

UNIVERSIDADE PAULISTA

VALDECIR CAHONI RODRIGUES

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: A INFLUÊNCIA DA CULTURA DO
PAÍS ANFITRIÃO NA EXPATRIAÇÃO**

SÃO PAULO

2013

VALDECIR CAHONI RODRIGUES

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: A INFLUÊNCIA DA CULTURA DO
PAÍS ANFITRIÃO NA EXPATRIAÇÃO**

Dissertação apresentada à
Universidade Paulista – UNIP como
pré-requisito para obtenção do título
de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Nadia Wacila
Hanania Vianna

SÃO PAULO

2013

Rodrigues, Valdecir Cahoni.

Internacionalização de empresas : a influência da cultura do país anfitrião na expatriação / Valdecir Cahoni Rodrigues - 2013.

78 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2013.

Área de Concentração: Estratégia.

Orientadora: Profª. Dra. Nadia Wacila Hanania Vianna.

VALDECIR CAHONI RODRIGUES

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: A INFLUÊNCIA DA CULTURA DO
PAÍS ANFITRIÃO NA EXPATRIAÇÃO**

Dissertação apresentada à
Universidade Paulista – UNIP como
pré-requisito para obtenção do
título de mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/_____
Prof.ª Dr.ª Nádia Wacila Hanania Vianna
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____
Prof.ª Dr.ª Patrícia Morilha Muritiba
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____
Prof. Dr. Flávio Horneaux Júnior
Universidade Paulista – UNIP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que eu pudesse atingir os meus objetivos.

Aos meus filhos Isabella, Victor e Mateus por entenderem a minha ausência em muitos momentos de suas vidas.

Ao meu companheiro Alvaro, por sua dedicação, compreensão e apoio durante esta longa jornada e por fazer parte de mais esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me concedido força, coragem e motivação a cada dia no intuito de alcançar mais este objetivo na minha vida.

A minha professora e orientadora que nunca mediu esforços, fazendo além do seu papel para me ajudar. A ela toda a minha admiração e respeito como profissional e como ser humano.

Ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP) por ter financiado o meu mestrado, pois sem ele não teria conseguido.

A todos os professores do programa pela seriedade com que conduziram seus ensinamentos sempre procurando nos dar o melhor de si.

Em especial aos professores Ernesto e João Paulo por acreditarem e me darem a oportunidade de fazer parte do programa de mestrado.

Ao coordenador do mestrado professor Arnaldo por sempre dar a atenção devida a todas as necessidades da nossa turma.

As funcionárias da secretaria por sempre estarem a nossa disposição nos auxiliando.

Ao professor Osmar Martins de Oliveira, diretor da Faculdade de Ilha Solteira, por ter me apoiado a cada momento.

A todos da nossa turma, pois sem o apoio e a colaboração de cada um deles este objetivo não seria alcançado.

Por fim, em especial a minha amiga Thaís, que em muitos momentos dividimos os nossos momentos de alegria e desespero à procura de forças para não desistirmos.

“O único homem educado é aquele que aprendeu como aprender, como adaptar-se à mudança é o homem que compreendeu que nenhum acontecimento é seguro, e que somente o processo de buscar o conhecimento fornece a base para a segurança”.

Carl Rogers

RESUMO

Com a abertura das barreiras comerciais, as organizações tendem a expandir os seus negócios, adotando estratégias voltadas ao ambiente internacional. Muitas empresas podem ter, ao mesmo tempo, plantas em vários lugares do mundo, buscando com isso serem competitivas e inovadoras. Uma empresa pode decidir enviar a outro país seu próprio funcionário, conhecido na literatura como expatriado organizacional. Mas há vários registros na literatura sobre expatriados organizacionais que não se adaptaram a um novo país, gerando custos adicionais para as empresas e dificultando a internacionalização das empresas. Por outro lado, há trabalhos que destacam a oportunidade de aproveitamento do expatriado voluntário em unidades internacionalizadas. Esta pesquisa teve como objetivo agregar conhecimento ao tema expatriação, ao buscar identificar se a cultura do país anfitrião influencia o cumprimento do contrato de trabalho do brasileiro expatriado organizacional e do voluntário em organizações sediadas em outros países. A pesquisa foi realizada por intermédio de levantamento, conduzido junto a expatriados brasileiros que cumpriram seus contratos de trabalho em outro país e aqueles que não cumpriram. Como resultado concluiu-se – para a amostra pesquisada – que a cultura do país anfitrião não foi declarada pelo entrevistado voluntário ou organizacional como o principal fator que tenha exercido influência sobre o não cumprimento do seu contrato de trabalho; foram apontados apenas fatores de ordem pessoal ou relacionados à família do expatriado que ficou no Brasil. Foi possível depreender porém a partir de outras informações que o idioma pode ter sido o aspecto cultural do país anfitrião que tenha prejudicado a adaptação do expatriado voluntário e o cumprimento de seu contrato.

Palavras-Chaves: Internacionalização, Expatriação, Cultura, Expatriado Organizacional, Expatriado Voluntário.

ABSTRACT

With the end of trade barriers, organizations tend to expand their business, adopting strategies in order to expand into the international environment. Many companies may have plants in various parts of the world simultaneously, in this way seeking to be competitive and innovative. A company may decide to send his own employee to another country in the process known in the literature as organizational expatriation. But there are multiple records in the literature about organizational expatriates that have not adapted to a new country, generating additional costs for businesses and hindering the internationalization of companies. On the other hand, there are studies that highlight the opportunity of using expatriate volunteers in the internationalization expansion. This research aims to add knowledge to expatriation, to seek to identify whether the culture of the host country influences the performance of the Brazilian expatriate and of the organizational volunteer in organizations based in other countries. The research was conducted via survey, using Brazilian expatriates who fulfilled their work contracts in other countries and those who have not fulfilled them. As a result, it was concluded - in the sample investigated – that the culture of the host country was not declared by the interviewee or organizational volunteer as the main factor that has exercised influence over the breach of the contract by the employee; the main reason indicated was related to personal factors or family left in Brazil. It was possible to be seen, however, that the language barrier may have been the most important cultural aspect of the host country that has hindered the adaptation of expatriate volunteer and the fulfillment of his contract.

Keywords: Internationalization, Expatriation, Culture, Expatriate Organizational, Expatriate Volunteer.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Teorias da Internacionalização	18
QUADRO 2	Atributos que criam a distância.....	22
QUADRO 3	Conceitos de Expatriação e Expatriado.....	23
QUADRO 4	Índices de distância hierárquica.....	31
QUADRO 5	Índice de individualismo.....	33
QUADRO 6	Índice de masculinidade	34
QUADRO 7	Índice do controle da incerteza.....	35
QUADRO 8	Índice de Orientação a longo prazo.....	36
QUADRO 9	Traços e características-chave da cultura brasileira.....	42
QUADRO 10	Principais blocos de questões.....	49
QUADRO 11	Perfil dos Expatriados Voluntários.....	51
QUADRO 12	Perfil dos Expatriados Organizacionais.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Formulação do Problema	12
1.3Justificativa	13
1.4 Objetivo	14
1.5 Objetivos Específicos	14
1.6 Organização da Dissertação	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Internacionalização de empresas	16
3 EXPATRIAÇÃO	23
4 CULTURA	29
4.1 Distância Cultural	30
4.3 Cultura Nacional e Expatriação	37
5.CULTURA BRASILEIRA	40
6 METODOLOGIA DE PESQUISA	43
6.1 Abordagem de Investigação	43
6.1.1 Quanto ao tipo de pesquisa	43
6.1.2 Quanto ao nível da pesquisa	44
6.2 Quanto ao Processo de Amostragem	45
6.3 Instrumento da Pesquisa	47
6.3.1 Entrevistas	47
6.3.2 Rol de questões	48
6.4 Plano de análise dos dados	50
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
7.1.Expatriados Voluntários	51
7.1.1 Expatriados Voluntários que cumpriram o seu contrato de trabalho	53
7.1.2 Expatriados voluntários que não cumpriram o contrato de trabalho	55
7.1.3 Comparação entre expatriados voluntários: cumprimento de contrato	58
7.2 Expatriados organizacionais	58
7.2.1 Expatriados Organizacionais que cumpriram o contrato de trabalho	60
7.2.2 Expatriados Organizacionais que não cumpriram o contrato de trabalho	61
7.2.3 Comparação entre expatriados organizacionais: cumprimento de contrato	63
7.3 Comparação entre os Expatriados voluntários e organizacionais	63
8. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE	73
1 Roteiro de entrevista com expatriados voluntários	73
2 Roteiro de entrevista com expatriados organizacionais	76

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A globalização pode ser tratada como um fenômeno social e que ocorre em escala mundial, integrando economia, sociedade, cultura e política de diversos países. Com a queda das barreiras das barreiras entre os países, as organizações deixam de ser locais e passam a ser mundiais; suas plantas não se localizam mais somente em um país, mas espalham-se pelo mundo, para atender à demanda por seus produtos ou serviços. Neste caso muitas empresas decidem-se pela estratégia da internacionalização para expandirem seus negócios.

A multinacionalização produziu uma onda migratória em muitos mercados emergentes (TANURE; BARCELLOS; CYRINO, 2006 apud ARAUJO, CRUZ; MALINI, 2011). Esse fenômeno, juntamente com a crescente especialização do mercado de trabalho ao longo das últimas décadas, vem exigindo o deslocamento de muitos profissionais para outros lugares no exterior. Muitos desses profissionais são enviados pela própria empresa (expatriados organizacionais) para locais onde mantêm outras plantas, mas muitos emigram voluntariamente para lugares mais desenvolvidos, à procura de um crescimento profissional mais rápido na sua carreira. O fenômeno da globalização tem feito com que brasileiros emigrem para outros países à procura de novas oportunidades de trabalho em organizações no exterior e melhores condições de vida (GOZA, 1992; TUNGLI; PEIPERL, 2009).

Na expatriação organizacional, muitas vezes, não é levado em consideração, nem por parte das organizações nem por parte das pessoas recrutadas, que, por se tratar de outro país, tudo pode ser diferente, desde o idioma, cultura, valores, rituais e vários outros fatores aos quais esses trabalhadores terão que se adaptar para suportar permanecer no país pelo tempo pré-determinado, além disso, a transferência para outro país pode representar o rompimento/adiamento de projetos pessoais dos colaboradores. Na maioria das vezes, tanto empregador quanto empregado esquecem que o indivíduo pode não se adaptar àquele ambiente novo, no qual é literalmente jogado, sem nenhum preparo físico, mental ou social (SEBBEN, 2009a). Muitas vezes, os indivíduos têm dificuldades para se adaptar a essa nova realidade e se desenvolver no seu trabalho, havendo efeitos estressores e muitos outros fatores que irão influenciá-los, não somente no seu local de serviço,

mas no dia a dia por serem pessoas estranhas à comunidade, vivendo em um ambiente completamente diferente daquele no qual foram criadas (GOZA, 1992).

Por outro lado, há indivíduos que decidem espontaneamente, trabalhar em outro país. Lee, (2005, p.173 apud ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011, p.5) define expatriado voluntário como “[...] qualquer pessoa que é admitida sob bases contratuais no exterior, e não transferida por uma organização”.

De acordo com estudiosos do assunto, expatriados voluntários têm se tornado pessoas atrativas para as organizações, representando oportunidades estratégicas para que sejam encontrados talentos com o perfil desejado (JOKINEN; BREWSTER; SUUTARI, 2008). Assim, entendem que a vantagem estratégica em contratar um expatriado voluntário está na diminuição dos custos e riscos de uma expatriação organizacional, pois essas pessoas têm demonstrado facilidade maior de adaptação, tanto na organização quanto no país, contrastando com os expatriados organizacionais (INKSON; PRINGLE; BARRY, 1997 apud ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011).

1.2 Formulação do Problema

Por diversos motivos, as organizações se internacionalizam. Quando se decidem por essa estratégia, deparam-se com a questão de contratação de pessoas para ocuparem seus cargos, desde gerenciais até operacionais. A contratação pode ocorrer a partir de expatriados organizacionais que a empresa leva consigo de sua matriz, ou de expatriados voluntários.

Uma organização brasileira, ao se internacionalizar, levará ao país anfitrião a sua cultura interna amalgamada pela cultura do Brasil. Colaboradores dessas organizações, quando expatriados, poderão não se adaptar à cultura do novo país, gerando custos e problemas para os gestores da organização. E nesse cenário, o expatriado voluntário brasileiro pode ser encarado como um colaborador relevante para a organização brasileira internacionalizada.

Diante do exposto, o problema da presente pesquisa consiste em responder à questão: a cultura do país anfitrião influencia o cumprimento do contrato de trabalho do expatriado?

A pesquisa tem como foco os profissionais brasileiros, expatriados voluntários e organizacionais, independentemente das funções exercidas no outro país.

Quanto à hipótese da pesquisa, tem-se que a cultura do país anfitrião influencia o cumprimento do contrato de trabalho do expatriado, seja este voluntário ou organizacional.

1.3Justificativa

Na revisão de literatura foram encontrados trabalhos que buscaram conhecer o que influencia a adaptação do expatriado organizacional ao novo país, tendo sido apontados fatores de ordem cultural (cultura do país e cultura organizacional), familiar, e pessoal. Outros trabalhos focalizaram a dificuldade de readaptação desses expatriados ao ambiente de onde partiram (KUBO, 2013; SEBBEN, 2009a; NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008; KUBO, 2001).

Muitos autores têm reconhecido a necessidade de novos estudos sobre expatriados voluntários e organizacionais. Ainda outros mostram que os expatriados voluntários constituem-se em um grupo muito pouco lembrado no mercado de trabalho e na academia. No Brasil, o desconhecimento é ainda maior, pois conforme mostram Araújo, Cruz e Malini (2011) não foi identificada pesquisa brasileira alguma que tivesse como objeto de estudo os expatriados voluntários.

Em busca realizada pelo pesquisador nas bases de dados nacionais e internacionais sobre estudos referentes ao expatriado voluntário, pouca coisa foi encontrada, o que mostra a importância de se tratar este tema.

Conforme citado por Sebben (2009a, p. 78), a respeito do expatriado organizacional: “[...] é surpreendente o quão pouco vem se desenvolvendo em termos de pesquisas científicas na intenção de compreender o sucesso desses expatriados”. Ainda a mesma autora afirma que entre os anos de 1984 e 1988 a *Academy of Management Review* apresentou apenas 1% de artigos voltados para o tema e em nenhum deles havia teorias consistentes que pudessem balizar os trabalhos. Adicionalmente, Sebben(2009a) cita que numa pesquisa avançada, dentre artigos acadêmicos sobre o assunto, editados entre os anos 2000 e 2009, quase nada foi encontrado sobre o problema proposto nessa pesquisa.

Outro aspecto que justifica direcionar a pesquisa também para o expatriado voluntário é que nem sempre o funcionário com melhor desempenho é o melhor preparado para enfrentar os desafios de uma grande transformação. Karr (2009) aponta que o sucesso de uma mudança internacional, em razão do trabalho, está no suporte prestado ao funcionário e à sua família. Para a empresa, o custo de um expatriado organizacional chega a ser três vezes superior ao de um expatriado voluntário (SEBBEN, 2009a; KARR, 2009), por isso tem sido grande o interesse das organizações em contratar e desenvolver expatriados voluntários. Para Jokinen, Brewster e Suutari (2008), a expatriação voluntária representa uma vasta oportunidade para que organizações encontrem talentos com o perfil global desejado, diminuindo consideravelmente os custos e riscos de adaptação de uma expatriação organizacional.

1.4 Objetivo

O objetivo geral desta pesquisa é analisar se a cultura do país anfitrião influencia o cumprimento do contrato de trabalho do expatriado.

Os resultados da presente pesquisa poderão servir para auxiliar gestores organizacionais na implementação de estratégias de internacionalização.

1.5 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica sobre os temas: estratégia corporativa, cultura, cultura nacional e expatriação.
- Conhecer aspectos da cultura do país anfitrião que tenham sido bem ou mal avaliados pelos expatriados.
- Conhecer a avaliação global feita pelo expatriado, da experiência de trabalho internacional.
- Conhecer os motivos que levaram o expatriado a não cumprir o contrato de trabalho no país anfitrião.

- Conhecer a motivação do expatriado voluntário para trabalhar em outro país.

1.6 Organização da Dissertação

A dissertação está dividida em oito capítulos. No primeiro capítulo constam o tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

Nos capítulos 2, 3, 4 e 5 serão apresentadas teorias que deram suporte à pesquisa, a saber: Internacionalização, Expatriação, Cultura e Cultura Brasileira.

No capítulo 6 será apresentada a metodologia utilizada na condução da pesquisa e no capítulo 7 serão apresentadas as análises dos dados coletados. Por fim, no último capítulo serão apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa tem como pilares de sustentação teórica a Teoria da Internacionalização, Expatriação, Cultura e Cultura Brasileira que passamos a apresentar a seguir.

2.1 Internacionalização de empresas

Segundo Costa (2009, p. 34) “[...] a estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas, a comunicação externa e interna é estruturada, os riscos são gerenciados [...]. A empresa define o seu nível de competitividade por intermédio das estratégias estabelecidas, sejam elas de curto ou longo prazo. Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 67), estratégia é um “[...] conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Quinn (1986) afirma que quando uma estratégia é bem formulada, os gestores terão facilidade de ordenar e alocar os recursos de uma empresa, baseando-se em suas competências e deficiências internas.

Segundo Mintzberg *et al.* (2003, p.78):

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar as metas, define as áreas de negócios em que a empresa irá atuar, o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer a seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

De maneira geral o termo estratégia busca demonstrar os propósitos das organizações e seu alcance em longo prazo; estabelece uma vantagem competitiva frente as suas concorrentes e qual o tipo de organização econômica pretende ser. Já a estratégia corporativa tem como objetivo definir a maneira pela qual uma determinada empresa irá competir em um determinado negócio (FERREIRA, 2012; GHEMAWAT, 2000).

Existem várias estratégias que uma organização pode utilizar para expandir seus negócios. Embora não seja um fenômeno recente, somente a partir dos anos 1990 que a internacionalização se tornou uma opção estratégica para as

corporações. Em vez de ficarem lutando pelos mesmos clientes, as empresas que se internacionalizam decidem buscar novos clientes espalhados por todo o mundo.

Mostrando a importância da internacionalização como estratégia para as organizações, Boone e Kurtz (1998) relatam que este fenômeno permite às corporações explorar novas oportunidades de mercados emergentes em outros países, têm novas oportunidades tanto para a sua produção como para a sua distribuição de bens e serviços, diminuindo assim seus custos operacionais e aumentando a sua lucratividade e competitividade.

A partir da última década do século XX, com a abertura econômica comercial do mercado brasileiro e o avanço da globalização, as organizações brasileiras começaram a buscar novos mercados, que podem estar localizados em qualquer parte do mundo (ORSI; GOES, 2006). Empresas ou corporações que até então ofereciam seus produtos ou serviços localmente se internacionalizaram, ou seja, mantiveram sua sede no Brasil e envolveram-se com mercados de outros países por meio de diferentes modos de entrada, conforme mostra Oliveira (2012), que cita a possibilidade de uma organização optar pela exportação; pela compra de empresas; e estabelecer fusões ou alianças com empresas, dentre outras.

No entender de Oliveira (2012), quando uma organização se decide pela aquisição de uma outra empresa localizada fora de seu país, ela está procurando barrar sua entrada no setor em que atua, ou no caso de esta já ter entrado no mercado, não deixá-la crescer. Esse mesmo autor aponta que a estratégia de venda (exportação) pode acontecer quando a organização está passando por um período de recessão, e neste caso, pode ser necessário que o grupo se desfaça de uma empresa ou mais; já as fusões são para que as duas empresas que se juntam possam ganhar mais força perante os concorrentes em seu setor; a aliança de empresas ocorre quando duas ou mais empresas formam parcerias alicerçados em vários objetivos, tais como melhorar as finanças, aumentar as vendas, etc.

Quando uma empresa se decide pela internacionalização, ela está procurando atingir determinados objetivos estratégicos, tais como aumentar o seu volume de negócios, ou ainda se aproximar mais de seus consumidores o que fará com que possa atender um número maior deles.

Vianna e Futuro (2012) mostram alguns fatores motivadores que levam as empresas a se internacionalizarem, tais como acompanhar seus maiores clientes, busca de aprendizagem e aquisição de competências para terem condições de

atuarem no cenário internacional, e a formação dos novos blocos econômicos, como o MERCOSUL.

Com o aumento do seu volume de negócios, a organização pode tornar-se muito mais competitiva em novos negócios que ainda não são tão explorados pelos concorrentes e ainda deixar de ser vulnerável perante os mesmos. A diversificação de seu público alvo e de seus produtos ou serviços faz com que a empresa se torne muito mais forte perante os concorrentes (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Além das novas oportunidades de negócios, a abertura dos mercados trouxe também um aumento da intensidade da competição entre as organizações e as incertezas oferecidas pelo ambiente externo. As empresas buscam obter vantagem competitiva por intermédio de suas estratégias. Entende-se por vantagem competitiva a obtenção de resultados consistentemente superiores aos da concorrência.

No estudo do fenômeno da internacionalização, há três correntes: comportamentalista; econômica; e estratégica. O quadro 1 a seguir tipifica essas correntes:

QUADRO 1: Teorias da Internacionalização

Categorias	Tipos
Teorias econômicas	Paradigma eclético Hipótese do ciclo de vida dos produtos Teoria do poder de mercado
Teorias comportamentais	Modelo da escola de Uppsala Rede de trabalho (<i>Networks</i>)
Teorias estratégicas	Comportamento estratégico Recursos e competências (<i>Resource based view</i>)

Fonte: Vianna e Futuro (2012, p.87)

Na abordagem econômica, segundo Paiva e Hexsel (2005), o paradigma eclético aborda a questão de se instalar unidades de negócios em outros países, mostrando que estas escolhas devem ser racionais. Já a hipótese do ciclo de vida dos produtos, segundo Vianna e Futuro (2012), baseia-se na proposta de que a produção de um bem poderá ser deslocada para outro país menos desenvolvido, no qual o produto seja inovador. Por fim, para a teoria do poder de mercado, a empresa buscaria posições de quase monopólio, criando barreiras a entradas aos novos competidores (CARNEIRO; DIB, 2007).

Na abordagem comportamental, a teoria de *networks* tem como base tomar a decisão de seguir outros participantes que já estão na rede de trabalho, ou ainda poderá se relacionar em novas redes. Ainda nesta abordagem têm-se a teoria de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003).

Por volta de 1960, na Universidade de Uppsala, começaram os primeiros estudos sobre internacionalização desta escola. Na teoria já desenvolvida, a internacionalização é um processo, e o conhecimento sobre o mercado em que se pretende atuar é adquirido gradualmente, levando-se em consideração a diferença cultural existente entre o país origem da empresa e aquele em que se pretende operar. Baseando-se nesta teoria, a tomada de decisão de internacionalizar provém da necessidade do crescimento da própria empresa, que ao ver saturado o mercado doméstico e tendo suas oportunidades de crescimento e lucratividade diminuídos, decide-se pela busca de novos locais para se expandir (HILAL; HEMAIS, 2003).

Nesta teoria, quando uma organização se decide pela internacionalização, primeiramente, por falta de conhecimento do mercado externo e de sua cultura, começa a realizar transações comerciais com mercados próximos onde a diferença cultural não é tão grande. Somente depois de adquirir o conhecimento necessário é a empresa se dispõe a ingressar em mercados mais longínquos, ou seja, normalmente uma empresa começa a exportar para um país através de um agente, depois estabelece uma filial de vendas e, por fim, quando vislumbra uma oportunidade é que irá iniciar a produção no país (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

HILAL e HEMAIS (2003, p.111) apontam que:

A sequência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A sequência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, à medida que a firma ganha experiência com operações estrangeiras.

As empresas mantêm, cada vez mais negócios em mercados psiquicamente distantes, ou seja, cada vez mais distantes da sua sede. Por se tratar de um processo evolutivo, a organização irá adquirindo conhecimento e habilidade suficientes para avaliar novas oportunidades de negócios em países psiquicamente mais distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977; GHEMAWAT, 2001).

Na abordagem estratégica, uma organização busca vantagem competitiva perante as demais empresas, podendo se utilizar de várias estratégias para obtê-la. (VIANNA; FUTURO, 2012).

Outra teoria dessa corrente que busca explicar a internacionalização é a *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos - RBV) em que são relacionadas a vantagem competitiva aos atributos internos diferenciadores da firma. No âmbito das teorias da internacionalização, a RBV faz parte das teorias estratégicas.

A RBV é baseada no entendimento de que a fonte de vantagem competitiva está fundamentada nos recursos físicos e também nos intangíveis e invisíveis, nos financeiros e nas competências desenvolvidas pela firma (BARNEY, 1991). De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 510), para a RBV, o que “[...] uma firma pode fazer não é apenas em função das oportunidades que ela encontra, mas depende também, e prioritariamente, do que ela pode controlar e desenvolver internamente”.

Adicionalmente, Penrose (1959 apud NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008) argumenta que uma empresa deve ser vista como uma estrutura administrativa; seu objetivo é coordenar atividades que envolvem tanto indivíduos quantos grupos, e dentro destes recursos há aqueles que são considerados produtivos e outros físicos e humanos.

Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva de uma organização no presente pode deixar de sê-la no futuro, caso outros consigam copiá-la, a não ser que a organização desenvolva uma vantagem competitiva sustentável, a partir de características difíceis de serem praticadas pelos competidores. Para conquistar uma vantagem competitiva sustentável há quatro categorias de recursos fundamentais, ou capitais de diferentes ordens: financeiro, físico, humano e organizacional.

Há de se destacar que, para o sucesso de uma empresa multinacional segundo Hofstede (1999, p. 261), é necessário pessoas adequadas para gerir com habilidades os cargos, “[...] independente da sua nacionalidade, impregnam a cultura da corporação, multilíngues, procedentes de diversos meios profissionais e habituados a viver e trabalhar em culturas estrangeiras”. O recrutamento destes indivíduos é um grande desafio das empresas multinacionais.

Dentre os aspectos que compõem a distância psíquica, será dada ênfase, em capítulo posterior, à distância cultural, com base prioritariamente nos estudos de Hofstede.

Ghemawat (2001) cita quatro dimensões de distância que devem ser levados em consideração antes de uma empresa decidir-se pela estratégia de internacionalização, a saber: a distância cultural, administrativa, geográfica e econômica. Segundo esse autor, a cultura de um país exerce forte influência sobre empresas que se instalaram em outros países. Devem ser levadas em consideração as diferenças religiosas, raça, normas sociais e a linguagem, fatores que criam distância entre os países envolvidos. Alguns destes fatores podem facilmente ser percebidos e compreendidos, mas outros, tais como as normas sociais que guiam os indivíduos, nem sempre são facilmente notados.

A segunda dimensão é a distância administrativa ou política. O histórico político entre os dois países poderá influenciar o comércio entre eles. Muitos governos criam barreiras para inibir a concorrência e proteger as indústrias nacionais. Por isto deve ser levado em consideração o relacionamento político e administrativo existente entre os países antes de se decidir pela internacionalização.

Quanto à distância geográfica, Ghemawat (2001) ressalta que não é apenas o quanto o país está longe em quilômetros e sim o próprio tamanho físico do país, a forma de acesso e sua infraestrutura em transportes e comunicações.

Em relação à distância econômica, esse mesmo autor sugere que a riqueza ou a renda dos consumidores pode ser muito diferente daquela do país de origem da empresa, e entender e compreender o comportamento do novo consumidor poderá ser um fator importante para o sucesso de uma empresa em outro país, conforme se pode observar no Quadro 2, a seguir.

QUADRO 2: Atributos que criam a distância

Distância Cultural	Distância	Distância	Distância Econômica
--------------------	-----------	-----------	---------------------

	Administrativa	Geográfica	
Línguas diferentes	Ausência de laços coloniais.	Afastamento físico	Diferenças na renda do consumidor
Diferentes etnias; falta de elos em redes sociais ou étnicas.	Ausência de associação monetária ou política compartilhada.	Falta de uma fronteira	Diferenças nos custos e qualidade de:
Religiões diferentes	Honestidade política	Falta de acesso de mar ou Rio	– Recursos naturais
Diferentes normas sociais	Políticas governamentais	Tamanho do país	– Recursos financeiros
	Fraqueza institucional	Elos fracos de transporte ou comunicação	– Recursos humanos
		Diferenças em climas	– Infraestrutura
			– Entradas intermediárias
			– Informação ou conhecimento

Fonte: Retirado de Ghemawat, (2001, p.38)

Qualquer que seja a motivação para a internacionalização e estratégia de entrada escolhida, as organizações dependerão de funcionários de vários níveis para conseguir alcançar os seus objetivos. Os colaboradores que irão atuar em outro país poderão ser recrutados internamente na própria empresa ou contratados no país anfitrião.

Independentemente da forma de recrutamento de recursos humanos para atuação em outro país, é importante que sejam conhecidos aspectos da cultura do país anfitrião que possam interferir no cumprimento nos contratos de trabalho.

3 EXPATRIAÇÃO

O tema expatriação, segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008, p. xvi), “[...] se insere também em um contexto mais amplo ligado à gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de pessoas por competências e à Teoria dos Recursos da Firma (*Resource Based View*)”. Nesse caso, são as pessoas os principais ativos de uma organização e, portanto, necessitam de investimento para continuar crescendo. Ainda esses autores destacam que a expatriação seria “[...] formadora de ‘agentes de mudança’ ou indivíduos que iriam ao exterior, passariam por toda uma adaptação a uma nova cultura, a uma nova organização, [...]”.

Torna-se cada vez mais comum a possibilidade de se desenvolver carreiras internacionais; com isso, há a possibilidade de transferência de executivos para outros países. A adaptação a um novo país e a uma nova cultura, conforme citado por Hofstede (1991) e Black; Mendenhall e Oddou (1991), pode ser uma tarefa difícil, pela grande resistência do ser humano para desenraizar-se de sua cultura e adaptar-se a um novo contexto. Davel e Vergara (2010) e Black, Mendenhall e Oddou (1991) com base em vários autores, citam clima, geografia, política, hábitos alimentares, idioma, enfim tudo o que se refere a um novo modo de vida e que poderá fazer um expatriado sentir-se bastante desconfortável em outro país. Adicionalmente, os profissionais expatriados precisam ainda administrar o lado psicológico e o estresse de fazerem parte de outro local.

A seguir, no Quadro 3, apresentam-se conceitos de expatriação e expatriado, encontrados na literatura pesquisada sobre o assunto.

QUADRO 3 – Conceitos de Expatriação e Expatriado

AUTORES	CONCEITOS
Araujo, Cruz e Malini (2011, p. 5)	“Expatriados são profissionais enviados por multinacionais ao exterior para ocupar um cargo específico ou trabalhar pelo alcance de uma meta”.
Tung (1998)	Expatriação é processo pelo qual o indivíduo é conduzido a trabalhar em uma nova organização
Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008, p. 15)	“Estratégia ligada a um modelo de gestão de pessoas que visa desenvolver nos executivos e gerentes da organização competências próprias ao chamado executivo global”.
Certo (2003)	Expatriados são os membros da organização que vivem e trabalham em país no qual eles não têm cidadania.

Fonte: Elaboração do autor a partir das referências mencionadas.

Para que um processo de transferência de um país para outro e de uma organização para outra seja satisfatório, segundo Sebben (2009a) e Karr (2009) deve-se seguir cinco etapas:

1. Escolha: ao fazer a escolha de ir trabalhar em outro país, o indivíduo deve avaliar não somente os problemas que irá enfrentar, mas também os custos financeiros e pessoais, os benefícios que terá e as condições que a empresa ofereceu para o convencer da sua mudança. Nessa fase da escolha algumas empresas preocupadas com o bem-estar do seu funcionário e sua adaptação ao novo ambiente oferecem-lhe antes de sua decisão sobre a transferência, a possibilidade de visitar o país e ficar alguns dias com a intenção de familiarização e para que possa sentir os primeiros impactos da cultura do país anfitrião.

Referindo-se ao processo de escolha por parte da empresa, Guiguet e Silva (2003) destacam que quando uma empresa toma a decisão de recrutar e selecionar pessoas interna ou externamente para que sejam expatriadas, deve levar em consideração algumas qualidades, tais como: se o profissional possui conhecimento do idioma do país para onde irá ou até mais do que um idioma, suas habilidades e experiências profissionais comprovadas; caso seja da própria empresa, se existe uma boa relação de confiança entre empregado e empregador, um bom conhecimento das regras e políticas da organização de que irá fazer parte e habilidades específicas à execução de procedimentos particulares.

As organizações buscam essas qualidades nos profissionais a fim de ter pessoas com um perfil profissional com facilidade de adaptação ao novo país. Para que haja sucesso nessa escolha é necessário que as organizações usem técnicas e ferramentas especializadas no momento da seleção, possibilitando assim detectar quais são os candidatos que têm as características e qualidades necessárias para terem sucesso na expatriação. Quando as empresas fracassam na seleção, o resultado é o retorno antecipado dos profissionais ao seu país de origem (SCULLION; BREWSTER, 2001). O principal fator de sucesso analisado pelas organizações em uma expatriação é a adaptação do funcionário ao país ao qual foi enviado. A livre escolha de viver a experiência, segundo Cerdin (2000 apud GUIGUET; SILVA, 2003), é fator positivo para o sucesso de uma expatriação,

enquanto o estresse, problemas de saúde e conflitos em família compõem um dos principais motivos do não cumprimento do contrato. (TUNGLI; PEIPERL, 2009).

2. Desligamento do país de origem: nessa fase, segundo Lima e Bordignon (2009), envolve-se o emocional do funcionário. É nesse momento que, com a ajuda da empresa, o indivíduo deve providenciar os documentos necessários para a sua mudança, tais como o visto de trabalho e outros documentos que serão necessários no país aonde irá se hospedar.

3. Chegada ao país de destino: chegando ao país aonde irá trabalhar, a primeira atitude a ser tomada é providenciar os documentos necessários para ali permanecer. Os primeiros dias no novo país são momentos bem delicados, pois é quando tanto funcionário quanto a família terão o primeiro contato com a cultura local de sua comunidade. Na chegada, o que era excitante (panorama novo), passa rapidamente a dar lugar à ansiedade e à insegurança do desconhecido. Nesse momento, é hora também do expatriado alugar uma casa e mobiliá-la (KARR, 2009).

4. Adaptação: após a fase da chegada e a ansiedade que a acompanha, vem a fase da adaptação. Pode ser considerada uma das fases mais difíceis para o expatriado. É nesse momento que o indivíduo irá se deparar com a realidade e aos poucos irá descobrir os obstáculos que terá que enfrentar. O primeiro obstáculo a ser enfrentado é o idioma local que precisará para se comunicar tanto em sua nova comunidade como na própria organização com seus companheiros de trabalho. Passado o impacto dessa fase as coisas tendem a ir se encaixando e aos poucos, tanto expatriado quanto sua família vão descobrindo como tudo funciona no novo país e o que até então era novo vai se tornando mais cotidiano (LIMA; BORDIGNON, 2009).

5. Término da expatriação e retorno ao país de origem: se a chegada ao novo país é um momento delicado para o expatriado e toda a sua família, o seu retorno ao país de origem não deixa de ser diferente. Lima e Bordignon (2009, p. 68) citam que “[...] viver em outro país por alguns anos geralmente acaba impactando a maneira de pensar e até mesmo nos hábitos das

pessoas". Assim, o momento do desligamento do país e o retorno ao de origem também é uma fase crítica. Retornando ao seu país, o indivíduo pode se sentir inseguro, pois devido ao tempo em que permaneceu longe de sua terra natal e não há como saber o que irá encontrar na sua chegada.

De acordo com Couto, (2009), o expatriado pode ser classificado nas categorias: sobrevivente; abrigado; acompanhante e consequente.

- **Expatriado sobrevivente:** é aquele indivíduo que sai do seu país de origem e entra em outro país de maneira ilegal. O motivo que leva a pessoa a mudar de país nesse caso é a procura de emprego ou ainda por outros interesses particulares. Por entrar ilegalmente no país, na maioria das vezes, não tem um prazo estipulado para retornar ao seu país de origem. Esse tipo de expatriado, além de sofrer pela falta de opção de ir e vir livremente, passa pelo sofrimento psicológico e emocional (COUTO, 2009).

- **Expatriado Abrigado:** conhecidos também na literatura como expatriados organizacionais, são profissionais enviados a outros países por escolha da própria empresa, instituição ou bandeira, como é o caso dos diplomatas ou militares. Nesse caso, geralmente, a organização fornece toda estrutura de apoio aos profissionais para diminuir o impacto da mudança e sua adaptação. Dentre os benefícios oferecidos os mais usuais são: moradia, escolas internacionais, deslocamento programado, assistência médica, remuneração e incentivos diferenciados (COUTO, 2009; TUNGLI; PEIPERL, 2009).

Embora tenha um tratamento diferenciado, segundo De Paula e Staub (2005,p.5) “[...]um dos principais motivos de fracassos das expatriações é a falta de ajustamento do executivo no trabalho nas dimensões psicológica e sociocultural”. Carpes *et al.* (2012) relatam que os motivos que levam os expatriados organizacionais a fracassarem são o desejo do individuo de não querer se expatriar, a esposa que não consegue se adaptar, problemas familiares e por fim, o próprio expatriado que não consegue se adaptar à nova realidade.

- **Expatriado Acompanhante:** são os cônjuges que acompanham seus companheiros para outros países. O problema enfrentado por esses expatriados é que dificilmente terão inserção no mercado de trabalho, pois, na maioria das vezes, o país anfitrião impede que essas pessoas trabalhem por não terem visto de trabalho. Esse é um dos fatores importantes que pode dificultar a adaptabilidade do acompanhante à nova cultura (COUTO, 2009; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

- **Expatriado Consequência:** segundo Couto (2009, p. 38), são os “[...] filhos dos expatriados, abrigados, e de acompanhantes, que se tornaram adultos ao longo da expatriação”. Durante o período em que os pais permanecem no país hospedeiro, os filhos desenvolvem laços de amizade, adaptam-se ao mercado de trabalho local e criam uma rede de relacionamentos na comunidade. Todos esses fatores levam esses jovens a perder as raízes com seu país de origem, por isso tomam a decisão de permanecer, embora nunca venham a ser tidos como locais pelo país hospitaleiro (COUTO, 2009).

Ariss (2010) acredita que os expatriados voluntários com formação superior vêm conquistando um maior *status* social no país de destino e em geral estão à procura de um crescimento profissional. Esses expatriados ainda podem ser classificados em subgrupos. Jokinen, Brewster e Suutari (2008) identificaram seis tipos de expatriados voluntários:

Os jovens oportunistas são aqueles indivíduos que possuem nenhuma ou pouca qualificação profissional e que buscam aprender o idioma do país, obter experiências profissionais ou simplesmente fazer parte de uma cultura internacional. Os caçadores de emprego são aquelas pessoas insatisfeitas com sua vida profissional ou até mesmo desempregadas e que vão à procura de novas oportunidades. Os oficiais são aqueles que solicitam uma expatriação a uma multinacional. Os profissionais localizados são aqueles que após uma longa experiência como expatriados organizacionais decidiram permanecer no país. Os especialistas ou “mercenários” são pessoas que buscam experiências internacionais com boas recompensas financeiras e de carreira; por fim, os casais de carreira dupla são aqueles que acompanham o cônjuge em expatriação internacional e que buscam dar sequência à sua própria carreira.

Todos estes expatriados são considerados voluntários, uma vez que não são enviados diretamente por uma organização para prestarem serviços no exterior ou solicitaram sua transferência.

4 CULTURA

Cultura, na visão de Motta e Caldas (1997), é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns indivíduos, a cultura pode ser entendida como o jeito que uma sociedade satisfaz suas necessidades, e em outros casos é a maneira como a sociedade define seu perfil segundo o ambiente em que está vivendo.

Os autores citados explanam que a cultura é parte integrante de todos os indivíduos dentro de uma comunidade. O ambiente molda as atitudes das pessoas, que acabam levando consigo seus hábitos e costumes para outros países em suas mudanças. Para cada país há uma cultura diferente e esta cultura identifica os valores, costumes e crenças de uma nação (MARRAS, 2011; SCHEIN, 2007).

Hofstede (1991, p. 19) cita que “[...] a cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes”. Desta maneira a cultura é um fenômeno coletivo, sendo partilhado por indivíduos que vivem em um mesmo ambiente. Ainda Hofstede (1991, p. 21) mostra que “[...] os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente”.

Marras (2011) defende que cada pessoa possui a sua própria cultura, assim como a sua própria personalidade, e são essas características individuais que diferenciam uma pessoa da outra. O autor ainda mostra que a cultura pode ser analisada de duas maneiras diferentes, subjetiva e objetiva. Enquanto “[...] a primeira exprime o desenvolvimento cognitivo das pessoas (inteligência, conhecimento, memória, etc.) a segunda é usada para identificar a maneira de ser, tais como suas crenças, valores etc.” (MARRAS, 2011, p. 292).

Nos dizeres de Schein (2007, p. 29):

A cultura é propriedade de um grupo. Onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura. É possível encontrar culturas em níveis de pequenos times, famílias e grupos de trabalho. A cultura também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e uma experiência comuns.

Schein (2007) expressa que as culturas podem ser encontradas nos diferentes níveis hierárquicos. Para cada nível pode-se ter uma cultura diferente, mas aquilo que é compartilhado por todos torna-se a cultura da empresa. Por fim, a

cultura pode ser a mesma em certa região, em uma nação, pelo idioma que as pessoas falam ou crenças religiosas.

Ainda de acordo com as considerações de Schein (2007, p. 30), ressalta-se que a cultura é um “[...] poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos”.

4.1 Distância Cultural

Hofstede (2001), no final dos anos 1960 e no começo dos anos 1970 iniciou uma grande pesquisa nos escritórios da IBM pelo mundo todo. Em sua pesquisa por intermédio de um questionário, o autor pesquisava sobre as atitudes dos empregados, procurando detectar os valores pessoais que estavam relacionados com o trabalho que os funcionários desenvolviam em seu dia a dia dentro da empresa. Procurou ainda entender o porquê de suas filiais localizadas em outros países serem geridas com estilos diferentes mesmo se tentando colocar em prática pequenos procedimentos e normas.

O mesmo autor ainda realizou um estudo sobre as diferenças culturais existentes em vários países. Ele desejava analisar se a cultura de um país exercia influência na maneira de se administrar uma empresa. Os resultados obtidos demonstraram que realmente havia diferenças entre o comportamento e as atitudes dos funcionários espalhados por vários países. Constatou ainda que a cultura nacional exercia influência nos valores e nas atitudes do trabalho desenvolvido pelos funcionários (HOFSTEDE, 1991).

Para atingir o seu objetivo, estabeleceu cinco índices culturais. A seguir, são apresentados os referidos índices, conforme enunciados por Hofstede em suas obras (1983; 1991; 2001). O primeiro a se destacar é a distância do poder, chamado também de distância hierárquica, onde Hofstede aponta que cada sociedade tem uma forma diferente de lidar com as desigualdades existentes entre as pessoas. Assim, segundo Hofstede (1991, p.42) a distância hierárquica pode ser definida como “[...] a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menor poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder”.

O referido autor esclarece que a diferença de poder pode ser encontrada na desigualdade existente na sociedade por intermédio da classe superior, média e

inferior. Destaca que a educação distingue a ocupação que a pessoa irá ter profissional, diferenciando das demais.

Para Hofstede (1991, p.54) em países em que o nível hierárquico é grande, “[...] o poder é um elemento de base da sociedade, antes da escolha entre o bem e o mal”. Neste caso o poder sempre prevalece sobre o Direito. No caso da relação entre chefes e subordinados dentro de uma organização, o estudo de Hofstede demonstrou que em países onde este indicador é baixo, os subordinados têm mais liberdade para contradizer os seus superiores.

No quadro 4, a seguir estão representados os índices de distância hierárquica de alguns países.

QUADRO 4 - Índices de distância hierárquica (IDH) em alguns países ou regiões.

Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (IDH)	Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (IDH)
1	Malásia	104	31	Espanha	57
2/3	Guatemala	95	33	Japão	54
2/3	Panamá	95	35/36	África do Sul	49
4	Filipinas	94	38	EUA	40
5/6	México	81	42/44	Alemanha	35
10/11	Índia	77	50	Nova Zelândia	22
14	Brasil	69	51	Dinamarca	18
15/16	França	68	52	Israel	13
25/25	Portugal	63	53	Áustria	11

Fonte: Retirado de Hofstede, (1991, p. 41)

O índice de distância hierárquica fica compreendido entre zero (para os países com uma distância hierárquica extremamente baixa) e 100 (para aqueles com uma distância hierárquica extremamente elevada). No caso do Brasil, este ocupa a 14º posição com o índice de 69, o que mostra que o país possui um nível hierárquico elevado.

O segundo índice cultural destacado por Hofstede (1991) é o coletivismo versus individualismo, entendendo a sociedade coletivista como aquela em que se defende o interesse do grupo, ao contrário das sociedades individualistas, onde cada membro do grupo defende seu próprio negócio. Neste aspecto é importante destacar que os membros da sociedade coletivista não buscam se destacar em relação aos demais e sempre estão abertos a interferências de outros membros, ao

contrário dos individualistas que têm como preocupação somente defender os seus interesses e os de sua família.

Sendo assim Hofstede (1991, p.68) define que uma sociedade coletivista é aquela “[...] nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo”, já uma sociedade individualista é aquela “[...] onde os interesses do indivíduo prevalecem sobre os do grupo”. O autor define esta dimensão da seguinte forma:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são poucos firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1991, p.69).

O autor ainda identificou que os países individualistas são mais ricos, enquanto que os coletivistas, mais pobres. Nos países individualistas, a formação do indivíduo, as condições de trabalho a que ele é submetido e a utilização de suas competências, são características normais e usuais, enquanto que nos países pobres estas características são muito mais difíceis de adquirir e, portanto aqueles que as têm são considerados como diferentes dos demais.

A respeito do coletivismo e do individualismo no local de trabalho, Hofstede (1991, p.83) afirma que nas culturas individualistas, “[...] o assalariado é suposto agir em função do seu próprio interesse, e o trabalho está organizado de forma a que o interesse do indivíduo e o da organização coincidam”. Já na cultura coletivista, para se contratar uma pessoa, será levado em consideração o grupo a que ele pertence e sua atuação será de interesse do grupo.

Numa sociedade coletivista as contratações são realizadas levando em consideração primeiramente os familiares do empresário e depois dos próprios funcionários, enquanto que na sociedade individualista estas relações não são muito bem aceitas (HOFSTEDE, 1991). O quadro 5, a seguir, exibe o índice de individualismo (IDV) de vários países.

QUADRO 5: Índice de individualismo (IDV) em alguns países ou regiões.

Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (IDV)	Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (IDV)
1	Estados Unidos	91	22/23	Japão	46
2	Austrália	90	26/27	Brasil	38
3	Grã-Bretanha	89	28	África Oriental	37
4/5	Canadá	80	29	Portugal	36
4/5	Países Baixos	80	30	África Ocidental	35
10/11	França	71	31	Venezuela	32
15	Rép. Fed. Alemã	67	32	Panamá	30
16	África do Sul	65	33/35	Equador	27
20	Espanha	51	33/35	Guatemala	27
21	Índia	48			

Fonte: Retirado de Hofstede, (1991, p. 41)

O índice de individualismo fica compreendido entre zero (para os países coletivistas) e 100 (para aqueles individualistas) (HOFSTEDE, 1991).

No caso do Brasil ele se encontra na posição 26/27 com o índice de 38. Isto significa que é um país mais coletivista do que individualista.

O terceiro índice refere-se à feminilidade e masculinidade. Nele Hofstede destaca as diferenças entre gênero, embora existam em quantidades praticamente iguais, mas quando comparado em questões sociais e culturais ainda existem certas resistências.

Ele ainda relata que os papéis atribuídos na sociedade aos homens e mulheres desde muito tempo são distintos e até os dias atuais ainda é assim. Há muita resistência ainda quanto à troca dos papéis, seja no lar ou no ambiente profissional. Os homens estão sempre relacionados com o trabalho externo, são responsáveis economicamente e por isto devem ser firmes, competitivos e duros. Já as mulheres têm um papel mais terno, cuidando das crianças e de seu lar.

Segundo Hofstede (1991, p. 103):

[...] Serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

O quadro 6 a seguir exibe o índice de Masculinidade (IMAS) de alguns países ou regiões .

QUADRO 6 - Índice de masculinidade (IMAS) em alguns países ou regiões.

Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (IMAS)	Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (IMAS)
1	Japão	95	30/31	África Ocidental	46
2	Áustria	79	35/36	França	43
3	Venezuela	73	37/38	Espanha	42
4/5	Itália	70	39	África Oriental	41
4/6	Suíça	70	45	Portugal	31
6	México	69	50	Dinamarca	16
13/14	África do Sul	63	51	Países Baixos	14
15	EUA	62	52	Noruega	8
20/21	Índia	56	53	Suécia	5
27	Brasil	49			

Fonte: Retirado de Hofstede, (1991, p. 105)

Os países próximos de zero são considerados mais femininos, enquanto que os próximos de 100 são considerados mais masculinos. O Brasil ocupa a 27º posição com um nível de 49. Isto demonstra que o Brasil pode ser considerado como um país mais feminino do que masculino.

O quarto índice refere-se ao controle da incerteza que é apresentado por Hofstede (1991) como um mecanismo através do qual a sociedade se comportará frente ao desconhecido, gerador de riscos e incerteza. A incerteza causa a ansiedade e devido a isto a sociedade acabou desenvolvendo mecanismos para diminuir esta ansiedade, seja por intermédio da tecnologia, das leis ou religião.

Segundo Hofstede (1991 p. 135), o grau de controle da incerteza de um país mede, assim, “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelos stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não”.

Há de se destacar que ansiedade e medo para Hofstede não são as mesmas coisas e que a população de alguns países é mais ansiosa do que outras. Em países em que se registra um elevado grau de controle da incerteza, segundo

Hofstede (1991, p. 138), as pessoas tendem a ser mais “inquietas, emotivas, agressivas e ativas”, enquanto que em países de baixo controle da incerteza, as pessoas dão a impressão de serem “calmas, descontraídas, controladas e indolentes”.

Ainda o mesmo autor relata que a incerteza que os gestores têm com relação ao mercado externo influencia diretamente na tomada de decisões, pois não há um padrão claro em que se basear para se ter a iniciativa de tomar a decisão de se instalar em outro país. O quadro 7 a seguir exibe o índice de Controle da Incerteza (ICI) de vários países.

QUADRO 7: Índice do controle da incerteza (ICI) em alguns países ou regiões.

Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (ICI)	Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (ICI)
1	Grécia	112	34	África Ocidental	54
2	Portugal	104	36	África Oriental	52
3	Guatemala	101	39/40	África do Sul	49
4	Uruguai	100	43	EUA	46
5/6	Bélgica	94	45	Índia	40
7	Japão	92	49/50	Hong Kong	29
10/15	França	86	49/50	Suécia	29
10/15	Espanha	86	51	Dinamarca	23
21/22	Brasil	76	52	Jamaica	13
53	Singapura	8			

Fonte: Retirado de Hofstede, (1991, p. 137)

Os países que situam seus índices próximos de zero possuem um controle da incerteza mais baixo, enquanto aqueles que possuem próximo de 100 possuem um controle de incerteza mais elevado (HOFSTEDE, 1991).

No controle da incerteza o Brasil está classificado na 21/22 posição, com o índice de 76. Este índice mostra que o Brasil possui um controle da incerteza elevado comparado com os demais países.

Por fim Hofstede ainda criou o quinto índice (OLP) que é a orientação para longo ou médio prazo: as pessoas com características de orientação a longo prazo são aquelas que pouparam recursos e são perseverantes. Já as de orientação para

curto prazo buscam resultados mais rápidos. O quadro 8 a seguir exibe o índice de Orientação a Longo Prazo (OLP) de vários países.

QUADRO 8 - Índice de orientação a longo prazo (OLP) para alguns países.

Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (OLP)	Classificação por pontuação	Países ou regiões	Índice (OLP)
1	China	118	13	Polônia	32
2	Hong Kong	96	16	Nova Zelândia	30
3	Tawain	87	17	EUA	29
4	Japão	80	20	Canadá	23
5	Coréia do Sul	75	21	Filipinas	19
6	Brasil	65	22	Nigéria	16
7	Índia	61	23	Paquistão	0

Fonte: Retirado de Hofstede, (1991, p. 195)

Estas cinco dimensões elaboradas por Hofstede apontam diferenças que existem entre um país e outro. Estas diferenças exercem influência sobre as empresas multinacionais que se localizam em um determinado país e fazem negócios em vários outros. Para iniciar as atividades em um determinado país é necessário que a corporação, antes, conheça a cultura do país em que pretende operar para que não venha a ser surpreendida.

Segundo Kogut e Silva (1988) as diferenças culturais entre os países acabam sempre influenciando a percepção dos gestores sobre os custos e a incerteza de fazerem negócios com os países estrangeiros. Segundo esses autores as organizações têm como tendência investir nos países em que seus concorrentes investiram antes ou procuram países cuja cultura seja semelhante.

Segundo Hofstede (1991) para que o expatriado tenha sucesso é necessário que ele tenha consciência de que a sua cultura em muitos aspectos é diferente daquela do país anfitrião. O segundo ponto é buscar adquirir conhecimento, aprendendo coisas do outro país tais como conhecer os seus símbolos, heróis e rituais. Mesmo que não consiga absorver os valores do país é necessário praticar os seus rituais.

4.3 Cultura Nacional e Expatriação

Muitas empresas que se internacionalizam procuram de forma eficiente estruturar-se perante a nova realidade do mundo globalizado. Seu primeiro passo é agir de forma que as barreiras geográficas não sejam empecilhos para sua administração e, assim, possam espalhar suas plantas produtivas em qualquer país que seja consumidor de seus produtos. Assim como as organizações são formadas por culturas compartilhadas entre os funcionários e cada uma tem sua própria cultura, entre as nações também há culturas diferentes compartilhadas pelos seus habitantes (ROBBINS; COULTER, 1998).

Segundo Robbins e Coulter (1998), a cultura nacional de um país exerce um efeito muito grande sobre as pessoas que ali residem. Este efeito irá influenciar e moldar as atitudes das pessoas de forma que quando elas mudam de um país para outro terão dificuldades de se adaptar a uma nova realidade. Esta diferença cultural existente entre os países é confirmada por Hofstede (1991) que mostra que durante a história da civilização, as sociedades foram se desenvolvendo de formas diferentes e algumas até hoje ainda sobrevivem da caça e da pesca. Este fator justifica a dificuldade que os indivíduos têm em se adaptar quando necessitam morar em outro país.

A partir do momento em que as organizações tornam-se globais, frequentemente elas têm que tomar a decisão de quais indivíduos enviar para o exterior para ocupar determinado cargo. Normalmente, essa decisão se baseia em critérios de seleção influenciados pela experiência da empresa e sua dedicação às operações globais. Conforme Robbins e Coulter (1998), alguns critérios devem ser levados em consideração ao realizar a seleção de empregados, tais como, suas competências técnicas frente ao cargo que irão exercer, a facilidade de adaptabilidade de esposa e filhos, as habilidades em manter relacionamentos, o desejo de participar da experiência de trabalhar em outro país, ter uma experiência prévia no exterior, compreender um pouco sobre a nova cultura do país e, por fim, ter conhecimento do idioma para facilitar sua comunicação dentro da organização com seus novos companheiros de trabalho.

Quando alguns desses critérios são deixados de lado, a empresa pode se deparar com uma alta taxa de fracasso no envio de empregados para trabalhar em suas unidades em outros países. Uma vez que um funcionário tenha sido “[...]

selecionado como um bom candidato para a posição gerencial em um país estrangeiro, muitos fatores individuais e organizacionais determinam se ele vai ou não se ajustar bem a uma missão no exterior" (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 79).

Quando uma pessoa é transferida para outro país há a necessidade de fazer alguns ajustes. Um deles é o ajuste antecipado que é quando a pessoa antes de assumir sua posição em seu novo cargo no país de destino, tem expectativas do seu novo ambiente de trabalho. Essas expectativas, geralmente, são influenciadas pelo treinamento que a empresa oferece ao funcionário a ser expatriado sobre a cultura organizacional que ele encontrará e a cultura do país. Tais treinamentos chamados de seminários interculturais são utilizados pelas organizações para fornecer ao indivíduo, informações a respeito da cultura e hábitos de trabalho do país. Os treinamentos podem amenizar o período de ajuste do funcionário.

No caso do novo funcionário já ter uma experiência prévia da cultura do novo país sua adaptação será bem mais fácil quando comparada com aquele sujeito que não tem nenhuma experiência com a nova cultura (ROBBINS; COULTER, 1998; SEBBEN, 2009; TUNG, 1998).

Muitos problemas enfrentados pelas organizações quanto ao envio de funcionários a outros países podem ser reduzidos quando tomados determinados cuidados. Quando o candidato selecionado para a vaga apresenta características favoráveis de adaptação, terá mais facilidades para a sua transição e adaptação, seja no país ou na organização. Essa adaptação envolve tanto fatores individuais quanto organizacionais. Quanto aos fatores individuais, pode-se citar a habilidade de a pessoa se manter produtiva em seu cargo, mesmo trabalhando em situações de pressão ou estresse ou ainda interagindo com os colegas locais e se adaptando aos valores e normas culturais da organização; já os fatores organizacionais, referem-se à cultura da organização e à socialização que o indivíduo terá com os demais da empresa (ROBBINS; COULTER, 1998).

Ainda quanto à adaptação, Sebben (2009a) afirma que há alguns fatores que influenciam o ajuste bem-sucedido do indivíduo em outro país, tais como a autoridade que o indivíduo tem para tomar decisões, o grau de novidade das atividades a serem desenvolvidas no seu dia a dia, o nível de trabalho e o nível de conflito existente. Esses fatores influenciam o período de adaptação ou até mesmo seu fracasso no novo país ou na nova organização.

Como ensinam Robbins e Coulter (1998, p. 80):

Os fatores da cultura organizacional que deveriam ser considerados para uma transição de sucesso incluem a semelhança da cultura organizacional com as experiências passadas do indivíduo, o suporte fornecido pela cultura organizacional, e grau de apoio logístico fornecido pela organização para tornar o ajuste mais fácil.

Além da adaptação do indivíduo a seu novo ambiente, há de se levar em consideração os membros de sua família. O ajuste e a adaptação não devem ser somente por parte do funcionário, mas sim por toda a sua família, pois caso a família não se adapte a probabilidade do novo funcionário desistir também é grande (ROBBINS; COULTER, 1998).

Segundo Hofstede (1991, p. 241), quando o estrangeiro chega ao novo país pode fazer um “[...] esforço por aprender certos símbolos e rituais da nova cultura”, mas provavelmente não conseguirá identificar e nem sentir outros valores subjacentes da nova cultura. Para muitos expatriados o choque cultural é tão intenso que contraem doenças graves e ainda outros se suicidam. Quando isto acontece o processo de expatriação é interrompido e torna-se um fracasso.

Ainda outra dificuldade encontrada pelos expatriados é a língua. Quando o indivíduo tem dificuldades no idioma do país em que está residindo acaba não participando da cultura local e torna-se apenas observador dos demais (HOFSTEDE, 1991).

Hofstede (1991, p. 274), descreve que para sobreviver em outro país “[...] é primordial compreender inicialmente os próprios valores culturais [...] e os valores culturais daqueles com os quais temos que cooperar”.

Ghemawat (2001) relata vários fatores que colaboram para a percepção da pessoa em relação à distância entre dois países. Segundo o autor a distância cultural é percebida pela diferença da linguagem, etnias, religiões e as normas sociais existentes entre os povos. Além destes fatores o expatriado sente falta de sua rede de relacionamento existente em seu país de origem e, na maioria das vezes não irá conseguir se relacionar igualmente no novo país.

5.CULTURA BRASILEIRA

A cultura brasileira é formada pela comunidade indígena, a portuguesa e a da África negra. Quanto à cultura indígena, muito pouco se sabe a respeito, a não ser que estavam divididos em vários grupos étnicos e culturais, tais como os tupi-guaranis, tapuias, nuaruaques, caraíbas e muitos outros espalhados pelo imenso território brasileiro (MOTTA; CALDAS, 1997).

Dois eram os grupos que mais se destacavam: os tupis-guaranis, que habitavam o litoral e tinham uma cultura mais próxima da portuguesa; e os tapuias, que eram considerados bárbaros e habitavam mais o interior do país. Já os portugueses existentes no Brasil eram mais um povo de comerciantes e navegadores, tendo como origens os romanos, os bárbaros suevos, os árabes, os berberes e os judeus safaraditas. Vinham para o país apenas para explorar o pau-brasil e, na maioria das vezes, acabavam casando-se com as índias, o que as levou a serem as primeiras mães dos brasileiros.

Quanto aos negros vindos da África eram de dois grupos étnicos, os bantus e os sudaneses, com uma cultura muito mais aproximada dos portugueses do que os próprios índios. Na maioria das vezes, eram muçulmanos e alfabetizados, conheciam a mineração do ferro e a divisão do trabalho. Geralmente, acabavam casando-se com mulheres portuguesas. Embora sempre escravos, trabalhavam nos engenhos e quando chegavam ao país procuravam aprender o idioma português para se comunicar. (MOTTA; CALDAS, 1997).

Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e isso acabou dando origem a várias outras subculturas no Brasil: tem-se a cultura cabocla, em que a matriz indígena é mais forte; a cultura sertaneja, que combina as três raças de forma equilibrada; por fim, a cultura caipira, em que predomina o português.

Os maiores difusores do português no Brasil foram os índios e os negros. Outros imigrantes foram importantes para o Brasil, tais como os japoneses, árabes, russos, franceses, ingleses, etc.(MOTTA; CALDAS, 1997).

Freitas (1997, p. 41) corrobora o pensamento dos autores acima afirmando:

Híbrida desde o início, a sociedade brasileira logo incorporou o traço português da miscigenação. Sem a existência de restrições de raças e devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou à índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das

primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou-se ao negro, completando assim o chamado ‘triângulo racial’.

A cultura brasileira é marcada pelo aristocratismo ibérico e também pela escravidão, fatores que tornam mais difícil a constituição de uma sociedade igualitária. Freitas (1997, p.44) ressalta essa marca declarando que é com base nesse “[...] caráter português, marcado pela plasticidade, flexibilidade, antagonismos e contrastes, que se comprehende a cultura que caracterizou a colonização do Brasil e a formação da sociedade brasileira”. Há de se destacar ainda que as instituições, organizações e classes sociais também podem produzir culturas.

O Brasil tem seus traços marcantes formados por pessoas híbridas. Além desse traço marcante, há outros como a malandragem e o jeitinho brasileiro. Esses traços fazem com que o brasileiro seja valorizado e incentivado, pois consegue manter bons relacionamentos com as demais pessoas (FREITAS, 1997).

Motta e Caldas (1997, p. 18) refletem que:

Entretanto, mesmo com a potencial diversidade de culturas que podem ser geradas dentro das sociedades, é também verdade que com a globalização, há tendência para profunda uniformização nas classes dominantes e médias de todo o mundo. Essa uniformização começa nas empresas, onde a ideologia tecnocrática instaurou um modo muito semelhante de racionalidade e de comportamento.

Os mesmos autores frisam que cada sociedade adiciona o seu próprio modo de ser em sua cultura e o mesmo acontece com as organizações que acabam cada uma tendo sua própria cultura. Deixam claro ainda que não há como fazer uma análise das culturas organizacionais sem que antes se tenha estudado a cultura de um país.

Hofstede (1991) também concorda que a cultura nacional exerce influência direta na cultura organizacional de uma empresa. O indivíduo quando é selecionado para exercer uma função dentro de uma organização traz consigo todo um conjunto de crenças e seu traço histórico-cultural que desenvolveu na comunidade ou sociedade da qual faz parte.

No que diz respeito à peculiaridade brasileira, Davel e Vergara (2010) apontam que inúmeras tentativas têm sido feitas no sentido de explicar e mostrar as relações entre a cultura nacional e as organizações locais, além de verificar a influência de traços específicos de nossa cultura nas organizações locais, tais como o paternalismo.

Freitas (1997, p. 44) sumariza os traços brasileiros mais influentes na cultura brasileira conforme se pode ver no quadro 9 a seguir:

QUADRO 9: Traços e características-chave da cultura brasileira

Traço	Características-chave
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> – Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais. – Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais. – Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> – Sociedade baseada em relações pessoais. – Busca de proximidade e afeto nas relações. – Paternalismo: domínio moral e econômico.
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> – Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. – Jeitinho.
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> – Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> – Mais sonhador do que disciplinado. – Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Retirado de Freitas (1997, p. 44).

Os traços acima demonstram as principais características desenvolvidas pelo povo brasileiro e que moldam a cultura do país e de suas organizações. É com essa herança cultural que o brasileiro expatriado chega ao país anfitrião e por isto ele deve se adaptar a nova cultura que nem sempre será fácil abandonar velhos hábitos e se moldar a novos.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo trata dos aspectos metodológicos adotados pelo pesquisador para atingir o objetivo proposto na pesquisa. Serão apresentados o método de pesquisa a ser utilizado, que é a pesquisa *survey*, também conhecida como levantamento; o processo de amostragem e o instrumento de pesquisa utilizado. Quanto ao nível de pesquisa, esta é uma pesquisa em nível exploratório e descritivo.

6.1 Abordagem de Investigação

Por intermédio desta pesquisa, buscou-se atingir o objetivo proposto e obter uma resposta ao problema formulado. De acordo com Richardson (1999, p. 16), “[...] ainda que seja muito comum a realização de pesquisas para benefícios do próprio pesquisador, não se deve esquecer de que o objetivo último das Ciências Sociais é o desenvolvimento do ser humano”. Foram considerados os expatriados brasileiros voluntários e organizacionais, que exerceram suas funções em outro país.

6.1.1 Quanto ao tipo de pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa utilizada neste estudo, trata-se de uma pesquisa *survey* (levantamento). Conceitua-se essa pesquisa como sendo a obtenção de dados ou informações sobre ações, características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, apontado como representante de uma população-alvo, utilizando um instrumento de pesquisa que, na maioria das vezes, é um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993 apud FREITAS *et al.*, 2000).

A *survey* torna-se um método de pesquisa apropriado quando se deseja responder a questões do tipo *como?*, ou seja, quando o foco de interesse é sobre o que está acontecendo ou como e por que isso está acontecendo (FREITAS, 2000). Segundo Collis e Hussey (2005, p.70), essa metodologia consiste em “[...] retirar uma amostra de sujeitos de uma população e estudar para se fazer inferência sobre essa população”. Os mesmos autores mostram que quando a população total é pequena, é normal coletar dados sobre cada um de seus membros. Ainda segundo Collis e Hussey (2005), o estágio inicial e mais crítico da *survey* é a seleção da

amostra, pois é importante garantir que a amostra não tenha viés e seja representativa da população da qual é retirada, para que inferências possam ser feitas.

6.1.2 Quanto ao nível da pesquisa

Quanto ao nível da pesquisa, a *survey* presente é exploratória, descritiva e qualitativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo principal familiarizar o pesquisador com o tema, dando ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse do pesquisador (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993 apud FREITAS *et al.*, 2000).

Collis e Hussey (2005, p.24) citam que a pesquisa exploratória é “[...] realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que se possa buscar informações sobre a questão ou o problema”. Para Oliveira Netto (2006, p.47), a pesquisa exploratória “[...] visa oferecer informações sobre o objetivo desta e orientar a formulação de hipóteses”.

Richardson (1999) explica que a pesquisa exploratória pode proporcionar um meio de busca quando o pesquisador está começando o estudo de determinado tema. Essa iniciativa é importante uma vez que tendo algumas ideias sobre o tema, o pesquisador está preocupado em não deixar de fora alguns aspectos importantes que possam contribuir para a explicação do problema.

A pesquisa descritiva busca identificar eventos, atitudes, situações ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dando ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993 apud FREITAS *et al.*, 2000). Para Collis e Hussey(2005), a pesquisa descritiva é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Oliveira Netto (2006) mostra que a pesquisa descritiva estuda, analisa, registra e interpreta os fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.

Richardson (1999) esclarece que a pesquisa descritiva é realizada com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos.

Já a pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2011, p. 121) é “[...] conduzida especificamente para abordar o problema em questão” gerando com isto, dados primários. O uso desta pesquisa proporciona ao pesquisador uma melhor visão e compreensão do cenário do problema abordado, pois ela investiga o problema com algumas noções preconcebidas sobre o resultado da investigação (MALHOTRA, 2011).

Malhotra (2011, p.121) ainda mostra que a pesquisa qualitativa também é adequada ao se “[...] deparar com uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas esperadas”. Neste caso, a pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas e não representativas e por isto os dados são analisados de uma maneira não estatística (MALHOTRA, 2011).

A pesquisa qualitativa para Malhotra (2011, p. 122) “[...] procura quantificar os dados, buscando uma evidência conclusiva baseada em amostras grandes e representativas envolvendo alguma forma de análise estatística”. A pesquisa quantitativa pode ser considerada conclusiva e geralmente é utilizada para recomendar um curso final de ações.

6.2 Quanto ao Processo de Amostragem

Richardson (1999) afirma que em uma pesquisa nem sempre é possível obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar. O mesmo autor explica que isso se dá porque muitas vezes o número de elementos é demasiado grande, os custos são muitos elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção.

Nos dizeres de Richardson (1999) e Oliveira Netto (2006), quando se toma certo número de elementos de um determinado universo para averiguar algo sobre a população a que pertencem, isso é uma amostra.

O processo de amostragem é composto pela definição da população-alvo, pelo contexto de amostragem, pela unidade de amostragem, pelo método de amostragem, pelo tamanho da amostra e pela seleção de amostra ou pela execução do processo de amostragem (PERRIEN; CHÉRON; ZINS, 1984 apud FREITAS *et al.*, 2000).

Quanto à determinação da população e da amostra, segundo Richardson (1999, p. 157), “[...] o universo é o conjunto de elementos que possuem

determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar". O mesmo autor explica que em termos estatísticos, a população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, etc. Para Collis e Hussey (2005, p. 148), "[...] uma população pode referir-se a um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens sendo considerados para propósito de pesquisa".

Richardson (1999) explica que cada unidade, ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento. Quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, fala-se de amostra. Portanto, segundo Richardson (1999, p. 158), amostra é "[...] qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população".

Já Collis e Hussey (2005, p. 148) afirmam que uma amostra é formada por alguns dos membros de uma população. Sendo assim, os autores concluem que "[...] uma estrutura de amostragem é uma lista ou outro registro da população da qual são retiradas todas as unidades de amostragem". Adicionalmente, os mesmos afirmam que "[...] uma amostra representativa ou válida é aquela na qual os resultados obtidos podem ser considerados verdadeiros para toda a população; em outras palavras, quando é possível generalizar a partir dos resultados". Os autores ainda chamam a atenção para a importância de se garantir que a amostra não tenha preconceitos e seja representativa da população da qual é retirada. A amostra que atende à condição de representatividade é selecionada a partir de critério probabilístico. Nem sempre as amostras são passíveis de obtenção por meio de critérios probabilísticos.

Na amostra não probabilística nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionado, o que torna os resultados não generalizáveis (FREITAS *et al.*, 2000). No presente trabalho, foi utilizada a amostra não probabilística intencional por acessibilidade.

A escolha dessa amostra se justifica, pois o pesquisador não teve a possibilidade de obter ou realizar um mapeamento da população de expatriados brasileiros que pudesse servir de base para a amostragem.

Para esta pesquisa foi utilizada uma amostra de 40 indivíduos brasileiros separados em dois grupos distintos, sendo 20 organizacionais e 20 voluntários. De cada grupo de 20 pessoas, alguns cumpriram seus contratos no país anfitrião e outros não. Todos os indivíduos pesquisados tiveram experiências de expatriação

organizacional ou voluntária em outros países. O levantamento foi realizado durante o período de março a maio de 2013.

6.3 Instrumento da Pesquisa

Embora existam diversos instrumentos de coleta de dados que possam ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais, para alcançar os objetivos propostos, o pesquisador utilizou a entrevista semiestruturada presencial e por Skype. Para tanto, foi realizada antes da coleta de dados, o pré-teste do rol de questões com quatro pessoas.

6.3.1 Entrevistas

Ressaltam Collis e Hussey (2005) que a entrevista é um método de coleta de dados no qual são feitas perguntas aos participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem. “As entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por computador e ainda podem ser conduzidas individualmente ou em grupo”. Richardson (1999, p.206) diz que a entrevista “[...] é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B”.

Collis e Hussey (2005) acrescentam que as entrevistas permitem que o pesquisador faça perguntas mais complexas e perguntas de seguimento, o que leva à obtenção de mais informações. A entrevista permite um grau mais alto de confidências nas respostas. Em comentário a essa questão, Richardson (1999, p. 207) afirma que:

A melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. Esse tipo de interação entre pessoas é um elemento fundamental na pesquisa.

Em média, o pesquisador gastou meia hora para cada entrevista. Os expatriados voluntários além de serem mais facilmente encontráveis, foram mais

receptivos para a realização da entrevista, enquanto que com os expatriados organizacionais a dificuldade foi bem maior, uma vez que nos horários agendados para a entrevista, muitos acabavam não podendo cumprir o estabelecido, justificando que surgiu um compromisso.

Outra dificuldade foi a utilização do Skype, pois muitas das vezes o sistema desconectava devido a problemas na internet e este fato acabava sempre aumentando o tempo da entrevista ou forçando o adiamento da mesma.

6.3.2 Rol de questões

Quanto ao tipo de pergunta, estas podem ser classificadas em três categorias, fechadas; abertas; e mistas (RICHARDSON, 1999).

Foram utilizados nesta pesquisa, os três tipos citados. Segundo Richardson (1999), quanto ao emprego desses tipos de pergunta, esclarece “[...] as perguntas fechadas, destinadas a obter informação sócio demográfica do entrevistado, respostas de identificação de opiniões, e as perguntas abertas, destinadas a aprofundar as opiniões do entrevistador”. Conforme encontrado nos estudos de Collis e Hussey (2005, p. 169), “[...] as perguntas abertas oferecem a vantagem de que os respondentes podem dar suas opiniões da maneira mais precisa possível, usando suas próprias palavras, mas podem ser difíceis de analisar”.

A construção das perguntas de pesquisa está baseada nos principais autores citados anteriormente conforme descrito no quadro 10 a seguir:

QUADRO 10 – Principais blocos de questões

Blocos	Autores que inspiraram a elaboração das questões
Perfil dos expatriados	-
Momento de decisão pela expatriação	Kubo; Braga (2013) Karr (2009) Sebben (2009a) Tung (1998)
Adaptação à cultura nacional	Karr (2009) Sebben (2009) Couto (2009) Nunes; Vasconcelos; Jaussaud (2008) Motta; Caldas (1997) Hofstede (2001) Tung (1998)

Fonte: Elaboração do autor, 2012.

Na elaboração do instrumento da coleta de dados consideraram-se os seguintes aspectos relacionados à cultura do país anfitrião: idioma, costumes, clima, gastronomia, legislação, religião e os indicadores de Hofstede, que foram apresentados e explicados ao entrevistado durante a entrevista. Foi solicitado a cada entrevistado que fizesse uma avaliação global da experiência de expatriação, por meio de uma nota de zero a dez seguindo o padrão usual de avaliações escolares, em que dez representaria uma ótima avaliação e zero, uma péssima avaliação.

O conjunto completo de questões está disponível no Apêndice.

6.4 Plano de análise dos dados

Todos os dados e informações colhidos por intermédio de cada entrevista foram lançados em planilha Excel (versão 2010). Os dados e informações foram registrados sequencialmente, porém de modo separado para cada grupo (organizacionais e voluntários), e também observando-se o cumprimento ou não do contrato de trabalho.

Foi realizada a análise de conteúdo e categorização das respostas, nas questões abertas e mistas. A realização de cruzamentos de dados foi facilitada por meio da função “filtrar dados”. Análises quantitativas adicionais foram feitas usando-se o teste não paramétrico (qui-quadrado χ^2) para independência ou associação de classificações, visando comparar expatriados organizacionais e voluntários; note-se que muitos cruzamentos não puderam ser testados em função da exigência do referido teste, que impõe frequência esperada mínima igual a cinco (MARTINS, 2005).

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados e a análise apresentada neste capítulo provêm das entrevistas realizadas com os expatriados voluntários e organizacionais.

7.1. Expatriados Voluntários

Foram entrevistadas 20 expatriados voluntários; destes, 70% cumpriram o seu contrato de trabalho e os outros 30% não cumpriram o contrato de trabalho. O tempo médio de estadia no exterior foi de 3,5 anos.

As funções exercidas no país anfitrião foram: operador de máquinas, gerente de supermercado, garçom, serviços gerais, chefe de linha de produção, etc. O período de expatriação corresponde à década iniciada no ano 2000. O quadro a seguir mostra o perfil dos expatriados voluntários.

QUADRO 11 – Perfil dos expatriados voluntários

Países Perfil	EUA	Portugal	Japão
Sexo	6 Masculino 4 Feminino	3 Masculino 2 Feminino	5 masculinos
Idade	Média de 23 anos	Média de 24 anos	Média de 19 anos
Sozinho/ Acompanhado	9 sozinhos 1 acompanhado	5 sozinhos	5 sozinhos
Cumpriram contrato ou não	6 cumpriram 4 não cumpriram	3 cumpriram 2 não cumpriram	4 cumpriram 1 não cumpriu

Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Destes expatriados, 50% tiveram experiência de trabalho nos Estados Unidos, 25% no Japão e 25% em Portugal. Do total destes entrevistados, 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino.

Com relação às condições de contratação, alguns entrevistados relataram que as empresas têm preferência por pessoas do sexo masculino visto que na maioria das vezes, as funções a serem desempenhadas são atividades repetitivas, manuais e que exigem muito esforço físico. As frases seguintes demonstram isto:

“Trabalhei em uma linha de produção. O trabalho era manual e repetitivo. Na minha linha de produção trabalhavam somente homens porque se exigia muito esforço da pessoa”.

Dentre os entrevistados, a maioria era constituída por solteiros (85%) no momento da expatriação, e que foram sozinhos; dos casados, apenas uma pessoa levou o seu cônjuge para o outro país. Este número reduzido de acompanhantes justifica-se principalmente porque a maioria expatriou-se por conta própria, e apenas 10% o fez por intermédio de uma agência de emprego com lugar garantido de moradia. Os demais expatriados contaram com a ajuda de amigos para conseguir emprego e lugar para morar, como atestam os depoimentos seguintes.

“Para poder viajar eu fiz um empréstimo no banco. O valor da passagem é alto e ainda precisa-se levar um determinado valor, pois eu não sabia se ao chegar lá já iria conseguir um emprego”

“Uma agência de emprego que arrumou tudo, desde a passagem para a viagem até um local para morar. Chegando lá a agência me indicava algumas empresas e seus salários para poder trabalhar. [...] Assim que comecei a trabalhar já vinha descontado em meu pagamento as despesas que a agência bancou”.

“Ao chegar ao país eu não conhecia ninguém, apenas um amigo que me levou até a empresa em que ele trabalhava e me apresentou para o dono da empresa. Fui contratado e até receber o primeiro pagamento fiquei morando com este amigo; somente depois que consegui arrumar um local e tive condições de pagar o aluguel”.

A média de idade entre os expatriados voluntários era de 21 anos e a maioria com formação média de escolaridade. Isto vai ao encontro de Jokinen, Brewster e Suutari (2008), que mostra que estas pessoas são jovens que possuem pouca qualificação profissional e que estão em busca de experiências profissionais ou simplesmente fazer parte de uma cultura internacional.

A seguir, o relato de alguns entrevistados:

“Nunca tinha trabalhado no Brasil. Assim que completei 18 anos resolvi ir trabalhar em outro país, pois não conseguia um emprego aqui”.

“Eu não tinha condições de pagar uma faculdade, então resolvi ir trabalhar em outro país para juntar uma grana e voltar para o Brasil e estudar”

“Um de meus amigos estava trabalhando em outro país, então resolvi ir também acreditando que iria aumentar minhas experiências profissionais”

Os motivos que os levaram a se expatriar são: a procura de melhores condições financeiras, oportunidade de crescimento profissional ou porque estavam desempregados, conforme descrito pelos entrevistados:

“Eu queria juntar uma grana para abrir o meu próprio negócio”

“Eu queria ganhar um salário melhor, pois o que eu ganhava trabalhando aqui no Brasil não dava pra nada”

“Eu estava desempregado aqui no Brasil, ai surgiu uma oportunidade de ir trabalhar em outro país e eu resolvi aproveitar”

Tais motivos também foram apontados por Jokinen, Brewster e Suutari (2008), e Goza (1992).

A maioria dos expatriados conhecia o idioma, os costumes, clima, se adaptou facilmente à legislação e à gastronomia do país anfitrião; a maioria conseguiu também desenvolver vida social. Estes fatores poderiam fazer o expatriado sentir-se bastante desconfortável em outro país e, na maioria das vezes, ter efeito estressor em seu dia a dia, conforme apontaram Davel e Vergara (2010), Sebben (2009) e Goza (1992), mas isto não ocorreu no caso dos expatriados voluntários entrevistados conforme relataram:

“Não tive problemas para me adaptar com a comida deles. Se quiser há também comida brasileira, mas custa mais caro”.

“Conheci vários brasileiros e sempre que podíamos nós íamos viajar para outras regiões.”

7.1.1 Expatriados Voluntários que cumpriram o seu contrato de trabalho

Aqueles que cumpriram o contrato de trabalho, tiveram experiência como expatriados voluntários em Portugal, nos Estados unidos e no Japão. A maioria constituída por pessoas do sexo masculino, solteiras e que foram sozinhas para o exterior. A idade média destes expatriados é de 22 anos, sendo que o tempo mínimo de permanência no exterior foi de dois anos e o máximo de onze anos.

Quando cruzadas as avaliações globais (notas de 0 a 10) relativas à experiência internacional desses expatriados com os países para os quais os entrevistados se expatriaram observou-se que aqueles que foram ao Japão deram as melhores notas à experiência de trabalho. Cabe destacar que estes expatriados

foram por intermédio de uma agência de emprego e tiveram garantido um local para morar e um trabalho. Isto vai ao encontro da declaração de Karr (2009), embora direcionada a expatriados organizacionais, que aponta que o sucesso de uma mudança internacional, em razão do trabalho, está no suporte prestado ao funcionário e à sua família.

“Não precisei me preocupar com nada, pois saí do Brasil com emprego garantido e um lugar para morar”.

As pessoas do gênero masculino avaliam melhor sua experiência de trabalho no exterior em comparação às mulheres entrevistadas. Isto pode ser justificado pelo fato da relação das mulheres com os seus superiores terem sido na maioria das vezes conflituosas conforme detectado na pesquisa. A frase seguinte proferida por uma entrevistada mostra muito bem esta situação.

“Eu não entendia nada que meu chefe falava. Ele era muito rígido e só sabia cobrar de nós. Eu não podia dar opinião, tinha que cumprir o que ele mandava”.

Em relação aos indicadores de Hofstede que refletem as características da cultura do país com a qual os expatriados voluntários menos se adaptaram, os expatriados que foram para os Estados Unidos consideraram que lá a hierarquia é alta. Os motivos destacados foram que nunca eram consultados na tomada de decisões e sentiam se explorados devido às altas cargas horárias de trabalho. As frases seguintes dos expatriados demonstram isto:

“O meu chefe tratava os estrangeiros como escravos. Ele dizia que eu estava lá para trabalhar e ponto final. Ele nunca me consultou para pedir uma sugestão se havia uma maneira mais fácil de executar aquele serviço. Todos os dias eu tinha que fazer horas extras para dar conta da quantidade de trabalho.”

Curiosamente quando comparado o índice de hierarquia entre Estados Unidos e Brasil, percebe-se que nas pesquisas de Hofstede o Brasil é considerado um país mais hierárquico do que os Estados Unidos e mesmo assim os expatriados elegeram a hierarquia como o principal fator aos quais menos se adaptaram.

Outro indicador destacado pelos expatriados que foram para Portugal foi o relativo à feminilidade versus a masculinidade. Justificaram suas respostas dizendo que os homens são tratados de maneira diferente das mulheres, pois são sempre os homens que ficam com os trabalhos mais pesados nas linhas de produção,

diferentemente do que vivenciaram no Brasil. Isto pode ser notado nas seguintes frases desses expatriados.

“No meu departamento não havia mulheres, elas sempre trabalhavam em serviços mais leves, mas ganhavam o mesmo que nós homens.”

“Sempre que havia um serviço que fosse mais pesado o meu chefe pedia para que eu ajudasse as mulheres.”

“Na linha de produção em que eu trabalhava as mulheres sempre ficavam com os serviços mais leves para fazerem”.

Este resultado tem alinhamento com a pesquisa de Hofstede que apresenta Portugal como um país mais feminino do que o Brasil.

Outros cruzamentos de informações foram estudados para os expatriados voluntários, mas sem nenhum resultado merecedor de destaque.

7.1.2 Expatriados voluntários que não cumpriram o contrato de trabalho

Dos expatriados voluntários, 30% não cumpriram o seu contrato de trabalho e suas experiências ocorreram nos Estados Unidos e Japão. A maioria era do gênero masculino e na época da expatriação, estava solteira, sendo que o tempo mínimo de estadia no exterior foi de um ano e o máximo de três anos. Dos casados, ninguém foi acompanhado. Os motivos que os levaram a se expatriar foi a procura de melhores condições financeiras, crescimento profissional e estar desempregado no Brasil. As frases seguintes desses expatriados demonstram isto.

“Fui sozinho porque eu não tinha condições financeiras de levar minha esposa.”

“Fui trabalhar em outro país porque eu queria ganhar mais do que eu ganhava aqui no Brasil”.

“Achei que em outro país eu iria aprender uma profissão e quando voltasse ao Brasil seria fácil achar um emprego que ganhasse bem.”

“Estava um ano desempregado no Brasil, então resolvi ir trabalhar em outro país”.

“Eu queria ganhar uma grana rápida para abrir o meu próprio negócio aqui no Brasil”.

A maioria destes expatriados possuía o nível médio de escolaridade e com uma idade média de 23 anos de idade, viajou por conta própria, tendo que bancar

seus custos de viagem, não tendo onde morar e sem lugar para trabalhar. As seguintes frases mostram isto.

“Eu fiz empréstimos no banco para poder juntar a grana e ir viajar”.

“Meus pais emprestaram a grana para eu poder ir viajar”.

“Fui sem ter onde trabalhar e morar”.

“Chegando lá fiquei morando de favor na casa de um outro brasileiro até conseguir arrumar um emprego e ter condições de alugar um lugar para morar”.

Alguns tiveram o suporte de uma agência de emprego ou amigos para arrumar emprego ou moradia, mas isto não influenciou o cumprimento dos contratos de trabalho.

Os motivos citados para a desistência foram problemas de saúde física e mental, cansaço pela grande quantidade de horas extras que eram obrigados a cumprir, saudades da família e salário menor do que o esperado. As frases seguintes, dos expatriados, caracterizam tais alegações:

“Não aguentei ficar por mais tempo, pois sentia muita falta de minha família”.

“Sentia saudades de minha filha de 2 anos que havia ficado no Brasil”.

“Minha mãe ficou doente no Brasil e por isto eu resolvi retornar antes do prazo previsto”.

“Lá eu só trabalhava e não consegui fazer amizades com ninguém. Comecei a ficar depressivo e resolvi voltar antes de vencer meu contrato com a empresa.”

“O meu trabalho era muito estressante e pesado, eu trabalhava 12 horas todos os dias de segunda a sábado e devido a isto fiquei com problemas de saúde. Embora eu tivesse seguro de saúde, resolvi voltar para o Brasil.”

Estes fatores foram ao encontro dos indicados por Tungli e Peiperl (2009) como influenciadores do não cumprimento de contratos de trabalho.

Embora não tenham cumprido o contrato de trabalho, esses expatriados deram notas altas para a sua experiência no exterior. Justificaram a avaliação positiva relatando que tiveram a oportunidade de conhecer novas tecnologias, métodos diferentes de trabalho, idioma e novos costumes. As seguintes frases mostram isto.

“Eu acredito que tive oportunidade única em conhecer um país diferente do Brasil, com pessoas de hábitos sofisticados e uma cultura bem mais avançada que o nosso país”.

“Foi uma experiência única em minha vida”.

“Aprendi a desenvolver o trabalho em equipe e conheci novos processos de produção que eu nunca imaginava que existiam”.

A maioria dos expatriados que não conseguiu cumprir o seu contrato de trabalho tinha pouco conhecimento do idioma do país, mas conhecia os costumes e se adaptou facilmente à legislação, à gastronomia e ao clima do país. A maioria teve facilidade para desenvolver vida social fora do ambiente de trabalho, embora mais frequentemente com pessoas brasileiras. As frases seguintes demonstram isto:

“Eu achei que sabia o razoável da língua deles e que iria conseguir me comunicar, mas chegando lá percebi que eles falavam muito rápidos e tinham um sotaque diferente do que aprendi aqui no Brasil”.

“Adaptei-me facilmente quanto à legislação e gastronomia. Quanto ao clima demorei um pouco para me acostumar”.

“Fiz amizades com outros brasileiros porque eles não dão confiança para os estrangeiros lá”.

Na avaliação global (notas de zero a dez) feita por esses expatriados voluntários, as maiores notas foram dadas pelas pessoas que se expatriaram para os Estados Unidos.

Em relação ao indicador de Hofstede que mais refletiu as características da cultura do país às quais esses expatriados menos se adaptaram, Estados Unidos foi citado como sendo um país de alta hierarquia. As seguintes frases dos expatriados mostram isto.

“Os estrangeiros são tratados pelos chefes como mão de obra braçal e sujeitos a fazer de tudo”.

“Eu nunca podia sugerir nada; tinha que receber as ordens e executá-la”.

“Não havia como dialogar com o chefe”.

Outros cruzamentos de informações foram estudados para os expatriados voluntários que não cumpriram o seu contrato de trabalho, mas sem nenhum resultado merecedor de destaque.

7.1.3 Comparação entre expatriados voluntários: cumprimento de contrato

Ao se comparar as respostas dadas por estes dois grupos, percebe-se que não há uma diferença muito grande entre eles.

O estado civil, o sexo e a escolaridade não influenciou diretamente o resultado da experiência do expatriado. O motivo que os levou a se expatriarem na maioria das vezes é o mesmo; a busca de melhores condições financeiras, oportunidade de crescimento, e o fato de estar desempregado no Brasil.

Os motivos que levaram alguns a não cumprir o contrato, como saudades da família, problemas de saúde ou menor salário do que era esperado, foram também citados pelos outros como motivos para uma nota baixa de avaliação. Isto vai ao encontro de Sebben (2009a) e Tung (1998) que apontaram estes como alguns dos motivos que levaram os expatriados a não cumprir seus contratos de trabalho.

Ter o suporte de uma agência de emprego ou amigos para arrumar emprego ou moradia não foi fator decisivo para garantir aos expatriados o cumprimento do seu contrato de trabalho.

7.2 Expatriados organizacionais

Foram entrevistados 20 expatriados organizacionais, que nos dizeres de Goza (1992), são aqueles enviados pela própria empresa. Destes, 70% cumpriram com o seu contrato de trabalho e o restante não cumpriu com o contrato.

A função desempenhada no país anfitrião foi de gerente, representante comercial; programador, chefe de departamento, professor, armador, etc. O tempo médio de permanência no país anfitrião foi de dois anos. O quadro 12, a seguir mostra o perfil dos expatriados organizacionais.

QUADRO 12 – Perfil dos expatriados organizacionais

Países Perfil	EUA	Argélia	Angola	Alemanha
Sexo	2 masculino 1 Feminino	8 masculino 1 feminino	1 Feminino	1 masculino 1 feminino
Idade	Média de 26 anos	Média de 33 anos	25 anos	Média 34 anos
Sozinho/ Acompanhado	3 sozinhos	7 sozinhos 2 acompanhados	Sozinho	1 sozinho 1 acompanhado
Cumpriram contrato ou não	2 sim 1 não	7 sim 2 não	Sim	2 sim
Países Perfil	França	Portugal	Espanha	Índia
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	2 masculino
Idade	29 anos	41 anos	32 anos	Média de 33 anos
Sozinho/ Acompanhado	Sozinho	Acompanhado	Sozinho	1 sozinho 1 acompanhado
Cumpriram contrato ou não	Não	Não	Não	2 sim

Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Os países para os quais estes expatriados organizacionais foram designados foram: Estados Unidos, Argélia, Angola, Alemanha, França, Portugal, Espanha e Índia. Dos expatriados organizacionais, 85% são do sexo masculino e casados, mas a maioria foi expatriada sem acompanhantes. As seguintes frases justificam esta atitude.

“Minha esposa tinha um cargo promissor aqui no Brasil e ela não quis abandonar tudo para me acompanhar”.

“Meus filhos estão em idade escolar e decidimos que minha esposa e as crianças ficariam no Brasil”.

“Se minha esposa fosse para o outro país ficaria sem ter o que fazer, pois seria muito difícil para ela arrumar um emprego no país ao qual fui expatriado”.

Os expatriados organizacionais tinham uma escolaridade alta, e a maioria das pessoas com média de idade de 30 anos. Quanto aos motivos que os levaram a aceitar a expatriação, elencaram a oportunidade de desenvolver uma carreira internacional e crescimento profissional. Estas declarações vão ao encontro do que dizem Sebben (2009b) Tung (1998) e Goza (1992) ao enfatizar que a maioria dos expatriados organizacionais se interessa pela expatriação com o objetivo de se desenvolver profissionalmente de modo mais rápido.

“Sempre sonhei em desenvolver uma carreira internacional e aproveitei a oportunidade que surgiu”.

“Eu acho que esta minha experiência internacional vai me ajudar no meu crescimento profissional dentro da organização”.

Todos os entrevistados tiveram ajuda da empresa no processo de expatriação, tanto para arrumar moradia, para comunicação no idioma do país, como para conhecer os costumes. A maioria se acostumou facilmente à gastronomia, legislação e aos costumes do país anfitrião, e conseguiu desenvolver vida social fora da organização, Porque teve o suporte da organização brasileira, já que segundo Sebben (2009b) e Karr (2009) este suporte ameniza o desconforto de estar em um país com costumes totalmente diferentes do Brasil. Lima e Bordignon (2009) focalizaram o desenvolvimento da vida social, pelo expatriado e sua família, como facilitador da adaptação à nova realidade. Segue o relato de alguns desses expatriados:

“A empresa pagou um curso de idioma para que eu pudesse melhorar ainda mais a língua falada aqui no país”.

“Nunca tive problemas quanto a gastronomia, pelo contrário acho até que é bem melhor do que eu tinha no Brasil”.

“Não levei muito tempo para me adaptar aos costumes daqui”.

“Consigo ter uma vida social com os amigos que fiz no ambiente de trabalho”.

7.2.1 Expatriados Organizacionais que cumpriram o contrato de trabalho

Aqueles que cumpriram o seu contrato de trabalho (70%), tiveram experiência como expatriados organizacionais nos Estados Unidos, Argélia, Angola, Alemanha e Índia. Destes, 50% eram do sexo masculino, solteiros, e a maioria foi expatriada sem acompanhante. A idade média destes expatriados é de 32 anos e a permanência mínima no exterior foi de dois anos e a máxima de cinco anos.

Quando cruzadas as avaliações globais (notas de zero a dez) relativas à experiência internacional desses expatriados com os países para os quais os entrevistados foram expatriados, verificou-se que aqueles que foram para os Estados Unidos deram as notas maiores. As frases abaixo justificam estas notas:

“É o sonho que qualquer pessoa vir trabalhar nos Estados Unidos e conhecer um país de primeiro mundo. Tudo aqui é muito perfeito. Temos

segurança, pessoas educadas, costumes diferentes, enfim uma infinidade de coisas que nos deixa motivados para o nosso trabalho”.

“Trabalhar nos Estados Unidos foi a melhor experiência que uma pessoa pode ter profissionalmente”.

As pessoas do gênero feminino e solteiras foram aquelas que melhor avaliaram sua experiência de trabalho no exterior, em comparação com os homens. Destaca-se que todas elas foram expatriadas sozinhas, o que pode ter facilitado a adaptação, pois segundo Tung (1998) é necessário que a família se adapte também para que o profissional possa se sentir realizado. A frase abaixo ilustra o que foi dito:

“Por eu ter ido sozinha aproveitei ao máximo tudo o que eu pude. Viajei muito, conheci muitas regiões dos Estados Unidos, fiz um curso para melhorar a língua, enfim, tudo é perfeito”.

Quanto aos indicadores de Hofstede, os expatriados organizacionais que foram para a Argélia informaram que aquele que mais influenciou negativamente a adaptação durante sua experiência profissional em outro país foi à feminilidade versus masculinidade. A maioria citou a diferença existente entre homens e mulheres neste país, e informou que as mulheres nesta cultura são submissas aos homens. As frases abaixo revelam esta condição.

“As mulheres são submissas aos homens em tudo que fazem. Demorei muito para me acostumar com este costume aqui”.

“Tenho a impressão de que lá os homens são donos das mulheres. Elas não têm direito a nada”.

“Por mais que se tente tratar de maneira igual no trabalho as mulheres, tenho a impressão de que elas preferem ser submissas”.

Outros cruzamentos de informações foram estudados para os expatriados organizacionais, mas sem nenhum resultado merecedor de destaque.

7.2.2 Expatriados Organizacionais que não cumpriram o contrato de trabalho

Dos expatriados organizacionais entrevistados, 30% não cumpriram o seu contrato de trabalho e tiveram suas experiências profissionais na Argélia, Estados Unidos, França, Portugal e Espanha. Todos eles eram do gênero masculino e metade dos que não cumpriram eram solteiros. A permanência mínima no exterior foi de um ano e a máxima de três anos.

Os motivos alegados foram a dificuldade de se adaptar à cultura da organização e do país, saudades da família e problemas de saúde provenientes do trabalho exaustivo que executavam. As frases abaixo demonstram bem esta situação.

“Eu não me adaptei a nada, cultura diferente, as pessoas não são carinhosas, a gastronomia muito diferente do que temos no Brasil e os costumes deles são complicados; difícil de se entender os motivos que levam eles a fazerem determinadas coisas [sic]”.

“Não aguentei ficar longe de meus pais. As pessoas lá eram muito individualistas, elas não ajudam ninguém. Não via a hora de chegar no Brasil e ficar ao lado dos meus pais”.

“Trabalhava longas horas para dar conta das minhas obrigações. Aparentemente eles não ligam muito para a família, pois permanecem muito tempo nas organizações trabalhando”.

Estes fatores são abordados pela maioria dos autores que tratam o tema expatriação, como motivos para os expatriados não cumprirem o seu contrato de trabalho.

Todos receberam apoio da empresa, desde os períodos anteriores à expatriação até a chegada ao país anfitrião. A maioria já conhecia o idioma do país, seus costumes, gastronomia, adaptou-se facilmente a legislação e conseguiu desenvolver vida social fora da empresa. Sebben (2009a); Goza (1992) e Karr (2009) por outro lado relatam que estes são os principais fatores que contribuem para um expatriado organizacional a cumprir o seu contrato de trabalho, o que não se verificou na amostra estudada. O suporte recebido pode ser comprovado nas seguintes frases dos entrevistados:

“A empresa me deu total apoio. Fui preparado durante um ano para ser expatriado, conheci o local que iria morar e a empresa em que eu iria trabalhar”.

“A empresa custeou cursos de idioma para que eu pudesse aprimorar a língua do país, fui visitar o país antes de me mudar definitivamente e conhecer a cultura”.

Segundo os próprios expatriados organizacionais que não cumpriram o seu contrato de trabalho, as razões para o não cumprimento são mais de ordem pessoal do que relacionados à cultura.

Quando feita a análise dos países em relação aos indicadores de Hofstede chegou-se à conclusão de que nenhum dos indicadores exerceu uma forte influência na experiência de trabalho dos expatriados organizacionais que não cumpriram o

contrato de trabalho. Outros cruzamentos de informações foram estudados para esses expatriados, mas sem nenhum resultado merecedor de destaque.

7.2.3 Comparação entre expatriados organizacionais: cumprimento de contrato

Ao se analisar os expatriados organizacionais que cumpriram o contrato de trabalho com aqueles que não o cumpriram, nota-se que as notas globais dadas para a experiência de trabalho no exterior são bem diferentes. Enquanto que os que cumpriram o contrato deram notas altas, os que não cumpriram deram notas baixas.

Ambos os grupos se adaptaram à gastronomia, legislação e aos costumes do país anfitrião, e conseguiram também desenvolver vida social. Todos tiveram total apoio da organização, tanto antes como depois da expatriação, o que vai de encontro aos dizeres de Lima e Bordignon (2009) que relata que um dos fatores para o cumprimento do contrato de um expatriado organizacional é o apoio que a empresa dá ao seu funcionário. Embora a empresa tenha oferecido apoio, este não foi suficiente para que estes expatriados permanecessem em seus postos de trabalho nos países anfitriões.

7.3 Comparação entre os Expatriados voluntários e organizacionais

Embora os motivos que levaram os expatriados voluntários a ir para outro país sejam diferentes dos expatriados organizacionais, a experiência profissional vivida nos países anfitriões foram muito similares.

Buscando comparar a avaliação global da experiência de expatriação destes dois grupos foi realizado o teste não paramétrico para independência ou associação entre classificações (Qui quadrado) para verificar se há influência do tipo de expatriação sobre as notas, e o mesmo mostrou que não há diferença entre avaliações dos expatriados organizacionais e voluntários ao nível de significância de 5% ($\chi^2 \leq 5,99$).

Na amostra pesquisada, os expatriados voluntários relataram que tiveram maior dificuldade com o idioma do que os expatriados organizacionais. Isto pode ser explicado pelo fato de que todas as organizações capacitaram seus funcionários para o idioma do país anfitrião.

Enquanto os expatriados organizacionais permaneceram no país anfitrião uma média de dois anos, os voluntários ficaram em média 3,5 anos. Como os expatriados voluntários se expatriaram por conta própria, acabaram permanecendo por mais tempo para ter condições de saldar dívidas que deixaram no Brasil e poupar alguma coisa para investir quando retornassem.

A maioria dos expatriados organizacionais entrevistados exerceu no país anfitrião, funções de nível gerencial, enquanto que os voluntários exerceram suas funções em níveis operacionais, o que pode ser explicado pelo fato de expatriados organizacionais terem um nível de escolaridade maior do que os expatriados voluntários.

A maioria dos expatriados voluntários é originária de famílias com traços de outra cultura (pais ou avós estrangeiros), enquanto dentre os expatriados organizacionais poucos foram os que apresentaram esta característica (35%).

As funções exercidas no país anfitrião também eram distintas entre os grupos. Os expatriados voluntários exerceram cargos mais operacionais, tais como garçom, ajudante geral, ajudante em linha de produção, etc., enquanto que os organizacionais exerceram funções técnicas e gerenciais, tais como gerente, chefe de departamento, programador, chefe administrativo, etc.

Os expatriados voluntários classificaram a hierarquia como o indicador ao qual menos se adaptaram, enquanto que os expatriados organizacionais elegeram outro índice. Tal fato talvez possa ser explicado pelas diferenças entre cargos ocupados por esses dois grupos de expatriados.

Os mesmos motivos apontados pelos expatriados voluntários para não cumprir o contrato de trabalho foram compartilhados pelos organizacionais. Enquanto os expatriados organizacionais receberam total apoio da organização que os enviou, os voluntários na maioria das vezes não contaram com qualquer ajuda.

8. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no resultados destas entrevistas realizadas com expatriados organizacionais e voluntários nota-se que para a amostra pesquisada a cultura do país anfitrião não foi o principal motivo- declarado - que influenciou o cumprimento do contrato de trabalho; outras justificativas foram apresentadas para o não cumprimento do contrato.

No que se refere aos expatriados organizacionais, embora a literatura estudada tenha apontado como de extrema importância que a organização apoie seus colaboradores expatriados, antes e durante o período de expatriação, para facilitar a adaptação ao idioma, gastronomia, costumes, legislação e para que possam desenvolver vida social fora do ambiente da empresa, os fatores principais, declarados, para não cumprimento do contrato foram de ordem pessoal ou relacionados à família que deixaram no Brasil. Fatores estes que estavam fora do controle da organização.

Os motivos alegados para não cumprimento do contrato, tanto dos organizacionais quanto dos voluntários estavam ligados à saudade da esposa e filhos; saudade dos pais; estresse motivado pelo ambiente de trabalho; e problemas de saúde. Note-se que os motivos apontados pelos expatriados casados e pelos expatriados solteiros foram os mesmos.

Embora não tenham tido qualquer preparação formal, é possível que a adaptação dos expatriados voluntários tenha sido facilitada pelas mídias de comunicação atualmente disponíveis, pois o fácil acesso à internet pode ter sido o meio para aquisição prévia de conhecimentos sobre costumes, clima, legislação, gastronomia e idioma do país anfitrião.

Os brasileiros têm como traço marcante, a facilidade de manterem bons relacionamentos com as demais pessoas (FREITAS, 1997). Esta característica pode ter facilitado o estabelecimento de relações com os demais funcionários dentro da organização em que prestaram serviços e com demais pessoas do país anfitrião.

De acordo com Freitas (1997), o povo brasileiro é portador de características que fazem deles pessoas flexíveis e portadoras de fácil adaptabilidade, moldando-se às situações diversas conforme a necessidade, o que pode explicar as poucas menções feitas à falta de adaptação a um ou outro aspecto da cultura do novo país.

Mesmo aqueles organizacionais ou voluntários que não cumpriram o seu contrato de trabalho, deram notas altas para a experiência no exterior. Embora não tenham conseguido ficar o tempo estipulado pelo contrato, justificaram que tiveram a oportunidade de conhecer novos costumes, trocar experiências, conhecer novas tecnologias e processos diferentes de execução de serviço dentro das empresas.

A contração de expatriados voluntários pode ser considerada uma opção de novos talentos para as organizações, visto que a maioria dos entrevistados cumpriu com o seu contrato de trabalho.

Analizando os fatores determinantes para a desistência dos dois grupos como profissionais expatriados, conclui-se que os motivos apontados pelos entrevistados foram de ordem pessoal e familiar, embora tenha sido possível notar, a partir de outras informações prestadas, que o idioma foi um fator cultural que dificultou a adaptação ao novo país.

Sugere-se que novos estudos sejam desenvolvidos com amostras maiores de expatriados organizacionais e voluntários, procurando-se conhecer as características de resiliência destes indivíduos e ainda estabelecer comparativos entre o trabalho executado no Brasil e do país anfitrião. Quanto aos expatriados voluntários que não ocuparam somente cargos operacionais, outras pesquisas com entrevista em profundidade poderá ser feita para compreender melhor este perfil.

REFERÊNCIAS

- ARISS, A. A. (2010). Modes Of Engagement: Migration, Self-Initiated Expatriation, And Career Development. **Career Development International**, 15(4), 338-358.
- ANSOFF, H. I.,McDONNEL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAUJO, B. F. V. B.; CRUZ, P. B.; MALINI, E. A adaptação de expatriados organizacionais e voluntários no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**. USA, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar., 1991.
- BLACK, J. S; MENDENHALL, M; ODDOU, G. Toward a Comprehensive model of international adjustment: the integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**. Vol. 16. Nº 2, 291-317. 1991. Maio de 2013.
- BERGER, P. **Perspectivas sociológicas**: Uma visão humanística. Petrópolis: Vozes, 2000.
- _____ ; LUCKMANN,T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BOHLANDER, G. W. et al. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOONE.L.E; KURTZ.D.L. **Marketing Contemporâneo**. LTC – livros técnicos e Científicos Editora S/A. Rio de Janeiro, 1998.
- CALIGIURI,P.;DI SANTO,V. Global Competence: What is it, and can it be developed through global assignments? **Human Resource Planning**, v.24, n.3, p. 27, 2001.
- CARNEIRO,J. DIB,L.A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e exploratório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v.2, n. 1, p. 1-25, jan/jun.2007. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos>. Pesquisa realizada em 27 de Janeiro de 2013.
- CARPES, A.M. et al. **Gestão Internacional de pessoas**: considerações a partir do ajustamento internacional de expatriados na China e Espanha. Enternext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. V. 7, n. 1,, p. 88-122. Jan/jun 2012
- CERDIN, J-L. Réussir l'expatriation. **Personnel**, n. 406, p 30-33, 2000.
- CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTO, G.L. Transferências Internacionais. In: SEBBEN, A. (Org.) **Expatriados.com**: um desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.p.35 - 42.

COSTA. C.C. **Estratégias de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DAVEL, E. VERGARA,S.C. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**.4^a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DE PAULA,E.R.; STAUB,L.D. **A mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos**. In: anais do XXIX Encontro da Anpad, Brasília, 2005. Disponivel em: www.anpad.org.br. Acesso em 10 de Maio 2013.

FERREIRA. A.A. Conceitos e fundamentos de estratégia empresarial. In SIQUEIRA,J.P.L ; BOAVENTURA, M.G. (Org.). **Estratégia para Corporações e Empresas**: teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p.1-28.

FLEURY, M.T.L; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Org.).**Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.p.38-54.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000. Disponível em: <www.rausp.usp.br>. Acesso em: 18 nov. 2011.

GHEMWAT, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. **Harvard Business Review, 79 8)**, 137–147. Disponível em: <<http://mbi.dirkjanswagerman.nl/static/files/MBI/Module%2021 Distance%20still%20 matters.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2013.

GHEMWAT,P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GOZA, F. A imigração brasileira na América do Norte. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, Campinas,v.9,n.1, p.65-82, 1992. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/rev_inf/vol9_n1_1992/vol9_n1_1992_5artigo_65_82.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2012.

GOERGEN, Pedro. Pesquisa em educação: sua função critica. **Educação e Sociedade**, v. 9, maio 1981, p. 65-96.

GUIQUET, J.M.S; SILVA, J.R.G. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos**... Atibaia: Anpad, 2003. Disponível em:<www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 jan. 2012.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: Compreender a nossa programação mental. McGraw-Hill International (UK).Edições Silabo, Lda. 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications, Inc. 2^a edição.London, 2001.

HILAL, A.; HEMAIS, A.. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nordica:. Evidências empíricas das Empresas Brasileiras. **Revista de administração Contemporânea**, Curitiba, v 7, n. 1, março de 2003. Disponível a partir do <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100006&lng=en&nrm=iso>. acesso em 27 de janeiro de 2013.

INKSON, K.; ARTHUR, M. B.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: International Human Resource Development. **Journal of World Business**, USA, v. 32,n. 4, p. 351-368, Abril, 1997.

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 Studies**.V. 8, p. 23-32, March, 1977.

JOKINEN, T.; BREWSTER; C.; SUUTARI, V.Career Capital During International Work Experiences: Contrasting Self-Expatriate Experiences And Assigned Expatriation. **The International Journal of Human Resources Management**. USA, v. 19,n. 6,p. 979-998, jun., 2008.

KARR, S. **Expatriado**: o que você e sua família precisam saber e ninguém vai contar. São Paulo: All Print, 2009.

KOGUT, B. ;SILVA, W. The effect of national culture on the choice of entry mode **Journal of International Business Studies** v.19, n. 3, 1988. Artigo disponível em http://aib.msu.edu/awards/19_3_88_411.pdf

KUBO, E.K.M. **Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil**. 2011. 69f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo.

KUBO. E.K.M. BRAGA, M.B. **Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil**: Um estudo Empírico. Revista RAE. V.53. n.3. Maio/Junho 2013. Disponível em rae.fgv.br. Acesso em: 20 de Maio de 2013

LEE, C. H. A Study Of Underemployment Among Self-Initiated Expatriates. **Journal of World Business**. USA, v. 40, n. 0, p. 172-187,Fev.,2005.

LIMA, D.; BORDIGNON, R. Transferências Internacionais.In: SEBBEN, A. (Org.).**Expatriados.com**: um desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.p.67- 76.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: foco na decisão. Tradução Opportunity Translations. 3^a edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2011.

MARINUCCI, R. **Brasileiros e Brasileiras no exterior**. Apresentação de dados recentes do Ministério das Relações Exteriores. Junho de 2008. Disponível em:<<http://www.csem.org.br>>. Acesso em: 14set. 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 3^aed., São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. et.al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de: The Strategy Process: Concepts, Contexts, cases., 4^o edição. São Paulo: Editora Bookman, 2003.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES – MRE. **BRASILEIROS NO MUNDO - ESTIMATIVAS**. Terceira Edição. Junho de 2011. Disponível em: <<http://www.brasileirosnomundo.itamaraty.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2012.

MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Org.).**Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, L.H.; VASCONCELOS, I.F.G; JAUSSAUD, J. (Coordenadores). **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ORSI, A. GOES, A. S. **Internacionalização de empresas brasileiras**: o caso BEMFIXA Industrial. Artigo apresentado no IX SEMEAD. Disponível em www.eadfea.usp.br/semead

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia de Pesquisa Científica**: Guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégias empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 8^o edição. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIVA, Ely Laureano; HEXSEL, Astor Eugênio. Contribuição da Gestão de Operações para uma Internacionalização de Empresas. **Revista de administração Contemporânea**. Curitiba, v 9, n. 4, dezembro de 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000400005&lng=en&nrm=iso>. acesso em 27 de janeiro de 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000400005>.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PEREIRA,L.H. **Internacionalização**: quem vai encarar? Revista RAE – GV - Executivo, Vol. 11, Nº 1, Jan/Jun de 2012. Disponível em <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num1-2012/internacionalizacao-quem-vai-encarar>. Acesso em 14 de Dezembro de 2012.

PEREIRA, N.A.F.; PIMENTEL, R; KATO, H.T. Expatriação e estratégia internacional: O papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, São Paulo, v. 9, n. 4, out./dez., p. 53-71, 2005.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E. J. e ZINS, M. **Recherche en marketing: méthodes et décisions**. Montreal: Gaetan Morin Editeur, 1984. 615 p.

PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. L.. Survey Reserach Methodology in a Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information System**, vol. 10, nº 2, p. 75-105, 1993

PORTER,M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

QUINN.J.B. Strategic Change:"Logical Incrementalism" **Sloan Management review**(pre-1986); Fall 1978;20,1 ABI/INFORM Global.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. Título Original: Organizational behavior. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

_____ **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. Título Original: Organizational behavior. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____ **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS,S.P; COULTER, M. **Administração**. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

SEBBEN, A. Ciências interculturais e a expatriação: novos modelos para o mercado brasileiro. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009a. p.77 - 100.

SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009b.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCULLION, H.; BREWSTER, C.The Management of Expatriates: Messages from Europe? **Journal of World Business**, USA, v. 36, n. 4, p. 346-365, Abril, 2001.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed.) **Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for Managers**. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 1996, p. 144-155.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Tanure, B.; Barcellos, E.; Cyrino, A. (2006). Expatriation Challenges For Emerging Countries: Lessons From Brazil. **Worldlink**, 16(4), 4-5.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7,(Aug., 1997) p. 509-533, 1997.

TUNG. R.L. American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. **Journal of World Business**. p. 33. 1998.

TUNGLI, Z; PEIPERL, M. Expatriate practices in German, japanese, U.K., Anda U.S. Multinational Companies: A comparative survey of changes. **Human Resource Management**, January-February, 2009. Vol. 48, Nº 1, pp. 153-171

VERGARA,S. C. A resiliência de profissionais angolanos. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 701-18, jul./ago., 2008 Disponível em:<www.scielo.br>. Acesso em: 7 mar. 2012.

VIANNA, N.W.H.; FUTURO, R.L. Estratégia Corporativa e Internacional In SIQUEIRA,J.P.L e BOAVENTURA, M.G. (Org.). **Estratégia para Corporações e Empresas**: teorias atuais e aplicações. Editora Cengage Learning, 2012. p.77-109.

APÊNDICE

1 Roteiro de entrevista com expatriados voluntários

Responderão a estas questões somente pessoas que tiverem experiência de **expatriação voluntária**

Questões introdutórias:

1. País para o qual se expatriou: _____ **Ano:** _____

2. Avalie por meio de uma nota de zero a dez a experiência de trabalho no exterior, sendo 0 - muito ruim e 10 - muito boa.

Por quê?

I - Quanto ao perfil

3. Sexo

- () Masculino
 () Feminino

4. Estado Civil

- () Solteiro
 () Casado
 () Outro. Qual? _____

5. Tempo de estadia no exterior: _____ anos

6. Você assinou algum contrato na empresa em que trabalhou?

- () Não
 () Sim. Qual o tempo de duração? _____ anos

7. Você completou o prazo estipulado?

- () Sim
 () Não. Por quê? _____

() Não se aplica

8. Viagens internacionais já realizadas anteriormente a esta:

- () Nenhuma
 () Uma
 () Duas
 () Três
 () Mais de três

9. Experiência anterior de trabalho internacional

- () Não houve
 () Houve. Países (favor citar): _____

10. Algum de seus pais ou avós não é brasileiro?

- () Sim. Favor citar país (es) de origem: _____
 () Não

II- Quanto ao momento de decisão pela expatriação**11. Escolaridade**

- () Fundamental incompleto
 () Fundamental completo
 () Médio incompleto
 () Médio completo
 () Superior incompleto
 () Superior completo
 () Pós-graduação completo
 () Pós graduação incompleto

12. Motivos que o levaram a se expatriar:

- () A procura de oportunidades de crescimento profissional
 () Melhores condições financeiras
 () Estava desempregado
 () Turismo
 () Estudos
 () Outro. Qual? _____

13. Na época de sua expatriação você estava:

- () Solteiro
 () Casado
 () Outro. Qual?

14. Você foi para outro país:

- () Sozinho
 () Acompanhado. Quem foi com você? _____

15. Idade com a qual se expatriou: _____ anos**16. No momento de sua expatriação você estava trabalhando aqui no Brasil com carteira “assinada”?**

- () Não
 () Sim

17. Função/cargo que desempenhou no exterior: _____

III - Quanto à cultura nacional do país para o qual se expatriou

18. Responda:

A) Quando da sua chegada, contou com a ajuda de alguém para arrumar um emprego? _____

B) Quando da sua chegada, contou com a ajuda de alguém para arrumar moradia? _____

C) Já conhecia o idioma do país? _____

D) Antes da expatriação, já conhecia os costumes do País? _____

E) Antes de se expatriar, procurou saber sobre o clima do País? _____

F) Antes de sua expatriação, fez contato com empresas do País com vistas à sua contratação? _____

G) Durante o tempo em que permaneceu no País, conseguiu desenvolver vida social fora do ambiente de trabalho? _____

H) Você se acostumou rapidamente com a gastronomia do País? _____

I) Você se adaptou facilmente à legislação do País? _____

J) Você participou de algum grupo religioso no País? _____

K) Quanto ao turismo, você conseguiu visitar outras regiões do País? _____

19. Numere de 1 a 5 (onde 1 é o mais importante e 5 é o menos importante), os indicadores que refletem características da cultura do país, às quais você menos se adaptou:

- hierarquia
- individualismo x coletivismo
- feminilidade x masculinidade (diferenças sociais entre homens e mulheres)
- controle da incerteza (segurança)
- orientação de curto x longo prazo (planejamento da vida)

20. Outras informações importantes _____

2 Roteiro de entrevista com expatriados organizacionais

Responderão a estas questões somente pessoas que tiverem experiência de expatriação organizacional

Questões introdutórias:

1. País para o qual foi expatriado: _____ Ano: _____

2. Avalie por meio de uma nota de zero a dez a experiência de trabalho no exterior, sendo 0 - muito ruim e 10 - muito boa.

Porquê?

I-Quanto ao perfil

3. Sexo

- () Masculino
 () Feminino

4. Estado Civil

- () Solteiro
 () Casado
 () Outro. Qual? _____

5. Tempo de estadia no exterior: _____ anos

6. Qual a duração do seu contrato de trabalho no exterior?

- () 1 a 2 anos
 () de 3 a 4 anos
 () 5 anos ou mais
 () não foi definida

7. Você completou o prazo estipulado?

- () Sim
 () Não. Por quê? _____
 () Não se aplica

8. Viagens internacionais realizadas anteriormente a esta da expatriação:

- () Nenhuma
 () Uma
 () Duas
 () Três
 () Mais de três

9. Experiência anterior de trabalho internacional

- () Não houve
 () Houve. (favor citar em quais países): _____

10. Algun de seus pais ou avós não é brasileiro?

- () Sim. Favor citar país(es) de origem: _____
 () Não

II- Quanto ao momento de decisão pela expatriação**11. Escolaridade**

- () Fundamental incompleto
 () Fundamental completo
 () Médio incompleto
 () Médio completo
 () Superior incompleto
 () Superior completo
 () Pós-graduação completo
 () Pós graduação incompleto

12. Na época de sua expatriação você estava:

- () Solteiro
 () Casado
 () Outro. Qual? _____

13. Você foi expatriado:

- () Sozinho
 () Acompanhado. Quem foi com você? _____

14. Idade com a qual foi expatriado: _____ anos**15. Função/cargo desempenhado no exterior: _____****III - Quanto à cultura nacional do país ao qual foi expatriado****16. Responda:**

- A)** Quando da sua chegada, contou com a ajuda da empresa para arrumar moradia? _____
- B)** Já conhecia o idioma do País? _____
- C)** Antes da expatriação, já conhecia os costumes do País? _____
- D)** Antes de ser expatriado, procurou saber sobre o clima do País? _____
- E)** Conseguiu desenvolver vida social fora do ambiente de trabalho? _____
- F)** Você se acostumou rapidamente com a gastronomia do País? _____
- G)** Você se adaptou facilmente à legislação do País? _____
- H)** Você participou de algum grupo religioso no País? _____
- I)** Quanto ao turismo, você conseguiu visitar outras regiões do País? _____

17. Numere de 1 a 5 (onde 1 é o mais importante e 5 é o menos importante), os indicadores que refletem características da cultura do país, às quais você menos se adaptou:

- hierarquia
- individualismo x coletivismo
- feminilidade x masculinidade (diferenças sociais entre homens e mulheres)
- controle da incerteza (segurança)
- orientação de curto x longo prazo (planejamento da vida)

18. Outras informações importantes _____