, até o fim da Guerra Fria as práticas políticas, sociais, econômicas e culturais originariam-se primordialmente dos interesses do Estado enquanto nação mas, desde então, estamos a observar uma relevância crescente de novos atores no Sistema Internacional, que passam a influenciar ações que antes eram de caráter exclusivamente Estatal.

Em termos práticos, o início dos anos 1990, sob os efeitos da transnacionalização – aqui também entendida como *internacionalização* – trouxe a retomada dos esforços para uma recomposição econômica em nível mundial, permitindo o surgimento de mercado e empresas com atuações globais.

Em seu “Vida de Executivo Expatriado: A festa vestida de riso ou de choro”, ao discorrer sobre este mesmo período a partir de um ponto de vista econômico, Maria Ester de Freitas indica que:

A formação de blocos econômicos, assim como o fortalecimento de diversas economias emergentes, impulsionam a rápida expansão de empresas e um boom de investimentos estrangeiros que têm efeitos múltiplos, entre eles a adoção cada vez mais frequente de estratégias como alianças, *joint – ventures*, fusões e aquisições, ocasionando uma força de trabalho diversa e geograficamente espalhada.

[transnacional]. Somados a estes fatores, fluxos migratórios crescentes originam um ambiente de trabalho cada vez mais heterogêneo, exigindo o desenvolvimento de novas habilidades e a necessidade de convivência cultural. (FREITAS, p. 1)

O processo de abertura econômica mundial, de acordo com esse raciocínio, criou novas condições de integração entre os atores internacionais: não mais estão presos às suas localidades geográficas, mas desbravando o restante do globo e encarando novos desafios nas práticas políticas e econômicas. Sobre os efeitos políticos e econômicos deste momento, Freitas ainda avulta

[...] a modernização do setor público, resultante da onda de privatizações e que favorece sobremaneira as novas alianças internacionais, revalorizando o setor privado e o caráter interdependente da atual fase do capitalismo. A economia de mercado e a ideologia neoliberal passam a ser prescritas para todos os males sociais, dando especial relevância ao papel das empresas internacionalmente integradas. (FREITAS, p. 1)

As estratégias internacionais nesta nova dinâmica começaram, por sua vez, a gerar uma série de questionamentos e dificuldades, principalmente sobre a adequação das estruturas e processos organizacionais usados no gerenciamento das operações mundiais.

A partir da década de 1990, diante da liberalização do comércio, da abrangência global da comunicação e do consumo, dos novos fluxos migratórios e de trabalho, e de outros fenômenos transnacionais, as práticas culturais ganharam ênfase no contexto global. A cultura começou a exercer cada vez mais influência na política e nas economias estatal e dos 2º e 3º setores, tornando impossível dissociá-las (YÚDICE, 2004). É, portanto, mais uma variável a ser considerada ao pensarmos em economia mundial.

Percebeu-se então, que a escolha dos profissionais que participariam ativamente desse processo era tão importante para o alcance de resultados positivos na internacionalização empresarial quanto a análise mercadológica, ou a escolha de localidades e produtos a serem globalizados. Uma vez que o gerenciamento destes profissionais – expostos às variáveis transnacionais como apontou George Yúdice – está diretamente vinculado à obtenção de bons resultados, o Capital Humano¹ assume papel fundamental na estratégia das empresas.

Sobre essa relação entre o contexto econômico mundial e o capital humano, Maria Thereza Pompa Antunes e Eliseu Martins afirmam:

Verifica-se que nas últimas décadas vieram gradativamente ocorrendo mudanças na sociedade que ora culminam num processo de globalização mundial, com rápido

¹ Entendemos aqui o Capital Humano como: “o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores.” (Wernke, Lembeck e Bronia 2003, p.19)

avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicação, assim como em outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo. Esse período de gradativas mudanças na economia mundial vem sendo apontado por muitos estudiosos do assunto como o período de transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção - terra, capital e trabalho -, junta-se o conhecimento, o que altera, principalmente, a estrutura econômica das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano. (ANTUNES, MARTINS, 2002)

E além:

A aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, o valor das organizações, pois a materialização da utilização desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado, produzem benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas. (ANTUNES, MARTINS, 2002)

A criatividade e a inovação se tornaram pedra de toque neste novo cenário onde o conhecimento, considerado o grande diferencial, assume ares de capital. Em um mundo no qual a obsolescência é programada e os saberes são extremamente voláteis, as grandes empresas correm o mundo em busca de novos mercados e precisam contar com um bom contingente profissional para expandi-los. Mudança e diferença competitivas são as novas regras deste jogo (FREITAS, 2010).

O profissional e toda a sua bagagem de conhecimento passaram a ser vitais para as estratégias empresariais, elevando o indivíduo ao status de capital ativo.

É sobre a égide desta nova dinâmica internacional que grupos com capacidade de expansão internacional se sentem inclinados a ampliar a sua atuação geográfica, objetivando – dentro da lógica neoliberal – o crescimento de seu capital através dos serviços que oferecem. Este ambiente é o estopim, a origem, das políticas de mobilidade global de profissionais e serviços, fruto dos processos de internacionalização das empresas. Dá-se então a expatriação: a mobilidade geográfica do capital humano, por motivos políticos/econômicos.

A EXPATRIAÇÃO

Uma das condições fundamentais para que o processo de internacionalização se concretize é a existência de um fluxo de conhecimento, práticas e estratégias e processos em nível mundial, estabelecido principalmente através do profissional expatriado. FREITAS, em seu estudo “Expatriação Profissional: O Desafio Interdependente para Empresas e Indivíduos” indica que:

Existe hoje uma movimentação intensa de pessoas no planeta, acelerada pela tendência a uma economia cada vez mais globalizada, que coloca a circulação de profissionais altamente qualificados como um elemento fundamental nessa consolidação. A diversidade do mundo é assumida e apropriada pelas empresas globais não apenas via as mega fusões de suas unidades produtivas, mas também na

fusão de suas equipes multiculturais. É mais fácil entender e lidar com a complexidade do mundo e dos mercados quando os homens, as culturas as ideias e os desejos desse mundo estão representados no estoque de conhecimento e de criatividade de cada empresa . Torna-se urgente assumir o diverso como uma necessidade intrínseca dos tempos que voam. (FREITAS, 2010, pp. 4, 5)

Os termos *expatriado* e *expatriação* são entendidos neste trabalho tal qual a definição dada por Aycan e Kanungo:

Expatriados são empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos. (AYCAN e KANUNGO, 1997 p. 250)

Ou seja, o expatriado – do latim *ex*, sem, e *patria*, pátria/nação – nada mais é que o profissional designado para outra unidade geográfica, outro país, a fim de viabilizar dado projeto ou objetivo organizacional.

Freitas assinala que a expatriação é antes de tudo uma decisão política/organizacional: um instrumento de que empresas lançam mão para alcançar seus objetivos, e cita os seguintes exemplos:

[...] a) internacionalizar a sua gestão, b) aumentar o repertório de conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos; c) formar novos líderes; d) elevar o nível de coordenação e controle das suas unidades geograficamente dispersas; e) aumentar a diversidade estratégica de seus recursos humanos face aos mercados globais; f) desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais; g) exemplificar aspectos importantes da cultura da empresa-mãe. Estes objetivos, isoladamente ou em bloco, são subjacentes à decisão de uma empresa expatriar alguns de seus profissionais [...] (FREITAS, 2010, p.690).

Já Bonache, Brewster e Suutari, ao discorrer sobre os motivos específicos dos processos de expatriação empresarial sob a ótica da estratégia de negócios em seu artigo “Expatriation: A Developing Research Agenda” para o periódico “Thunderbird International Business Review (2011)”, apontam três principais razões para a expatriação.

A primeira seria a expatriação como mecanismo de controle. Os profissionais expatriados neste esforço tem a função de representar os interesses da unidade matriz, criar canais de comunicação efetiva e agir como intérpretes entre as agendas do centro e da subsidiária. Também é possível o envio de profissionais da subsidiária para a matriz, para que absorvam a cultura organizacional da companhia e atuem como seus multiplicadores ao retornar a seu país e empresa de origem.

Seguindo adiante, os autores indicam a segunda variável: coordenação. Coordenação e integração entre as unidades não acontecem espontaneamente, uma vez que mesmo pertencendo ao

mesmo grupo, as unidades têm objetivos e enfrentam dificuldades locais. Por vezes, podem perder de vista o impacto global de suas ações.

Visando a articulação e a comunicação interunidades, além de estimular a percepção da repercussão de atitudes locais em um contexto mais amplo, as companhias podem se valer dos profissionais expatriados como criadores de pontes e links que as alinhem aos objetivos da matriz.

O terceiro e último incentivo à expatriação seria a transferência de conhecimento. Já chamamos atenção neste trabalho para a transformação do conhecimento acumulado de práticas e experiências profissionais em capital com alto valor agregado. Os autores ressaltam que não se trata de conhecimentos explícitos e facilmente transmitidos através de e-mails ou manuais, mas daqueles intrinsecamente relacionados à cultura organizacional (missão, métodos, valores e práticas), adquiridos somente através da observação cuidadosa, continuidade e trabalho.

Podemos facilmente encontrar os tópicos apontados por Freitas nas principais motivações à expatriação elencadas por Bonache, Brewster e Suutari. Isso nos leva a reafirmar o caráter político/organizacional dos processos de expatriação, reforçando a tese de que visam um objetivo estratégico traçado pela matriz.

Contudo, ao considerarmos os efeitos dos processos de expatriação, e principalmente o alto número de profissionais que os atravessam, podemos afirmar que os ambientes de trabalho estão se tornando cada vez mais heterogêneos – com a presença de equipes multiculturais –, competitivos – pela procura e inserção de profissionais altamente qualificados, mesmo que de outro país – e com grande potencial para conflitos e exclusão.

Para Freitas, as teorias econômicas e políticas que se dedicam aos processos de diversificação e internacionalização dos negócios desprendem pouca, ou quase nenhuma, atenção aos efeitos das relações interpessoais inerentes ao indivíduo (FREITAS, 2008). Em seu artigo “O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea”, acusa as falhas de uma abordagem estritamente racional (e quase que cartesiana) que acaba por negar as diferenças entre os povos e sua bagagem cultural de extrema importância em processos de expatriação. O comprometimento insuficiente com o treinamento e o preparo dos futuros expatriados é uma das críticas mais comuns à gestão de pessoas nas empresas multinacionais (BARBOSA, 2010).

Chega a ser pretensioso pensar que existe uma única forma de fazer negócios ou gerir uma equipe de alto rendimento. As relações humanas são modeladas sob regimes de signos diversos, tanto dos diferentes povos, grupos e classes sociais, quanto dos vários momentos históricos e conjunturais nos quais a subjetividade vai se (trans)formando. É essa subjetividade que, segundo Freitas, é muitas vezes desconsiderada nos processos de expatriação, aumentando suas chances de fracasso. Tung

assinala seis conteúdos-chave que devem ser necessariamente abordados antes do processo de expatriação se efetivar. A saber:

Aprendizagem do novo idioma, noções sobre o novo ambiente (geografia, clima, moradia); orientação cultural (instituições, valores); assimilação cultural (descrição de episódios que podem trazer conflitos intelectuais); sensibilizações para desenvolvimento de maior flexibilidade nas atitudes e; finalmente, a própria experiência no novo local. (TUNG, 1982, p.65)

As orientações propostas deixa clara a preocupação da autora com a dimensão cultural e subjetiva do processo de expatriação, e salientam o equívoco de muitas empresas em ignorá-la.

Por fim, não podemos perder de vista as expectativas pessoais intrínsecas a este tipo de mobilidade. Muitas vezes o expatriado a encara como uma oportunidade de superar novos desafios, especialmente profissionais, que impactuem direta e positivamente seu desenvolvimento, aprendizagem e plano de carreira. No entanto, Cláudia Quezada nos lembra em “Barreiras Culturais na Comunicação e Adaptação de Expatriados” que:

[...] a superação desses desafios muito dependerá do ponto de vista de como este [profissional expatriado] visualize seu contexto pessoal e profissional, porque pode ser um expatriado voluntário ou bem pode ser obrigado pela necessidade da empresa. Na colocação voluntária, este é motivado para crescer profissionalmente e mudar seu ambiente cotidiano, permitindo-lhe adotar um sentimento de reconhecimento e gratidão, que lhe facilitará adaptar-se ao contexto social do país anfitrião. E, se for forçado pela empresa, a pessoa terá maiores dificuldades de adaptação, pois tudo lhe parecerá insatisfatório, claro que somado a isso, as diferenças culturais que encontre no outro país, especialmente de não saber como comunicar-se, lhe incomodarão e o levarão a adotar uma atitude hostil. (QUEZADA, 2010, p.16)

O IMPACTO CULTURAL

Nas transferências internacionais com finalidade de trabalho, os expatriados não estão submetidos apenas às regras da instituição, mas sujeitos a uma transição cultural. Estes profissionais realocados encontram um novo mundo de padrões culturais (modos de fazer, sistema de valores, hábitos de vida etc), que podem não harmonizar com os seus, deixando-os à comunicação intercultural que tem lugar em contextos de interação, únicos, dinâmicos e mutáveis. (JANSSEN, 1995 apud QUEZADA, 2010 p.7)

Pierre Bourdieu, em seu “O Poder Simbólico”, define cultura como a forma de fazer, sentir e pensar características de uma coletividade humana: o conjunto de valores, normas e práticas, adquiridas e repassadas por um determinado grupo de pessoas, das quais englobam concepções divergentes (BOURDIEU, 1989). Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov também lhe dão contornos em um dos mais importantes estudos sobre expatriação, seu livro “Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural and its Importance for Survival”:

Culture is always a collective phenomenon, because it is at least partly shared with people who live or lived within the same social environment, which is where it was learned. Culture consists of the unwritten rules of the social game. It is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from the others. Culture learned, not innate. It derives from one's social environment rather than from one's genes. Culture should be distinguished from human nature on one side and from an individual's personality on the other, although exactly where the borders lie between nature and culture, and between culture and personality, is a matter of discussion among social scientists. (HOFSTEDE, MINKOV, 2010 p.6)

Ou seja, a cultura pode ser entendida como condição social na qual o indivíduo está inserido, na qual ele se forma. Uma vez que este indivíduo entra em contato com outra sociedade, fundamentada e constituída por signos e significados diversos dos seus, este ele passa a vivenciar uma nova cultura. Os mesmos autores ainda afirmam, em consonância com a definição de Bourdieu, que a manifestação da cultura (características de uma coletividade humana) se dá através de quatro termos capazes de abranger sua totalidade. São eles: *símbolos*, *heróis*, *rituais* e *valores* (HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

Os *símbolos* de uma sociedade representam a camada mais superficial daquela cultura. Símbolos são as palavras, os gestos, os objetos que carregam significados específicos e compartilhados por aqueles que se identificam culturalmente. Referenciais simbólicos são particularmente voláteis: símbolos podem ser facilmente descartados ou acrescidos de novos, criados ou apropriados.

Heróis são as figuras, vivas ou mortas, imaginárias ou reais, que corporificam as características daquela cultura. Concretizam em si valores culturais abstratos, e além de motivos de grande orgulho, são frequentemente utilizados como exemplos de comportamento.

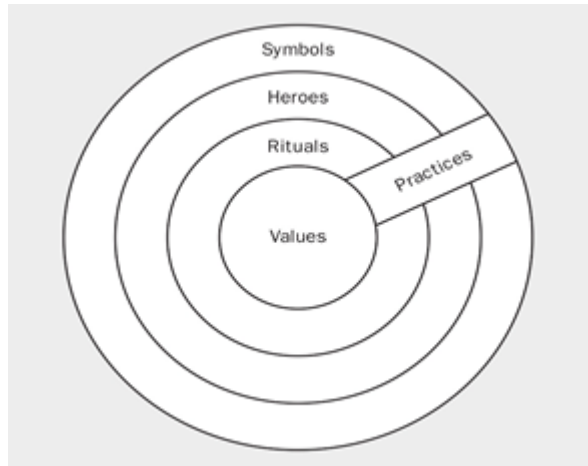
Os *rituais* são considerados fundamentos culturais, como a forma de cumprimentar e prestar respeito aos outros, ou as cerimônias religiosas. Ritual também compreende o discurso e a maneira como a linguagem é articulada naquele contexto cultural.

Por fim, os *valores* são as tendências em seguir por alguns caminhos ao invés de outros, indicados por um melhor e outro pior, e que são geralmente considerados em pares dicotômicos: bem x mal; sujo x limpo; proibido x permitido etc. (HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

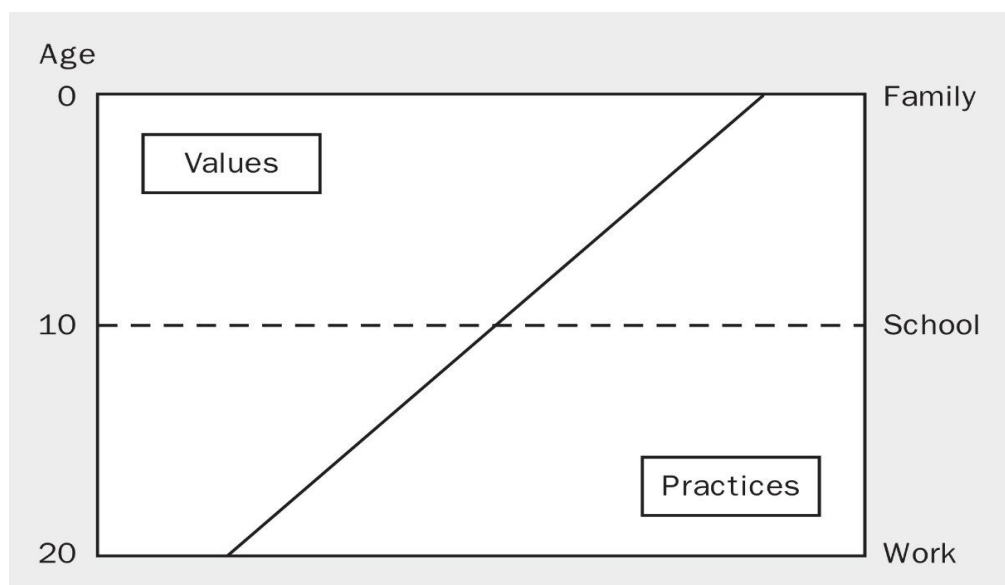
No quadro abaixo, temos uma exemplificação visual de como nos relacionamos com essas quatro dimensões em nossa formação cultural. Os *símbolos*, *heróis* e *rituais* são as camadas superficiais, representadas como “práticas”. A *prática* é visível para um observador de fora, mas seu significado cultural (*valores*), não: corresponde somente à interpretação de acordo com o repertório

de valores daquele grupo específico.

Quadro 1 – A “cebola”: Manifestações da cultura em diferentes níveis. (Fonte: (HOFSTEDE, MINKOV, 2010, P. 8)



Avultamos no capítulo anterior a atenção que o contato do expatriado com uma nova cultura deve receber ao longo de um processo de expatriação. É preciso considerar as diferenças culturais e as dificuldades que irão gerar, para que se evite ao máximo o choque cultural negativo. De acordo com os autores, é no começo da vida que adquirimos os valores que influenciarão diretamente toda a nossa interpretação das práticas culturais próprias de nossa sociedade. Ao se deparar com outra



sociedade e outro contexto cultural, o expatriado deparar-se-á com interpretações diversas em relação às suas práticas. Uma vez que a formação de valores é diferente, pode encontrar grandes dificuldades nesse momento do choque cultural.



Freitas nos oferece uma interpretação ainda mais detalhada sobre este contato com uma nova cultura, onde as *práticas, símbolos, heróis, rituais e valores* são colocados à prova:

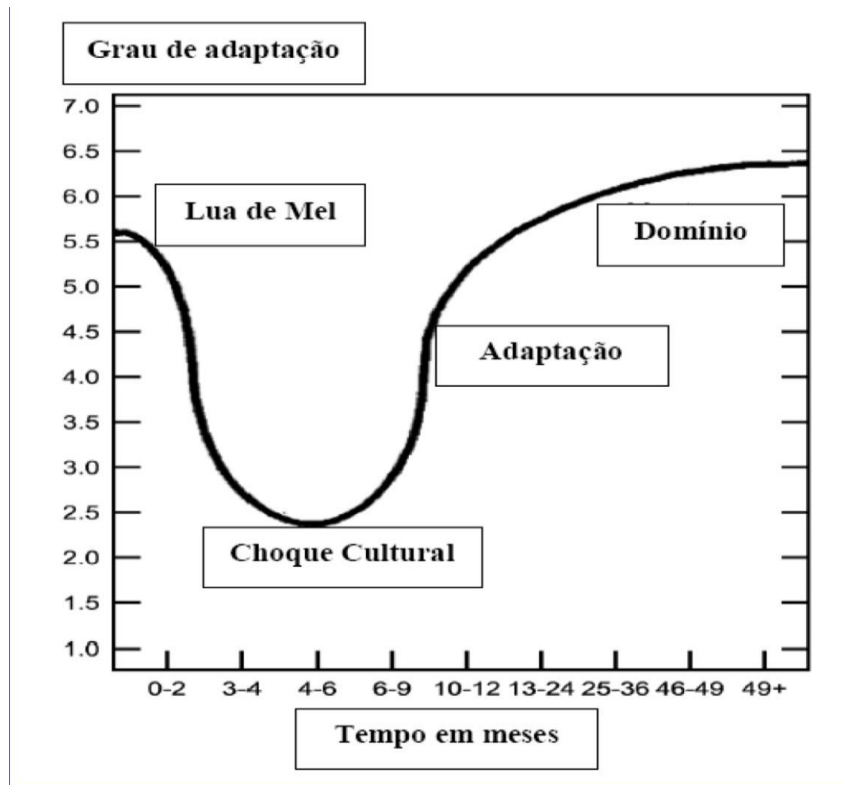
Viver em outro país significa uma outra vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares ; é renunciar ao estabelecido; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados inadequados, bizarros ou ofensivos; é procurar enxergar o mundo com os olhos do outro para compreender como se é visto por ele. Neste sentido, esta é uma experiência de reassociar emoções com fatos e gestos familiares e ao mesmo tempo estranhos; aprender a ler as entrelinhas que revelam simultaneamente a estranheza e a familiaridade, provocando confusão de referências, sentidos e emoções já estabelecidas. Difícilmente um ser humano passa por uma vivência desta natureza sem ser por ela ocoado intimamente, pois nela nenhum conteúdo é separado de afetos. (FREITAS, p.4)

A TEORIA DA U-CURVE E A ADAPTAÇÃO CULTURAL

Para melhor compreender os efeitos culturais no processo de expatriação, os autores Juan Miguel Rosa Gonzelez e José Arimatés de Oliveira propõem em seu “Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso” a teoria da “Curva U”.

Esboçado pela antropóloga Cora DuBois, o gráfico tenciona esquematizar como o indivíduo se sente ao perder seus referenciais culturais diante do contato com uma nova cultura e, conseqüente dificuldade em atribuir significados a estímulos de uma cultura diferente e desconhecida.

O gráfico indica quatro estágios pelos quais passa a adaptação de um estrangeiro a uma nova cultura – lua de mel, choque cultural, ajuste e domínio – e os situa no tempo.



Quadro 3 – A Curva em U de adaptação do epatriado (Fonte: Gonzalez, Oliveira, 2011 apud Black e Mendenhall, 1991)

Primeiro momento do gráfico, a lua de mel é o encantamento pelo qual o estrangeiro é tomado ao se deparar com uma nova cultura e todo um novo leque de oportunidades de experiências para agregar à sua vivência. É o momento em que o “outro” começa a acessar esses novos signos culturais.

Esse primeiro fascínio começa a se esvaír conforme o estrangeiro começa a enfrentar dificuldades para se conduzir neste novo ambiente. A interpretação das chamadas “práticas culturais” não surtem o efeito desejado, devido às diferenças de valores, e o estrangeiro se encaminha para o choque cultural.

Durante as primeiras semanas, a maioria dos indivíduos fascina-se com o novo. [...] Mas essa mentalidade não sobrevive muito tempo se o sujeito permanece no estrangeiro e tem que lidar seriamente com as condições reais da vida ali. [...] O choque cultural é causado pela ansiedade resultante de perder todos os nossos sinais e símbolos familiares de interrelação social. Estes sinais incluem as mil e uma formas pelas quais nos orientamos com base nas situações da vida quotidiana. [...] Quando o indivíduo adentra uma nova cultura, dele se retira a maioria dessas dicas de interpretação, senão todas. É como um peixe fora da água. [...] Uma série de suportes tem sido retirados dos pés do indivíduo, que sente frustração e ansiedade. (OBERG, 1954 apud GONZALEZ, OLIVEIRA, 2011. Pag 1125).

Superada a fase do choque, conforme o estrangeiro vai apre(e)ndendo a nova cultura, tem início a adaptação. Este é o momento em que ele começa a se reconhecer novamente perante o novo contexto, desenvolvendo habilidades para dominá-lo e viver em harmonia.

O choque cultural é de extrema importância para este trabalho. Percebemo-lo como o momento em que a cultura tem o maior impacto no processo de adaptação do estrangeiro. Segundo Freitas (2001 p. 294), “choque” é “uma experiência psicológica tida como sofrida e dolorosa para um indivíduo e o faz mergulhar na confusão e na insegurança a respeito de si mesmo e de seu mundo”. É um processo de transição, integração e ajuste à nova cultura. Embarços em entender a nova cultura é estressante para expatriados e, conseqüentemente, aumentam sua confusão, irritabilidade e a sensação de não pertencimento (RAMPI, 2009).

Rafaella Barbose sintetiza com clareza o choque cultural:

a) Perda de pontos de referências familiares de noções de contexto, tempo e espaço; b) ruptura na comunicação interpessoal e na impossibilidade de estabelecer e manter um contato por conta dos problemas de contexto, códigos e tradução; c) crise de identidade pessoal: cada um percebe o mundo de uma certa maneira e organiza e utiliza as informações de acordo com esta percepção. Quando se está numa situação intercultural, este sistema não permite compreender o que os novos estímulos querem dizer e não se sabe como lidar com a situação; existe o caos e a necessidade de uma nova organização. (BARBOSA, 2010, p. 41,42 apud READ 1995)

Viver em outro país, em uma sociedade fundamentada em valores diversos, exigirá do profissional expatriado abertura de espírito, estímulo pelo desafio, curiosidade pelo novo, capacidade de observação e de leitura de cenários, e o respeito a uma nova realidade cultural e simbólica, diferente da sua (FREITAS, 2001, p. 292). Rampi reforça a complexidade da missão do expatriado, lembrando que está a lidar com uma cultura que:

[...] também se apresenta em diferentes níveis. No nível mais alto, encontra-se a cultura da sociedade nacional ou regional. A forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização é definida como a cultura organizacional. Há, ainda, a cultura de determinados departamentos dentro da organização, o que torna mais complexo o entendimento de cultura. (RAMPI, 2009, p.31)

A autora corrobora a noção apresentada mais acima neste trabalho, de que a falta de um preparo prévio oferecido pela empresa no sentido da compreensão da nova cultura que ele será inserido contribui para problemas de adaptação cultural.

Há também outros fatores externos a serem enfrentados pelo estrangeiro em processo de integração. Como o clima – e a forma como os indivíduos daquele lugar se relacionam com ele – e as barreiras do idioma, que se apresentam não só explícita e verbalmente, mas também na forma da comunicação não verbal característica daquela sociedade.

Acompanhando a linha da curva U, uma vez que expatriado encara o choque cultural, ele começa a se perceber, e mais importante, a se reconhecer no bojo de referências culturais, ajustando seu comportamento e interpretação cultural.

Brandão, em seu trabalho “Processos de Expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos”, afirma que os expatriados que alcançam o status de “adaptados” ou “ajustados” à nova cultura são:

[...] Indivíduos abertos à cultura do país de acolhimento, sendo capazes de integrar novos comportamentos, normas e papéis. Em contrapartida, expatriados mal ajustados interculturalmente não conseguem, nem querem, aceitar os comportamentos dos cidadãos do país de acolhimento, vendo a cultura do país de acolhimento como uma cultura inferior a sua. (BRANDÃO, 2012, p. 16)

Ajustamento cultural é “a resposta afetiva e/ou psicológica a um novo ambiente cultural” (BRANDÃO, 2012, p.16 apud Black, 1990, p.122), um “estado psicológico/emocional interno ao indivíduo, que deve ser medido na perspectiva do indivíduo ao viver e conhecer a cultura do país de acolhimento” (BRANDÃO, 2012, p.16).

A acomodação cultural também está atrelada à motivação social do expatriado. Brandão (2012) alega que expatriados mais sociáveis, preocupados em interagir com os cidadãos locais (colegas, vizinhos etc), acabam atraindo sua atenção e despertam neles maior desejo de interagir e socializar também, o que facilita processo de ajustamento.

A adaptação cultural pode ser definida à luz de seis diferentes fatores (Brandão, 2012). Seguem-nos:

- Aceitação da cultura estrangeira: até que ponto o expatriado aceita a cultura estrangeira e a entende como diferente – não melhor ou pior, apenas dotada de significados diversos dos quais está acostumado, encontrando equilíbrio entre sua própria cultura e a cultura local.
- Conhecimento do país e cultura: estar adaptado à nova cultura significa, também, conhecer o país e a sua história, e como esta influencia todo o seu contexto presente.
- Ajustamento intercultural do modo de vida: a capacidade do expatriado em manter hábitos provenientes do seu país de origem, equilibrando ou harmonizando-os à nova realidade, assim como de aprender e absorver novos hábitos.
- Interação com os locais: estar devidamente integrado e interagindo com os cidadãos daquela cultura, de modo a facilitar as trocas e a aprendizagem.

- Comunicação: principalmente, a aprendizagem da linguagem local, incluindo a não verbal. Isso é essencial para demonstrar compreensão e aceitação dos conhecimentos adquiridos da cultura local.
- Afeto/emoção: sentimento de bem estar e de empatia com a cultura e população do país de acolhida.

Adaptar-se e se sentir confortável em nova cultura só é possível através de uma reconstrução interna, do entendimento próprio sobre o “eu” em relação ao “outro”. É um processo que coloca em xeque a questão da identidade. Segundo Freitas

A identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, que não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois ela diz respeito simultaneamente a um indivíduo, a um grupo e a uma sociedade. Um sujeito tem diversas identidades e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade. Um núcleo identitário se constitui como a fonte de coerência interna que caracteriza um ser que tem consciência de existência própria. É uma autocategorização que pode variar de acordo com critérios, tais como: nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura, história. Pois, mudar de cultura, pode engendrar um processo de desidentificação, de distanciamento subjetivo, ao qual não faltarão emoções contraditórias. [...] Mudar de cultura é assumir ser um estrangeiro. (FREITAS, 2010. P.5)

Barbosa ainda reitera que:

O ajustamento sociocultural refere-se aos resultados psicológicos que ligam indivíduos a seu novo contexto externo, tais como a habilidade de tratar dos problemas diários, particularmente nas áreas de vida familiar, trabalho e escola. A soma dos indicadores de ajustamento psicológico e sociocultural remete a uma outra dimensão do ajustamento denominada interação intercultural. Esta dimensão foi definida como a habilidade de tratar com as pessoas de outras culturas e pode ser considerada como uma subdimensão do ajuste cultural. (BARBOSA, 2010, p. 44)

Nas considerações das autoras, fica evidente que até se alçar à condição de “adaptado”, o expatriado atravessa um longo processo de (re)construção identitária, no qual se sujeita às alterações psicológicas e conexões que o farão se sentir pertencente – parte dessa nova cultura.

Para as organizações, é de suma importância que seus profissionais designados a uma missão internacional atinjam o entendimento das diferenças culturais, psicológicas e sociais envolvidas em sua tarefa. Só assim é possível alcançar as expectativas de êxito e desempenho da organização, e as do próprio profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se ao longo deste trabalho analisar questões relacionadas à gestão intercultural e internacional de profissionais, vislumbrando e discutindo o impacto que tem o aparato cultural nas missões internacionais.

Getores e líderes que lançarem um olhar sobre esta dinâmica social corporativa, que entenderem as relatividades decorrentes das diferenças culturais, que observarem a plasticidade dos valores morais e éticos (ambos dependentes das características e dimensões culturais de cada povo) e que entenderem que os desafios globais requerem uma cooperação intercultural, são gestores comprometidos, socialmente responsáveis. (ALMEIDA, 2009, p10)

Ficou evidente que se tratando de questões tão subjetivas e inerentes à sociedade e ao indivíduo, as dificuldades encontradas pelos expatriados não podem ser generalizadas. Cada contexto, cada conjunto de referências culturais de origem versus o de destino, exigirá ajustes e soluções próprios. Não há fórmula ou *modus operandi* para lidar com a adaptação cultural.

Contudo, mesmo diante desse obstáculo é fundamental que as empresas responsáveis por expatriados desenvolvam programas que amenizem esse choque e facilitem sua transição. Fazê-lo traz benefício para ambos, uma vez que a empresa poderá então contar com um profissional bem adaptado, e conseqüentemente motivado a desempenhar sua função.

Uma dessas estratégias é o Treinamento Intercultural, modalidade acessível que vem comprovadamente obtendo bons resultados na aclimatação futura do expatriado.

É preciso ressaltar que são muitas as abordagens, de diferentes áreas, sobre o tema da mobilidade global. Para um entendimento profundo dessas questões, deve-se passar por estudos sobre administração/gerencial, cultura e, não menos importantes, sobre psicologia. Nas referências deste trabalho se faz notar a importância da contribuição de todos eles na compreensão das questões inerentes à expatriação. Por fim, fica explícito o consenso entre todos os autores consultados sobre a seriedade dos obstáculos e dificuldades a serem enfrentadas pelo expatriado ao se deparar com uma nova cultura. Na adaptação cultural ideal, os valores que constituem as diferentes sociedades culturais são, ao mesmo tempo, a barreira a ser transposta e o caminho a ser seguido.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Neide Lucia de Oliveira. **DIVERSIDADE CULTURAL: O EXPATRIADO NO CONTEXTO DA DINÂMICA SOCIAL CORPORATIVA NUM MUNDO GLOBALIZADO.** 2009. UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/10195>>. Acesso em: 20 fev. 2016

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. **Capital intelectual: verdades e mitos.** Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 13, n. 29, Aug. 2002. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 fev. 2016

AYCAN, Z; KANUGO, R.N. "Current issues and future challenges in expatriate management". IN: Z. Aycan. **Expatriate management: Theory and research.** Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1997. pp. 245-260.

BARBOSA, Rafaella das Neves. **EXPATRIAÇÃO DE BRASILEIROS: AS IMPLICAÇÕES DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NA ADAPTAÇÃO EM DESIGNAÇÕES INTERNACIONAIS.** 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BONACHE, Jaime; BREWSTER, Chris; SUUTARI, Vesa. **EXPATRIATION: A DEVELOPING RESEARCH AGENDA.** 2001. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/234021370_Expatriation_A_Developing_Research_Agenda>. Acesso em: 20 fev. 2016.

CRAIDE, Aline; SILVA, Floriano Barboza. **A MOBILIDADE E A GESTÃO INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES.** Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p.105-203, jan. 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/pca/article/download/123/95>>. Acesso em: 20 fev. 2016

DAMATTA, Roberto. **CARNAVAIS MALANDROS E HEROIS: PARA UMA SOCIOLOGIA DO DILEMA BRASILEIRO.** 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **EXPATRIAÇÃO PROFISSIONAL: O DESAFIO INTERDEPENDENTE PARA EMPRESA E INDIVÍDUOS.** Gestão e Sociedade, Ufmg, v. 4, n. 9, p.1-20, set. 2010. Disponível em: <http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1235/857&ei=BmsDVNKGbPTIsASnuYCIDw&usg=AFQjCNHSsQMMJDZWgaryQLZcHa__XncIzw&sig2=-KyGa8gKikiQskaWxDKqbg&bvm=bv.74115972,d.cWc>. Acesso em: 01 Abril 2016

FREITAS, Maria Ester de. **O IMPERATIVO INTERCULTURAL NA VIDA E NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA.** 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7867/o-imperativo-intercultural-na-vida-e-na-gestao--->>. Acesso em: 01 abril 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **VIDA DE EXECUTIVO EXPATRIADO: A FESTA VESTIDA DE RISO OU DE CHORO.** Disponível em: <

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ARH/2000_ARH30.pdf >.
Acesso em: 01 abril 2016

GONZALEZ, Juan Miguel Rosa; OLIVEIRA, Jose Arimates de. **OS EFEITOS DA EXPATRIAÇÃO SOBRE A IDENTIDADE: ESTUDO DE CASO**. Cadernos Ebape, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p.1122-1135, dez. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5237>>. Acesso em: 01 Abril 2016.

GONZALEZ, Juan Miguel Rosa et al. **PERSPECTIVAS TEORICA SOBRE A ADAPTAÇÃO DO EXPATRIADO: UMA ABORDAGEM MULTIDIENSIONAL**. 2011. RIO DE JANEIRO. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR130.pdf>>. Acesso em: 01 abril 2016.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; INKOV, Michael. **CULTURES AND ORGANIZATIONS: INTERCULTURA COOPERATION AND ITS IMPORTANCE FOR SURVIVAL**. Nova Iorque: Mcgraw-hill, 2010.

HOFSTEDE, Geert. **CULTURES AND ORGANIZATIONS: SOFTWARE OF THE MIND**. Berkshire: Mcgraw-hill, 1991.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **O CAPITALISMO NO CONTEXTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS E A RECONFIGURAÇÃO DA SUBJETIVIDADE E DAS RELAÇÕES HUMANAS**. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2005/anaisEvento/documentos/com/TCCI039.pdf>>. Acesso em: 01 abril 2016.

QUEZADA, Claudia Yolanda Paz. **BARREIRAS CULURAIS NA COMUNICAÇÃO E NA ADAPTAÇÃO DE EXPATRIADOS**. 2010. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

RAMPI, Nadia de Menezes P.. **FATORES INDIVIDUAIS E INSTITUCIONAIS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS ESTRANGEIROS: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO DOM CABRAL**. 2009. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fumec, Belo Horizonte, 2009.

SANTOS, Heliani Berlato dos et al. **DESAFIOS CULTURAIS: O TREINAMENTO INTERCULTURAL COMO DIFERENCIAL NA PREPARAÇÃO DOS EXPATRIADOS**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/376.pdf>>. Acesso em: 01 abril 2016

SUSSMAN, Nan M. **TESTING THE CULTURAL IDENTITY MODEL OF THE CULTURAL TRANSITION CYCLE: SOJOURNERS RETURN HOME**. International Journal Of Intercultural Relations. Nova Iorque, p. 391-408. dez. 2002.

SCHUBSKY, Adriana Maria Gutierrez. **Expatriados: fator critico de sucesso na gestão de redes de relacionamento internacionais: estudo de caso da companhia Vale do Rio Doce, com foco na governança corporativa**. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Puc Rj, Rio de Janeiro, 2007.

TUNG, Rosalie. L. **AMERICAN EXPATRIATES ABROAD: from neophytes to cosmopolitans**. Journal of World Business, 1998, v.33, p. 124 -144



VENTURELLI, Shalini. **FROM THE INFORMATION ECONOMY TO THE CREATIVE ECONOMY:: MOVING CULTURES TO THE CENTER OF INTERNATIONAL PUBLIC POLICY.** Disponível em: <

http://www.subud-sica.org/userfiles/pdfs/venturelli.pdf&ei=kWsDVKGkHoq_sQTV14HoDg&usg=AFQjCNGBqkZk6TZLfnICA_IKGwcrk6g6mQ&sig2=Ck8aPyaZQHxgfKmUV7Rqyg&bvm=bv.74115972,d.cWc>.

Acesso em: 01 Abril 2016.

WERNKE, Rodney, LEMBECK, Marluce, BORNIA, Antonio C. **As considerações e comentários acerca do capital intelectual.** Disponível em: <

http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Empreendedorismo/capital%20intelectual2.pdf > Acesso em 01 Abril 2016

YÚDICE, George. **A conveniência da cultura:** usos da cultura na era global. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ZAHARNA, R.s.. **SELF-SHOCK: THE DOUBLE BINDING CHALLENGE OF IDENTITY.** 1989. Disponível em:

<HTTP://ACADEMIC2.AMERICAN.EDU/~ZAHARNA/SELFSHOCK.HTM>. Acesso em: 01 Abril 2016.