

JANAÍNA MARIA BUENO

**O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO DE  
CULTURAS EM UMA ORGANIZAÇÃO NO BRASIL**

O Caso Renault

**CURITIBA**

**2004**

JANAÍNA MARIA BUENO

**O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO DE  
CULTURAS EM UMA ORGANIZAÇÃO NO BRASIL**

O Caso Renault

Dissertação apresentada como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Mestre em Administração pela Pontifícia  
Universidade Católica do Paraná.

Orientada pelo professor Dr.  
Jansen Maia Del Corso.

**CURITIBA**

**2004**



Ao meu querido esposo Carlos, por seu  
companheirismo e incansável apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

A autora agradece às seguintes pessoas e instituições que contribuíram, de algum modo, para a realização do presente trabalho:

Ao Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), na pessoa do seu coordenador, professores e funcionários.

Ao Professor Jansen Maia Del Corso, pela orientação competente.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE TABELAS .....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	2
1.3.1. OBJETIVO GERAL .....	2
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	6
2.1 A ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO.....	8
2.1.1 A ADMINISTRAÇÃO .....	8
2.1.2 ORGANIZAÇÃO .....	10
2.1.3 A GLOBALIZAÇÃO.....	14
2.1.4 A ORGANIZAÇÃO GLOBAL .....	17
2.2 A CULTURA E A CULTURA NACIONAL .....	23
2.2.1 A CULTURA .....	23
2.2.2 CULTURA NACIONAL.....	26
2.2.2.1 HOFSTEDE E AS DIFERENÇAS ENTRE CULTURAS NACIONAIS .....	28
2.2.3 A CULTURA BRASILEIRA .....	32
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
2.3.1 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	40
2.3.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....	48
2.4 A ESTRATÉGIA GLOBAL E O PROFISSIONAL GLOBAL.....	56
2.4.1 A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA GLOBAL .....	56
2.4.2 O PROFISSIONAL GLOBAL.....	61
2.5 A EXPATRIAÇÃO.....	71
2.5.1 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO.....	71
2.5.2 DIFICULDADES DA EXPATRIAÇÃO .....	75
2.6 A INTEGRAÇÃO DE CULTURAS EM ORGANIZAÇÕES GLOBAIS.....	80
2.6.1 O MULTICULTURALISMO ORGANIZACIONAL .....	80

2.6.2	A INTEGRAÇÃO DE CULTURAS NA ORGANIZAÇÃO .....	82
2.6.3	A INTEGRAÇÃO DE CULTURAS NO CONTEXTO BRASILEIRO .....	85
2.6.4	ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO DE CULTURAS.....	88
3.	METODOLOGIA.....	100
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	100
3.1.1	Perguntas de pesquisa .....	101
3.1.2	Definições constitutiva e operacional das variáveis em estudo:.....	101
3.1.3	Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto desta pesquisa: .....	102
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	104
3.2.1	Delineamento da Pesquisa.....	104
3.2.2	População e Amostra .....	106
3.2.3	Tipos e Coleta de Dados .....	107
3.2.4	Tipo de Análise de Dados:.....	107
3.3	LIMITAÇÕES .....	108
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	110
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....	110
4.1.1	Histórico.....	110
4.1.2	A Renault no Brasil e no Mercosul .....	112
4.1.3	A expatriação na Renault .....	113
4.1.4	Tipos de expatriados .....	113
4.1.5	Regras de expatriação.....	114
4.1.6	Realidades Identificadas Na Expatriação Pela Área De Mobilidade Internacional .....	117
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	118
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	124
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	127
	ANEXOS .....	132

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. OS ELEMENTOS DE ORGANIZAÇÃO GLOBAL .....	56
FIGURA 2: UM MODELO PARA O APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS .....	93
FIGURA 3: MODELO DE PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO.....	121



**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS .....	16
TABELA 2 - CAPACIDADE ESTRATÉGICAS CHAVES: ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS, GLOBAIS E INTERNACIONAIS .....	54
TABELA 3: AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL GLOBAL .....	65
TABELA 4: FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES.....	114
TABELA 5: GRAU DE DIFICULDADE COM O IDIOMA PORTUGUÊS .....	116
TABELA 6: GRAU DE DIFICULDADE COM A CULTURA BRASILEIRA.....	116
TABELA 7: GRAU DE ADAPTAÇÃO DA FAMÍLIA À COMUNIDADE LOCAL .....	118

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar se o processo de expatriação da Renault - especificamente da sua subsidiária brasileira - é instrumento de integração de culturas dentro do ambiente organizacional. O processo de expatriação é o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. O método empregado foi o estudo de caso, com delineamento de levantamento, do tipo seccional, com avaliação longitudinal. Foi utilizada a abordagem qualitativa de natureza interpretativa, por ser considerada a mais adequada para atingir o objetivo deste trabalho. A amostra foi composta por funcionários expatriados da França e da Argentina, que estavam atuando no Brasil no ano de 2003, totalizando 13 pessoas. Para coleta dos dados dos expatriados foi utilizado o questionário semi-estruturado e para o gerente de Mobilidade Internacional, responsável pela expatriação no Brasil, foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada. Também foram utilizados dados de documentos organizacionais. A análise dos dados foi realizada de modo descritivo, correspondendo à abordagem qualitativa adotada. Para tratamento dos dados coletados foram utilizadas a análise de conteúdo e a análise documental. Procurou-se investigar se as ações inerentes ao processo de expatriação estavam auxiliando os funcionários expatriados na adaptação e integração ao ambiente organizacional brasileiro. A integração das culturas foi abordada a partir da identificação de comportamentos e atitudes que venham a significar a introjeção da cultura organizacional local. Os resultados obtidos revelaram que o processo de expatriação da subsidiária brasileira da Renault não tem atuado como instrumento de integração de culturas, pois está limitado a atuação junto ao funcionário nos aspectos de infraestrutura e logística de acomodação, atuando de forma superficial na preparação dos indivíduos para a convivência e adaptação ao contexto brasileiro.

## ABSTRACT

The objective of this research is to demonstrate if the Renault's Brazilian subsidiary expatriate process is an integration tool of cultures in the organizational environment. The expatriate process is the assembly of phases that go since the recruitment and selection of candidates to charges in the outside, up to insertion and the accompaniment of the individual in the new environment organizational, passing for benefits negotiation questions, lawful channels, lodging, cultural preparation and of language. For this purpose, the case study of sectional raising delineation with evaluation longitudinal methodology has been used. The pattern has been obtained from expatriated employees from France and Argentina, who were working in Brazil during the year 2003. The total amount was 12 people. The structured questionnaire was created to gather data from those expatriated people. For the international mobility manager gathering data, it has been used the semi-structured interview. Also, data have been used from the organizational documents. The data have been analyzed mainly in the descriptive way, corresponding to the qualitative approach adopted. It has been used the contents analyses and documental analyses as well, for handling the gathered data. It has been tried to determine whether the expatriation process was supporting, the foreign employees working in Brazil, to their adaptation of the Brazilian organizational environment. The integration of those different countries cultures has been approached from the behavior identification and posture as well, that would mean the introjection of the local organizational culture. The results obtained have revealed that the Renault's Brazilian subsidiary expatriation process is not working as a culture integration tool. Its scope is only for the infrastructure and accommodation as well. That process is cursory on training people for adaptation and acquaintance to the Brazilian contexture.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. TEMA

As organizações são agentes econômicos e sociais importantes na sociedade, pois elas impactam diretamente nos movimentos que ocorrem em seu entorno. Alteram e são alteradas por seu ambiente, onde a cultura apresenta-se como variável significativa.

As mais diversas áreas científicas, principalmente as Ciências Sociais tem, nas últimas décadas, discutido e estudado a cultura. Os teóricos da Administração também têm se dedicado cada vez mais a estudos sobre a influência da cultura nas organizações para compreender o quanto o indivíduo contribui para a cultura da organização e o quanto esta influencia a maneira de agir de cada pessoa. Tanto o aluno do curso de Administração quanto o gestor de empresa têm que ter um conhecimento melhor e mais profundo sobre como as pessoas agem e reagem, o quanto elas agregam à cultura da organização e o quanto à organização.

Da mesma maneira que sofre a influência da cultura - tanto no âmbito nacional, regional, familiar ou pessoal - a organização também cria a sua identidade cultural. E esta causa impacto tanto no seu ambiente interno quanto externo.

A maneira como a organização assimila os valores individuais para dentro de sua cultura organizacional e a maneira como transmite estes valores organizacionais para toda a sua rede de colaboradores, torna-se um assunto importante e fator determinante do sucesso de suas operações.

Assim considerando, nunca em tempo algum a integração das culturas esteve perto da dinâmica hoje apresentada. A atual conjuntura de mercados globais propicia o convívio de pessoas de diversas nacionalidades dentro de um mesmo ambiente organizacional. Como conseqüência, há o aumento da complexidade das operações e relações entre os indivíduos, fato que tem chamado a atenção dos seus administradores.

O processo de expatriação é o conjunto de atividades que vai desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por

questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. A expatriação torna-se algo comum nas organizações, com profissionais tendo que se adaptar rapidamente à realidade cultural do local onde atuam em um determinado momento. A necessidade de desenvolver pessoas cada vez mais habilitadas a administrar e a locomover-se entre diferentes culturas tem sido o grande desafio para as organizações globais. Logo, este trabalho é útil para os estudos da Administração e para os gestores, porque ao traz à tona tanto os conceitos tratados de forma teórica quanto o que ocorre na prática de uma organização global.

## 1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa buscará responder a seguinte questão:

*O processo de expatriação na Renault do Brasil contribui para a integração de culturas da empresa?*

## 1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Dada a importância do assunto para o processo de gestão das organizações, que está cada vez mais envolvido com a multiculturalidade e conseqüentemente suas interações, este estudo visa:

### 1.3.1. Objetivo Geral

Verificar se o processo de expatriação praticado pela subsidiária brasileira da Renault está contribuindo para a integração de culturas da empresa.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Conhecer o que diz a literatura sobre expatriação e integração de culturas;
- Descrever o processo de expatriação praticado pela Renault do Brasil;
- Demonstrar que o cuidado com a expatriação deve ser uma das preocupações da Administração;
- Identificar se existem e analisar quais são as etapas do processo de expatriação que estão relacionadas à integração de culturas no ambiente organizacional.

#### 1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A literatura da Administração enfatiza que as constantes transformações que vem ocorrendo na sociedade e nas organizações têm como objetivo maior a diminuição de barreiras e fronteiras com a sua conseqüência no ambiente organizacional que é a integração de diversas culturas.

As organizações, ao assimilarem em seus quadros novos membros, que são frutos desta desfronteirização, passam a ter um contato com as suas respectivas culturas, valores e crenças e como resultado a exposição destas para toda a sua estrutura, que por meio de diversos mecanismos irá sofrer os efeitos de uma mistura cultural, o que poderá acarretar na transformação da sua cultura vigente.

Este estudo, irá envolver a empresa Renault, representada por sua unidade em São José dos Pinhais, que vivencia um ambiente multicultural, tanto do ponto de vista externo, seus fornecedores, parceiros, governos e clientes como do ponto de vista interno, através da multiculturalidade de seus colaboradores em seus parques fabris, onde, convivem colaboradores provenientes de seu país de origem: França, como também, as culturas brasileira, e argentina entre outras.

Diante disso, faz-se necessário estudar e compreender os instrumentos e processos de expatriação, bem como da integração das culturas dentro da organização. Destarte, é importante para as Ciências Sociais Aplicadas, especificamente a Administração, que estudos no ambiente organizacional, venham a abordar as questões positivas e negativas, bem como, quais as estratégias e os planos de ações adotados pelas organizações na absorção dos profissionais expatriados, sua ambientação às novas culturas e as contribuições deles para estas culturas vigentes. Isto auxiliará na formação de gestores que tenham uma visão mais abrangente dos profissionais que colaboram com a organização, da importância da cultura; seus problemas e conflitos e, acima de tudo, como tirar proveito da multiculturalidade.

A expatriação tem alto custo originado tanto pelos benefícios concedidos quanto pela estrutura de acompanhamento que se faz necessária. Logo, não se justifica arcar com um processo tão oneroso e não extrair dele todos os benefícios possíveis.

Por isso, este trabalho também se justifica porque demonstra que é preciso propiciar um ambiente onde ocorram trocas e não perdas, é a busca de uma relação de complementaridade.

Assim sendo, este trabalho contribui para a melhoria da prática da gestão de um ambiente multicultural e para promover a integração de culturas nacionais diferentes no ambiente organizacional e no ambiente externo local.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Com este capítulo inicia-se a discussão teórica que dá embasamento a presente pesquisa. Ressalte-se que as referências teóricas apresentadas neste capítulo não têm a pretensão de esgotar o assunto, nem significam que são as únicas. Elas são resultado de escolhas da autora do trabalho, as quais foram motivadas pelo intuito de construir um referencial mínimo para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado.

Neste momento, faz-se necessário ressaltar que foi feita a opção de citar vários autores na busca de vários pontos de vistas sobre as questões abordadas, envolvendo as várias Ciências que estudam a cultura, sua diversidade e seus modos de integração.

Para melhor apresentar os conceitos e visões dos autores pesquisados, este capítulo foi assim estruturado:

No capítulo 2.1, será tratado o assunto 'Administração, Organização e a Globalização' com o objetivo de conceituar e contextualizar a Administração como ciência e como ambiente onde as organizações vivenciam suas experiências, como estabelecem unidades ao redor do mundo, como operam, o que as impulsiona e o pano de fundo tecido pela globalização de mercados.

No capítulo 2.2, será visto o assunto 'A Cultura e Cultura Nacional' com vistas a conceituar o que faz um grupo de pessoas ser e agir diferente de outros; e para demonstrar as principais características da cultura nacional que fazem parte deste estudo, que é a cultura brasileira, com o objetivo de contextualizar o seu ambiente organizacional.

No capítulo 2.3, será apresentado o assunto 'A Cultura Organizacional', que pretende demonstrar o que é cultura organizacional e como ela se forma a partir da cultura individual de cada membro de uma organização e seus pressupostos advindos dos valores da cultura nacional, bem como as particularidades do ambiente organizacional brasileiro com seus valores, pressupostos e comportamentos.

No capítulo 2.4, será tratado o assunto 'A Estratégia Global e o Profissional Global' que visa mostrar qual a importância da estratégia em um contexto global e como ela é influenciada pelas diversas culturas que fazem parte da sua cena organizacional. Também será analisada a questão do profissional que interage e participa das ações previstas na estratégia global, qual o seu perfil e suas

dificuldades no desempenho de suas funções nos países onde sua organização atua.

No capítulo 2.5, será abordado o assunto 'A Expatriação' com o objetivo de estabelecer o que os autores que tratam deste tema colocam como melhores práticas e resultados. Também é objetivo deste capítulo, descrever as dificuldades encontradas no processo de expatriação e quais são os cuidados necessários para garantir um desempenho eficaz por parte do expatriado.

No capítulo 2.6, será visto o assunto 'A Integração de Culturas em Organizações Globais'. Neste ponto será comentado como a integração se dá, quais seus benefícios, quais são os problemas que surgem quando ela não é efetiva e o que os autores da área aconselham como estratégias para sua obtenção e manutenção.

## 2.1 A ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO

Apesar de desde os primórdios da sociedade sempre ter havido idéias e práticas da administração, foi somente depois das grandes transformações sociais dos séculos XV e XVI, e após o nascimento do capitalismo, que se firmou o conceito de eficiência como seu objetivo básico. As organizações refletem o tipo de administração que as gerencia, denotando seus princípios pelas suas ações. Da mesma forma, as organizações refletem, na atualidade, a globalização e seus efeitos. Seja numa operação de mercado, por meio de movimentos de profissionais entre países ou outra atividade de alcance maior do que o seu território de origem, as organizações contribuem para que as fronteiras pareçam inexistentes e as distâncias encurtem. Faz-se necessário analisar os conceitos separadamente e depois, num segundo momento, uni-los para entender suas relações e dimensão dessas relações.

### 2.1.1 A Administração

De acordo com DRUCKER (1988), a evolução e a história da Administração, tanto com seus sucessos quanto suas dificuldades, ensinam que a administração se define por alguns princípios.

Primeiro, a administração diz respeito a seres humanos. Sua tarefa é fazer com que as pessoas sejam capazes de atuar juntas, de tornar suas forças efetivas e suas fraquezas irrelevantes. Atualmente, todos dependem da administração para a existência material e para a capacidade de contribuir com a sociedade. Esta capacidade de contribuir depende tanto da administração das organizações nas quais as pessoas trabalham quanto das habilidades, dedicação e esforços dos indivíduos.

Segundo, já que a administração trata da interação das pessoas em um projeto comum, ela tem profunda relação com a cultura. O que os administradores fazem nos mais diversos países é exatamente a mesma coisa. O modo como eles fazem, no entanto, pode variar muito.

Outro princípio, citado por DRUCKER (1988), é de que toda organização pede objetivos simples, claros e unificadores. Sua missão tem que ser clara e ampla o

suficiente para proporcionar uma visão comum. As metas que lhe dão corpo têm que ser claras, públicas e fáceis de serem lembradas.

Também é trabalho do administrador tornar possível o crescimento da organização e de cada um de seus membros. O desenvolvimento é necessário tanto para acompanhar as mudanças quanto para criar e aproveitar novas oportunidades.

Um princípio de grande relevância comentado por DRUCKER (1988) é a comunicação e a responsabilidade individual. Toda a organização é formada por pessoas com diferentes habilidades e conhecimentos e que fazem muitos tipos de trabalho. Cada um tem que deixar claro o que lhe cabe fazer, como está pensando seus compromissos profissionais e o que espera dos demais – e deixar claro para os outros todas essas informações.

Da mesma forma, o administrador tem de deixar claro o que espera de cada membro da organização e quais serão as medidas de avaliação de desempenho que serão adotadas para acompanhar a performance individual. A avaliação é algo que precisa ser constantemente avaliado e reajustado.

Finalmente, para DRUCKER (1988), o que não pode ser esquecido pela administração é que não há resultados entre as paredes da organização. O fim de uma organização é ver o seu cliente satisfeito. O resultados mais importantes estão do lado de fora.

Com o processo de globalização, a administração precisou voltar seu olhar para a gestão internacional que nas palavras de COOPER; ARGYRIS (2003; p. 62), é “planejar, viabilizar em termos de pessoal, organizar e controlar atividades internacionais de negócios”. Quando a organização se lança pela primeira vez em atividades internacionais de negócios, a administração não está preparada para enfrentar os novos desafios. Neste caso, é necessária a contratação de consultores para preencher as lacunas de conhecimento sobre a abordagem de atividades multinacionais.

À medida que a organização cresce, no sentido de mercados internacionais, os administradores começam a apreciar de forma mais plena as outras culturas e sistemas econômicos. Segundo COOPER; ARGYRIS (2003; p.62), a consciência cultural aumenta da mesma forma que crescem as habilidades lingüísticas. O aumento do crescimento faz com que os administradores se esforcem para padronizar seus produtos para uma distribuição mundial e o mundo começa a

parecer um único mercado. Então, a administração deve estar preparada para lidar com todos os aspectos desse mercado.

A importância dos recursos humanos em um ambiente internacional é tão grande que exige a necessidade de uma administração internacional de recursos humanos. Ela trata com os fatores relacionados com pessoas empregadas de várias formas por uma organização. De acordo com COOPER; ARGYRIS (2003, p. 63), esses fatores incluem o planejamento de necessidades de recursos humanos; o assessoramento para os planos; treinamento e desenvolvimento, se necessário; desenvolvimento de sistemas de compensação e avaliação do desempenho dos funcionários. Esses fatores são os mesmos das operações domésticas, a não ser pelo fato de que é preciso levar em conta variáveis culturais existentes entre o país de origem dos funcionários, diferenças lingüísticas, preferências religiosas e muitos outros fatores que diferem de um país para outro. A administração internacional de recursos humanos envolve a manutenção de um equilíbrio entre todos os funcionários, o que permite a transferência internacional de funcionários. Também permite a coexistência e a valorização e a acomodação de diferenças de valor.

### 2.1.2 Organização

Existem muitas definições de organização e no decorrer da História da Administração o conceito foi evoluindo, sendo complementado conforme o amadurecimento da Administração e das relações entre o indivíduo e a organização.

Para DRUCKER (1997), uma organização pode ser considerada um grupo humano formado por especialistas que trabalham juntos em torno de uma tarefa comum. Ao contrário da sociedade, da comunidade ou da família, a organização não é criada e nem tem por base a natureza psicológica dos seres humanos e nem em suas necessidades básicas. Porém, apesar de ser criação humana, ela é feita para durar, senão para sempre, pelo menos por um período de tempo relativamente longo.

No entanto, SELZNICK (1957), alerta para o fato de que a simples criação de uma estrutura formal não determinará a criação e a sobrevivência de uma organização. É indispensável que a organização tenha sido criada para atender as necessidades da coletividade. Assim como as pessoas, as organizações têm caráter próprio que as diferencia das demais, ou seja, cada organização desenvolve uma

identidade própria. Quanto maior o número de interações pessoais e de grupos, mais acentuado o caráter da organização.

As organizações são sistemas extremamente complexos. Quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise, segundo ARGYRIS (1975; p. 23): “personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional”. É precisamente esta complexidade que, por um lado, constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais e que, por outro, torna difícil a vida de um administrador.

O grande desafio para o administrador é compreender as mudanças que a organização e os indivíduos terão que passar para alcançar a maior energia possível no esforço produtivo.

Outra questão relevante no conceito de organização, é que ela é um sistema aberto e como tal está continuamente influenciando e sendo influenciada pelo meio ambiente. Conseqüentemente, segundo ARGYRIS (1975; p. 24), não se pode prever completamente o futuro de uma organização quando apenas se conhece sua situação atual. Uma característica de um sistema aberto é que o produto não varia necessária nem sistematicamente em função de determinado insumo conhecido. Da mesma forma, as relações humanas, tanto internas quanto externas, também sofrem influência da sociedade na qual estão inseridas.

Alguns autores, a partir da definição de cultura, como sendo um “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos” (MORGAN; 1996, p. 116) argumentam que a organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade.

Segundo ARGYRIS (1975; p. 25), é preciso antes conhecer o indivíduo que forma a organização e assim faz-se premente estudar a relação entre personalidade e organização:

Compreender a personalidade humana é tarefa extremamente difícil. Se estamos procurando atingir o objetivo básico de compreender as organizações somos obrigados a sacrificar um longo debate a respeito da personalidade e selecionar apenas os fatores que parecem mais relevantes. Alguns fatores da personalidade: a) ajudam a “causar” ou a criar e manter a organização; b) agem no sentido de ignorar a coerção exercida pela organização; e c) são capazes de destruir a organização.

Para atingir o objetivo de compreender a organização, portanto, é necessário entender as aptidões, níveis de aspiração e opiniões dos indivíduos na medida em que surgem e influenciam todo o sistema.

Em outras palavras, ARGYRIS (1975; p. 25), diz que as organizações e as personalidades são unidades distintas que possuem suas próprias leis. Entretanto, acredita-se que partes importantes da existência de uma unidade dependam da conexão que possuam com a da outra unidade. Ninguém pode compreender plenamente o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está encaixado e vice-versa.

Para CUMMINGS, J.G.; SRIVASTVA (1997; p. 105), o bom desempenho do sistema de trabalho depende sobretudo da relação entre os componentes técnico e social. Especificamente, otimizar o desempenho do sistema requer que ambos os componentes sejam otimizados juntos. Isto requer o desenho e implementação de uma estrutura de relação de trabalho que leve as pessoas e seus relacionamentos para as tarefas e suas interdependências através da especificação dos papéis e relacionamentos de trabalho. Não existem leis de otimização desta união que informem aos gerentes como desenhar cada estrutura, dada uma tecnologia particular e um grupo específico de pessoas, portanto, cabe aos administradores descobrirem o melhor desenho organizacional.

A literatura da administração científica, economia industrial e administração pública, mostra as propriedades da organização formal. Na literatura da psicologia clínica, social, infantil e adolescente, é falado muito a respeito da personalidade humana. Somente com a união destes dois quadros culturais será possível formar uma estrutura teórica (ARGYRIS; 1975, p. 26).

O ambiente no qual uma organização está inserida e o tipo de sociedade vigente, influenciam e muito a gestão e o dia-a-dia da organização. Muitos estudos tentaram reproduzir experiências de sucesso de uma determinada organização, inserida num ambiente específico, em outra organização com ambiente diverso. Os resultados realçaram nitidamente a importância dos fatores culturais.

ARGYRIS (1975; p. 27-28) fala sobre os estudos de FRENCH, ISRAEL e AS, que tentaram reproduzir em uma empresa norueguesa uma experiência voltada para a “participação, tomada de decisão e produtividade”, anteriormente realizada nos Estados Unidos. Embora constatassem que alguns dados haviam-se repetido na Noruega, descobriram-se imensas diferenças. Os trabalhadores noruegueses,

aparentemente, eram criados com outra concepção – que não a vigente nos Estados Unidos – sobre participação. Não acreditavam que a participação fosse uma atividade legítima, como pensavam os trabalhadores norte-americanos. Assim, os efeitos da participação na Noruega foram completamente diversos.

Outro estudo, de HARBISON e BURGESS citado por ARGYRIS (1975, p. 28), também demonstrou que a cultura pode influenciar a organização em termos de valores inculcados na classe administrativa ou empresarial, os quais, por sua vez, influenciam a organização. Este estudo especificamente mostrou as diferenças entre o administrador norte-americano e o europeu, no sentido de que o primeiro entende por maior produtividade o aumento da produção a custo unitário menor, enquanto o segundo luta para reduzir o custo unitário ao mesmo tempo em que rigidamente limita a produção. O estudo comprovou que o europeu enfatiza coisas como economia de matérias-primas, eliminação do desperdício e aperfeiçoamento da qualidade, enquanto os norte-americanos visam, sobretudo, ao aumento da produção.

Por outro lado, a organização influencia o meio ambiente onde atua. Por exemplo, as indústrias alteram significativamente as relações sociais do meio, como no caso dos estudos de WERNER e LOW, citados por ARGYRIS (1975, p. 29), que demonstraram que a mecanização da produção de sapatos modificou radicalmente a hierarquia de aptidões e o sistema de graduação de idades dos operários que trabalham no ramo. A capacidade dos operários foi enormemente alterada e a estrutura ocupacional também.

Por isso, além de atingir seus próprios objetivos, as organizações desenvolvem um papel cada vez mais significativo na sociedade, a ponto de DRUCKER (1997, p. 28) comentar que vivemos numa sociedade de organizações. A partir deste conceito o autor afirma que “a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornaram-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos”.



### 2.1.3 A Globalização

Em cento e cinquenta anos, de 1.750 a 1.900, o capitalismo e a tecnologia conquistaram o globo e criaram uma civilização mundial. Como DRUCKER (1997, p. 3) esclarece, nem o capitalismo nem as inovações tecnológicas eram novidades; ambos haviam sido fenômenos comuns e recorrentes através das idades, tanto no Ocidente como no Oriente. Para o autor, “novidades eram a velocidade da sua difusão e seu alcance global através de culturas, classes e lugares. E foram essa velocidade e esse alcance que converteram o capitalismo em ‘Capitalismo’ e em um sistema, e os avanços técnicos na ‘Revolução Industrial’”.

O motivo que levou a essa transformação foi a mudança no significado de conhecimento. Quase que da noite para o dia ele passou de “aplicável a ser” para “aplicável a fazer”, sendo, assim um recurso e uma utilidade. O conhecimento deixa de ser privado para ser um bem público. Nos primeiros cem anos, o conhecimento foi aplicado a produtos e processos, dando origem a Revolução Industrial. Depois, por volta de 1880 e tendo seu auge com o fim da Segunda Guerra Mundial, o conhecimento passa a ser aplicado ao trabalho, resultando na Revolução da Produtividade. A última fase teve início depois da Segunda Guerra Mundial. Nos dias atuais, o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento, na chamada Revolução Gerencial. O conhecimento está se transformando em principal fator de produção, deixando para trás o capital e a mão-de-obra (DRUCKER, 1997, p. 3-4).

Da mesma forma que o Capitalismo e a importância do conhecimento, a globalização não é novidade. Segundo ROBERTSON (1999, p. 22), as ações e os processos aos quais o conceito de globalização se refere vêm ocorrendo, com algumas interrupções, por muitos séculos, mas o foco principal da discussão da globalização está centrado em tempos relativamente recentes. Ao considerar que esta discussão está intimamente associada aos contornos e à natureza da modernidade, a globalização refere-se nitidamente a desenvolvimentos recentes.

Para ORTIZ (2003, p. 15), a globalização é um “fenômeno emergente”, um processo ainda em construção. Principalmente se o entendimento de globalização estiver de acordo com o sentido de “internacionalização das trocas, de produtos e de conhecimento”.

Em contrapartida, HALL (1998, p. 67-68) argumenta que existem duas tendências contraditórias, uma delas alega que a globalização não é um fenômeno

recente e a outra sustenta que a globalização está profundamente enraizada na modernidade. Entretanto, geralmente se concorda que, desde os anos 70, tanto o alcance quanto o ritmo da integração global aumentaram enormemente. Para o autor, esta integração pode ser chamada de globalização e é assim definida por ele: “(...) refere-se àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado”.

O conceito de globalização colocado por ROBERTSON (1999, p. 23), “refere-se, ao mesmo tempo, à compressão do mundo e à intensificação da consciência do mundo como um todo”. O termo globalização é concebido em sentido mais amplo, mas o seu principal foco empírico está alinhado, ao mesmo tempo, com a crescente aceleração concreta da interdependência global e da consciência da totalidade global no século XX.

Para ROBERTSON (1999, p. 24), não há dúvida de que a “revolução” da consciência global ocorrida nos anos 60 teve um importante efeito em muitas partes do mundo, no que se refere ao refinamento de senso daquilo que era supostamente comum a todos em um mundo cada vez mais entrelaçado. Porém, a sensação de interdependência tornou-se conhecida de forma rápida por meio de vários domínios, não somente pelo meio acadêmico, que já discutia a questão há bastante tempo. A interdependência global ficou conhecida em outros fóruns relativamente independentes como as guerras mundiais, especialmente a Segunda Guerra Mundial, com seus eventos e o seu desfecho; o surgimento do chamado Terceiro Mundo; a proliferação de instituições internacionais, multinacionais e transnacionais; e as tentativas de coordenar o que se tornou conhecido como economia global.

Segundo este autor, os sociólogos e cientistas sociais do século XIX como COMTE, SAINT-SIMON e MARX, já estudavam o tema que agora é chamado de globalização. Durante o período final da chamada sociologia clássica, a situação, no entanto, tornou-se particularmente complexa no fronte sociológico, principalmente por causa do enrijecimento e expansão do aparato do Estado-Nação e do fortalecimento do nacionalismo. Embora nos escritos de Emile Durkheim, Max Weber, Georg Simmel e seus contemporâneos, exista muita coisa que sugira um interesse definitivo na globalização e suas ramificações, na maior parte das vezes tais autores concentraram-se nos problemas societários, pelo menos no que se

refere às preocupações dos seus tempos. Somente nos escritos de WEBER é que a questão da chamada modernidade recebeu atenção mais claramente.

Porém, a atenção estava mais voltada para as questões sociais internas. Vagarosamente no início e aceleradamente em tempos recentes, a divisão entre o interno e o externo desestabilizou-se. De tal desestabilização nasceu o atual e crescente interesse pela globalização.

Para apreender o que ocorreu e ainda ocorre é necessária a reformulação do próprio ponto de vista que guia o pensamento sobre globalização, segundo ORTIZ (2003, p. 16), as metáforas como “primeira revolução mundial”, “terceira onda”, “sociedade da informação” abundam diante da falta de conceitos. Ainda vive-se com um instrumental teórico construído no final do século XIX. Os termos classe, indivíduo, Estado e desenvolvimento foram criados a partir de uma entidade nodal, cuja crise se aprofunda devido às mudanças atuais: a nação.

Há que se considerar, como um ponto relevante, o fato de que o interesse pela globalização é multifacetado. Um número crescente de movimentos, organizações e grupos de interesse tem suas próprias perspectivas assim como interesses na globalização enquanto que “analistas”, que certamente não podem ser separados de forma simplista como “participantes”, têm interesses diferentes em tal questão. Segundo ROBERTSON (1999, p. 32), “a globalização se tornou também um ingrediente significativo de publicidade. Ela se tornou, também, questão de grande preocupação no currículo em muitos sistemas educacionais em paralelo com interesses educacionais – na verdade, pós-modernos – multiculturais”.

O que acontece também é o que ORTIZ (2003, p. 13) coloca como um sentimento inevitável de insatisfação com o assunto, pois ele é tratado por diferentes disciplinas, faz parte da pauta da mídia e, no entanto, são poucos os estudos realmente reflexivos, que não ficam no imediatismo pragmático ou de vulgarização do conhecimento. Um dos efeitos aparente desta falta de profundidade é a insegurança, a reação negativa diante do desconhecido chamado mundo global.

A reação defensiva em torno do turbilhão da globalização é, muitas vezes, organizada com base em princípios de identidade nacional e territorial. Segundo CASTELLS (2001, p. 401) um exemplo disso ocorre na Europa, onde a percepção de ameaça materializa-se na ampliação dos poderes da União Européia. A atitude hostil generalizada dos cidadãos ao processo de unificação é reforçada pelo discurso da maior parte dos líderes políticos que “apresentam a União Européia

como a adaptação necessária à globalização, mantendo o corolário do ajuste econômico, da flexibilidade dos mercados de trabalho e da redução do Estado do bem-estar social como as condições *sine qua non* para a integração de cada país na União Européia”.

O que houve foi que o aceleração do processo de integração coincidiu com a estagnação dos padrões de vida, com o aumento do desemprego e com a maior desigualdade social da década de 90. Então, partes significativas da população européia tendem a afirmar suas nações contra os respectivos Estados, considerados partes pouco poderosas da supranacionalidade européia. Para CASTELLS (2001, p. 401), fica claro que, exceto parte da Grã-Bretanha, o poder político de todos os países, tanto centros-direitistas como centros-esquerdistas, estão todos indubitavelmente a favor da unificação, enquanto a maioria da opinião pública encontra-se dividida, na melhor das hipóteses.

A insegurança é intensificada pela multi-etnia e multiculturalismo crescentes nas sociedades européias, que desencadeiam racismo e xenofobia, à medida que as pessoas afirmam sua identidade contra um Estado supranacional e a diversificação cultural (CASTELLS; 2001, p. 402).

#### 2.1.4 A Organização Global

Para compreender o surgimento de organizações globais é preciso atentar para o fato de que a crise dos modelos de desenvolvimento econômico tanto do capitalismo como do estatismo motivaram sua reestruturação paralela a partir de meados dos anos 70. Nas economias capitalistas, empresas e governos estabeleceram várias medidas políticas que, em conjunto, levaram a uma nova forma de capitalismo. Suas características são a globalização das principais atividades econômicas, flexibilidade organizacional e maior poder para o patronato em suas relações com os trabalhadores (CASTELLS, 2001, p. 412).

As pressões competitivas, a flexibilidade de trabalho e o enfraquecimento da mão-de-obra sindicalizada levaram à redução de despesas com o Estado do bem-estar social, que era o alicerce do contrato social na era industrial. De outro lado, (CASTELLS; 2001, p. 413):

(...) as novas tecnologias da informação desempenharam papel decisivo ao facilitarem o surgimento desse capitalismo flexível e rejuvenescido, proporcionando ferramentas para a formação de redes, comunicação a distância, armazenamento/processamento de informação, individualização coordenada do trabalho e concentração e descentralização simultâneas do processo decisório.

Para BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 3), estas pressões transformaram o jogo da competitividade global, forçando as organizações a repensarem seus métodos tradicionais de estratégia mundial. As novas estratégias, por sua vez, “levantaram questões sobre a adequação das estruturas e processos organizacionais usados no gerenciamento das operações mundiais”.

Em diferentes indústrias, as organizações desenvolveram respostas estratégicas e estruturais muito diferentes para as mudanças que estão ocorrendo em seu ambiente. Enquanto algumas poucas conseguiram prosperar, muitas estão meramente sobrevivendo – lutando para ajustar-se a demandas complexas e em geral contraditórias. Para BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 4), poucas organizações mundiais entraram na década de 1980 com o tipo de estrutura que poderia responder de modo eficiente ao novo ambiente de atividades. As tendências que impulsionam esta mudança no jogo competitivo derivam-se das forças de globalização e localização. O custo de pesquisa e desenvolvimento, juntamente com a diminuição dos ciclos de vida das novas tecnologias e dos produtos por elas gerados, levou as organizações a buscar um volume global a fim de amortizar, o mais rápido possível, este pesado investimento.

Ao se referirem a esta realidade BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 17-18), colocam que ao mesmo tempo, até mesmo as tecnologias mais avançadas difundiram-se rapidamente em todo o mundo, em parte como resposta às necessidades dos governos hospedeiros que procuravam obter níveis mais altos de produção nacional e de satisfação local nos produtos de primeira linha vendidos em seus mercados, e em parte pelas organizações que pensando no alto custo do desenvolvimento de produtos e processos, transferiram voluntariamente novas tecnologias.

Segundo os mesmos autores, o licenciamento, ou patente, tornou-se uma fonte importante de financiamento, o licenciamento cruzado permite preencher lacunas tecnológicas e os programas de desenvolvimento conjunto e as alianças estratégicas estão despontando como modo de criar rapidamente vantagem competitiva global.

Assim, como houve com o conceito de globalização, os teóricos sobre organizações precisaram diferenciar alguns conceitos como a organização internacional, a multinacional, a global e a transnacional diante do novo contexto mundial.

Para ORTIZ (2003, p. 15), a internacionalização é vista simplesmente como aumento da extensão geográfica das atividades econômicas por meio das fronteiras nacionais. Segundo CALDAS (1999, p. 407), a internacionalização de uma organização implica “a expansão de interfaces entre a empresa e as nações, às vezes levando à invasão ou dominação política”. Neste caso, a nacionalidade está presente na consciência das pessoas, significando um fluxo de negócios, bens ou capitais de um país para outro.

O processo de globalização, por outro lado, vê o mundo sem nações ou fronteiras. Tanto as pessoas, quanto os bens capitais transitam livremente (CALDAS; 1999, p. 407). Segundo ORTIZ (2003, p. 15-16), a globalização da atividade econômica implica em um grau de integração funcional entre as atividades econômicas dispersas. O conceito se aplica, portanto, a produção, distribuição e consumo de bens e serviços, que estão organizados a partir de uma estratégia mundial que está voltada para um mercado mundial.

Através destes conceitos, CALDAS (1999, p. 407), estabelecem que a organização internacional é aquela que possui atividades que atravessam fronteiras e que possui negócios em dois ou mais países. Na maioria das vezes seu escritório central está baseado num único país, no entanto ela pode manter operações parciais ou completas nos outros países. A cultura e estrutura organizacional seguem a linha do país de origem, adotando tecnologias e processos padronizados em todas as suas operações, não importando onde elas estejam localizadas. As políticas são idênticas no mundo todo, especialmente a política de recursos humanos.

Desta forma, CALDAS (1999, p. 406), o conceito de organização global ainda não está bem definido. A organização global estaria associada a atividades diferentes e seria aquela que adota atitudes diferentes de sua predecessora mais limitada, a organização internacional. BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 21), definem a organização global como um eixo centralizado em que a maioria dos ativos e das decisões é centralizada. As organizações globais também podem ser definidas como

aquelas com estratégias globais, em que economias de escala são realizadas por meio de integração e padronização mundiais.

De maneira geral, para CALDAS (1999, p. 406), até agora, a organização global tem sido definida como a que estabelece uma presença mundial em um ou mais negócios, que adota uma estratégia mundial e que é capaz de atravessar fronteiras externas e internas. Não importa o tamanho, qualquer organização pode ser definida como global, porém, dependendo do tamanho os desafios enfrentados podem ser mais significativos e distintos.

A organização multinacional, por sua vez é uma “federação descentralizada de ativos e responsabilidades que permite que as operações estrangeiras respondam às diferenças locais” (CALDAS et al,1999, p. 407). Para BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 20), algumas organizações conseguiram desenvolver uma postura estratégica que as torna “mais sensíveis e receptivas às diferenças entre os ambientes nacionais ao redor do mundo”. Desta forma, elas administram um portfólio de várias entidades nacionais.

Os autores BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 23-24), descobriram evidências empíricas para os três tipos, porém sustentaram que cada tipo encontrou problemas com a globalização. Eles formularam, então, o conceito de organização transnacional, sendo uma “rede integrada em eficiência e que é contrabalançada com capacidade de responder localmente para obter competitividade e flexibilidade numa organização dedicada à aprendizagem e à inovação”.

Para esses autores, a empresa transnacional, que não se baseou em pesquisa empírica, é a que oferece a solução para problemas complexos de globalização.

Sendo a organização transnacional um conceito gerado pelos autores e não algo advindo da prática, este tipo de organização tenta agregar o que há de melhor nas outras organizações como a interdependência dos ativos e recursos, as contribuições diferenciadas entre as unidades, a integração mundial e o compartilhamento de conhecimento desenvolvido.

A tabela 1 fornece uma visão das principais características de cada tipo de organização que são: configuração de ativos e recursos; papel das subsidiárias no exterior; desenvolvimento e difusão do conhecimento.

Tabela 1 – Características organizacionais

<b>Característica Organizacional</b>	<b>Multinacional</b>	<b>Global</b>	<b>Internacional</b>	<b>Transnacional</b>
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e auto-suficiente em nível nacional	Centralizada e escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas	<b>Dispersa, interdependente e especializada</b>
Papel das subsidiárias no exterior	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar estratégias da companhia-mãe	Adaptar e alavancar competências da companhia-mãe	<b>Contribuições diferenciadas das unidades nacionais a operações mundiais integradas</b>
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para unidades no exterior	<b>Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo</b>

Fonte: Adaptado de BARTLETT; GHOSHAL (1992; p. 94).

O relacionamento entre as unidades da organização, nas estruturas consideradas mais tradicionais, apresenta-se na forma de dependência visível ou então, independente. Porém, as mudanças no ambiente operacional internacional, e conseqüente aumento de complexidade tornaram inadequados estes tipos de relacionamento entre as unidades. Para BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 129-130), as unidades independentes podem ser superadas pela concorrência, por meio de uma abordagem global coordenada que pode conceder-lhes vantagens estratégicas na forma de operações em escala global.

Em contrapartida, as operações estrangeiras totalmente dependentes de uma unidade central podem ser incapazes de explorar as oportunidades de mercados globais ou de responder efetivamente a fortes concorrentes nacionais. BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 130) complementam que o ambiente competitivo mundial dos dias de hoje demanda colaboração no compartilhamento de informações e na resolução de problemas, cooperação no compartilhamento de recursos e implementação coletiva, ou seja, a criação de um relacionamento interdependente.

Algumas organizações foram desenvolvendo gradualmente a capacidade de criar uma “organização integrativa”. Das organizações estudadas por BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 130), aquelas que obtiveram maior sucesso fizeram-no não por



terem criado novas unidades, mas sim, por terem conseguido obter relacionamentos genuinamente interdependentes entre grupos de gerenciamento de produtos, funcional e geográfico. O que elas fizeram foi tornar a integração e a colaboração atitudes auto-impostas, pois exigiram que cada grupo cooperasse a fim de atingir seus próprios interesses.

BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 95), asseguram que as potencialidades da transnacional são também a fonte de seus problemas. Primeiro, a configuração de bens distribuída e especializada; segundo, a diversidade de papéis e responsabilidades organizacionais; e por último, a multiplicidade de processos de inovação e aprendizado podem levar a fragmentação e dissipação internas. Para que este tipo de organização funcione, a direção precisa ordenar forças igualmente poderosas de integração e unificação. Caso contrário, a organização pode ficar dispersa demais para ser competitiva, interdependente demais para ser flexível e complexa demais para desenvolver ou alavancar sua capacidade de aprendizado.

Não é nada simples criar e administrar a transnacional como uma entidade estratégica efetiva. Existem muitos desafios para serem enfrentados pelos administradores. Para BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 95), “organização precisa ser capaz de equilibrar a diversidade de perspectivas e aptidões dentro da organização e assegurar que nenhum grupo administrativo isolado domine os outros”. Dadas as diferenças de papéis e responsabilidades das unidades organizacionais, a direção precisa criar um conjunto de processos flexíveis de coordenação para que cada unidade e tarefa sejam administradas da maneira mais apropriada. A principal tarefa vital dos administradores transnacionais é encorajar uma visão compartilhada e um comprometimento pessoal para integrar a organização fundamentalmente através de seus membros.

Para ARGYRIS (1975; p. 30):

(...) à medida que toma forma a nova estrutura organizacional e à medida que seus agentes, que antes de tudo são [cosmopolitas] ou seja, seu ponto de referência é um grupo situado fora da organização, tornam-se mais importantes, a natureza dos valores atualmente em vigor na estrutura, nos controles administrativos e no estilo de liderança tendem a mudar”.

Neste trabalho, será adotado o conceito de organização global, que é o que melhor caracteriza a organização objeto deste estudo. Pois, há dependência das unidades com relação às diretrizes da matriz quanto à estratégia a ser adotada e a centralização do conhecimento e tomada de decisão na matriz francesa da Renault.

## 2.2 A CULTURA E A CULTURA NACIONAL

São diversas as influências que a cultura dissemina e que cada um carrega consigo. Desde coisas triviais como modo de vestir, os hábitos alimentares e tipos de lazer, até comportamentos e atitudes de impacto na comunidade e na sociedade como um todo. É possível detectar diversos níveis culturais tais como a organizacional, a familiar, a comunitária, regional, nacional, continental e assim por diante. Como o objetivo deste trabalho é verificar se o processo de expatriação auxilia na integração de culturas dentro de um ambiente organizacional, serão conceituadas e levadas em conta somente cultura nacional e cultura organizacional.

### 2.2.1 A Cultura

A cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Os autores MOTTA e CALDAS (1997), argumentam que para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. No âmago desta idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Segundo os autores, também existe o conceito de cultura como a forma pela qual uma comunidade se adapta ao meio ambiente.

A idéia de cultura, para SANTOS (2003; p. 23), em um dos seus usos mais comuns, está associada a um dos campos do saber institucionalizados no Ocidente: as humanidades. Ela é definida como “repositório do que de melhor foi pensado e produzido pela humanidade, (...) neste sentido, é baseada em critérios de valor, estéticos, morais ou cognitivos que se definindo a si próprios como universais, elidem a diferença cultural”.

Em um ponto de vista oposto, ORTIZ (2003; p. 20), ao citar HERDER, diz que a cultura é “a totalidade de um modo de vida”, o “espírito de um povo”. Porém, HERDER se recusa a considerar o “universal”, a “humanidade”, e volta-se para as identidades particulares. Desta forma, a sociedade escaparia da concepção da história global.

Outra forma de ver a cultura é por meio do inconsciente humano. Os autores MOTTA e CALDAS (1997), colocam que todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. Porém, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços

presentes no inconsciente. Essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana.

Outra visão da cultura apontada por MOTTA e CALDAS (1997), procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. Da mesma forma que os indivíduos, estas optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. Diante de determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Uma outra concepção é citada por SANTOS (2003, p. 27), onde há o reconhecimento da pluralidade de culturas, definindo-as como “totalidades complexas que se confundem com as sociedades, permitindo caracterizar modos de vida baseados em condições materiais e simbólicas”. Esta definição estabelece distinções entre culturas que podem ser consideradas tanto como diferentes quanto incomensuráveis, e também podem ser avaliadas segundo padrões relativistas em uma escala evolutiva que conduz do elementar ou simples ao complexo e do primitivo ao civilizado.

Independente da corrente de pensamento ou do conceito pregado, o importante é notar que, segundo ROBERTSON (1999, p. 54), está ocorrendo uma revitalização na sociologia e na teoria social contemporânea, alguns diriam um renascimento, do interesse pelo social como realidade importante como também pela importância intrínseca da cultura e da mudança cultural. A cultura é vista agora não só como um “tema de especialização como também é levada mais a sério por sociólogos que trabalham em áreas em que esta anteriormente foi mais ou menos negligenciada, como uma variável relativamente independente”.

O autor argumenta, também, que parece haver uma impressão generalizada de que mesmo aqueles que estão convictos da importância da cultura como tema sociológico importante sentem-se limitados pela ausência de recursos teóricos. Ou seja, muitos daqueles que são atraídos ao estudo da cultura parecem sentir que tal área está numa fase ainda bem embrionária. ROBERTSON (1999, p. 55), concorda parcialmente com tal visão, pois a antropologia moderna se preocupa, sobretudo, com a cultura desde sua cristalização na década de 1880, enquanto que a idéia da

cultura tem, de alguma forma, um traço proeminente da academia e da vida intelectual por muito mais tempo ainda.

Apesar de suas limitações, o estudo sobre a cultura procura acompanhar a história e a partir daí, no contexto atual, são gerados os estudos e teorias sobre os processos de globalização da cultura. Para ORTIZ (2003, p. 21-22), a idéia de globalização de cultura choca-se com boa parte da tradição intelectual existente e vai além:

O que se propõe estudar é justamente um conjunto de valores, estilos e formas de pensar, que se estende a uma diversidade de grupos sociais visto até então como senhores de seus próprios destinos. Os antropólogos estavam habituados a tratar com uma escala restrita da realidade. (...) A globalização também é uma questão de escala, por isso requer uma estratégia compreensiva distinta. Esta rotação do pensamento se impõe, não apenas por causa de exigências disciplinares (...), mas devido às profundas transformações por que passa o mundo moderno.

Desta forma, uma cultura globalizada diz respeito a mudanças de ordem estrutural, na qual se sustenta sua contemporaneidade. Pensar o mundo como algo específico remete ao deslocamento do olhar analítico para um outro nível. Porém, para ORTIZ (2003, p. 22), a preocupação dos antropólogos com as diferenças permanece pertinente.

SANTOS (2003, p. 28), complementa que, inclusive, a globalização contribuiu, sobretudo nas últimas décadas do século XX, para o aumento e aprofundamento das desigualdades tanto no hemisfério Norte quanto no Sul e para a mobilidade crescente das populações do Sul especialmente em direção ao Norte e como consequência, a diversificação étnica crescente das populações residentes nos países do Norte.

A partir da década de 1980, sobretudo, as abordagens das ciências humanas e sociais convergiram para o campo interdisciplinar dos estudos culturais para pensar a cultura como um fenômeno associado a repertórios de sentido ou de significado partilhados pelos membros de uma sociedade, mas também associado à diferenciação e hierarquização, no quadro de sociedades nacionais, de contextos locais ou de espaços transnacionais. A cultura tornou-se, assim, um conceito estratégico central para a definição de identidades e de alteridades no mundo contemporâneo, um recurso para afirmação da diferença e da exigência do seu reconhecimento e um campo de lutas e de contradições (SANTOS; 2003, p. 28).

### 2.2.2 Cultura Nacional

A cultura é uma questão ampla, com vários níveis de estratificação e o indivíduo sofre a influência de todos eles. Os níveis podem ir desde a cultura familiar, do bairro onde o indivíduo vive, da cidade, da região do país, da sua religião até a cultura de uma nação.

Para este trabalho, será focalizado o nível de cultura nacional, bem como a interação destas num ambiente de organização global.

Para HALL (1998, p. 47), a cultura nacional de uma pessoa, ou seja, daquele país no qual ela nasceu, constitui em uma das “principais fontes de identidade cultural, ao nos definirmos, algumas vezes dizemos que somos ingleses ou galeses ou indianos ou jamaicanos”. Esta forma metafórica de falar expressa, de modo efetivo, como se pensa nela como parte da natureza essencial do indivíduo.

Da mesma forma, ao se falar de organização e sua cultura é preciso analisar os pressupostos de cultura nacional que ela carrega. Os autores MOTTA; CALDAS (1997, p. 18) fazem questão de deixar claro que a cultura de uma organização sempre será diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de outra organização. No entanto, um dos fatores mais importantes de diferenciação de culturas organizacionais é a cultura nacional. Para eles os “pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”. Não há como, portanto, estudar a cultura das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade.

É o caso de um trabalho de LAURENT citado por MOTTA; CALDAS (1997, p. 26), que pesquisou as filosofias e os comportamentos organizacionais em nove países da Europa, Ásia e Estados Unidos. O estudo consistiu em obter respostas a cerca de sessenta situações comuns de trabalho de executivos e como foi a abordagem de cada um. As respostas delinearam padrões distintos para os executivos, de acordo com os países.

Para melhor esclarecer o conceito de cultura nacional, HALL (1998), defende o argumento de que as identidades nacionais não nascem com as pessoas, e sim são desenvolvidas e transformadas no interior da “representação”. Por exemplo, sabe-se o que significa ser inglês devido a maneira como o fato de ser da Inglaterra

veio a ser representado, com um conjunto de significados. A área da Antropologia defende este conceito por meio de um de seus expoentes, GEERTZ (1989, p. 189), que declara que as pessoas “vivem em um universo de significações”. Elas codificam e decodificam a todo o momento, não somente palavras, mas também expressões, posturas, ações dos mais variados tipos, sempre com objetivo de empregar sentido.

Portanto, HALL (1998, p. 47) complementa que o país não é apenas uma entidade política, mas algo que produz significado, é um “sistema de representação cultural”. E que as culturas nacionais são uma forma moderna, pois a lealdade e a identificação que eram, em sociedades mais tradicionais, dadas à tribo, ao povo, à religião e a região, foram transferidas, de forma gradual, à cultura nacional.

Uma cultura nacional é mais do que símbolos e representações. Ela é um discurso, que é uma maneira de construir significados que influencia e organiza tanto as ações quanto a concepção que se tem de si mesmo. Ao produzir sentidos sobre “nação”, sentidos com os quais podemos nos identificar, acaba por construir a identidade (HALL; 1998, p. 50-51).

Essa significação está muito longe de ser universal assegura GEERTZ (1989, p. 191), e está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular. Antes de qualquer coisa, a cultura é linguagem, é código: “ela fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação”. Longe de fixar para cada um papéis dos quais não se pode escapar, a cultura de uma nação influencia direções tomadas, os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo cria uma postura para defender seus interesses e suas convicções.

Desta forma, pode-se dizer que as culturas nacionais são atravessadas por divisões e diferenças internas, sendo segundo HALL (1998, p. 62):

(...) “unificadas” apenas por meio do exercício de diferentes formas de poder cultural. Uma forma de unificá-las tem sido a de representá-las como a expressão da cultura subjacente de “um único povo”. A Europa Ocidental não tem qualquer nação que seja composta de apenas um único povo, uma única cultura ou etnia. As nações modernas são, todas, híbridos culturais.

Da mesma forma, as identidades nacionais não subordinam todas as outras formas de diferença e não estão livres do jogo de poder, de divisões e contradições internas, de lealdades e de diferenças sobrepostas. Assim, quando se discute se as

identidades nacionais estão sendo modificadas, deve-se ter em mente a forma pela qual as culturas nacionais contribuem para “costurar” as diferenças numa única identidade. (HALL; 1998, p. 65).

Para este autor, o processo de globalização tem impactado sobre as culturas nacionais e conseqüentemente na formação de suas identidades por meio da compressão espaço-tempo, pela aceleração dos processos globais de maneira que se tem a percepção de um mundo menor e de distâncias mais curtas, e pelos eventos ocorridos num determinado lugar que têm um impacto imediato sobre pessoas e lugares situados a uma grande distância.

Alguns teóricos culturais, segundo HALL (1998, p. 73-74), argumentam que quanto maior a proximidade com o mercado globalizado e com a interdependência global, mais a nação está sujeita aos impactos na sua cultura nacional e conseqüente fragmentação de códigos culturais, com multiplicidade de estilos, que dão ênfase no efêmero, no flutuante, no não-permanente, na diferença e no pluralismo cultural.

#### 2.2.2.1 Hofstede e as diferenças entre culturas nacionais

Em sua pesquisa, sobre as diferenças culturais entre países das subsidiárias de uma corporação multinacional (IBM) em 64 países e o impacto delas na cultura organizacional, o holandês Geert Hofstede estabeleceu algumas dimensões para comparação entre culturas. Estudos subseqüentes foram feitos sendo a amostra estudada assim distribuída: estudantes em 23 países, elites em 19 países, pilotos comerciais em 23 países, consumidores em 15 países, e gerentes civis de serviço em 14 países (HOFSTEDE, 1984).

Segundo MOTTA; CALDAS (1997, p. 27), HOFSTEDE encontrou significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento, quanto a atitudes de funcionários e executivos de diferentes países, todos trabalhando para a mesma organização multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. A descoberta mais importante de HOFSTEDE que ampliou os estudos sobre o assunto, refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram

tidos como mais importantes como posição na organização, profissão, idade ou gênero.

Os estudos de HOFSTEDE identificaram e validaram cinco dimensões independentes das diferenças entre as culturas nacionais: a distância do poder; o individualismo X coletivismo; masculino X feminino; evitar a incerteza; e visão de longo prazo X visão de curto prazo.

A primeira dimensão é a distância do poder que, segundo HOFSTEDE (2004), é quanto os membros menos poderosos das organizações e instituições (como a família) aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. Isto representa a desigualdade (mais versus menos), mas definida pela menor posição, e não pela maior. Isto sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado tanto pelos seguidores quanto pelos líderes. Poder e desigualdade são fatores extremamente fundamentais de qualquer sociedade e qualquer um com alguma experiência internacional estará ciente que todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras. Os autores MOTTA; CALDAS (1997) complementam que quando a distância de poder é alta em um país, como é o caso das Filipinas, da Venezuela e da Índia, tanto superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Já em países caracterizados pela baixa distância do poder, tais como Dinamarca e Israel, freqüentemente os empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor seu trabalho.

A segunda dimensão, o individualismo X coletivismo, significa o grau no qual os indivíduos são integrados nos grupos. O lado individualista pode ser encontrado na sociedade em que os laços entre os indivíduos estão frouxos: todo mundo espera que alguém tome conta de si e de sua família. Os autores MOTTA; CALDAS (1997, p. 27), identificam o individualismo nas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, redes essas nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes estão mais próximos.

No lado do coletivismo, HOFSTEDE (2004) declara que são encontradas sociedades nas quais as pessoas desde seu nascimento estão integradas num forte e coeso grupo e este é freqüentemente extensivo às famílias, com tios, tias e avós que continuam protegendo-os em troca de uma inquestionável lealdade. A palavra 'coletivismo', neste sentido, não tem um significado político: ela refere-se ao grupo,



não ao Estado. Novamente, este conceito é fundamental para esta dimensão, e diz respeito a todas as sociedades do mundo. Para MOTTA; CALDAS (1997, p. 28) o coletivismo é caracterizado por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e que dão proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.

E MOTTA; CALDAS (1997, p. 28) asseguram:

Cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes. No caso das culturas coletivistas, como a japonesa, a pressão social externa é a forma principal de controle. Assim, é muito grande a força da vergonha ou da desonra. Já nas culturas individualistas, como a americana, o controle é exercido principalmente pela pressão interna, exercendo a culpa papel primordial. Enquanto os membros das culturas coletivistas sublinham mais a harmonia e o "livrar a cara", os membros das culturas individualistas sublinham mais o auto-respeito.

A terceira dimensão citada por HOFSTEDE (2004), é o masculino X feminino, e que se refere à distribuição de papéis entre os gêneros. Este é outro ponto fundamental para qualquer sociedade que deseja encontrar suas soluções. Os estudos sobre a IBM revelaram que: a) os valores das mulheres diferem menos entre as sociedades do que os valores dos homens; b) os valores masculinos de um país para outro contém uma dimensão de muita perseverança e competitividade e é muito diferente dos valores femininos, por sua vez, que vão de modéstia ao cuidado e são similares de uma mulher para a outra. O pólo de perseverança tem sido chamado de 'masculino' e o pólo do cuidado, do modesto é chamado de 'feminino'. As mulheres em países femininos têm os mesmos valores de modéstia e cuidado que os homens; nos países masculinos elas são algo perseverantes e competitivas, mas não tanto como os homens, de maneira que estes países apresentam uma lacuna entre valores femininos e valores masculinos.

Para os autores MOTTA; CALDAS (1997, p. 29) esta dimensão refere-se à medida segundo a qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas. Feminilidade, por sua vez, é definida como a medida em que os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

Segundo HOFSTEDE (2004), as sociedades masculinas definem os papéis de gênero com muito mais rigor do que as femininas, assim, ninguém verá qualquer problema em uma mulher dirigir um trator ou exercer a lei e, da mesma forma,

também não haverá qualquer problema em um homem ser dono de casa ou dançarino, em uma sociedade predominantemente feminina. Os países escandinavos são bastante femininos, enquanto o Japão é um país basicamente masculino.

Já a quarta dimensão, ou seja, a busca de evitar a incerteza trata da tolerância de uma sociedade para com a incerteza e a ambigüidade; isto ultimamente refere-se à procura dos homens pela Verdade. Ela indica quanto os membros de uma cultura sentem-se desconfortáveis ou confortáveis numa situação desestruturada. Situações desestruturadas são romance, desconhecido, surpresa, ou seja, tudo que é diferente do usual (HOFSTEDÉ; 2004). Na interpretação de MOTTA; CALDAS (1997, p.28), esta dimensão mede o incômodo diante de situações ambíguas, bem como a forma pela qual essas situações são evitadas, criando maior estabilidade de carreira, pondo em prática algumas regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tomando como viáveis as verdades absolutas.

Segundo esses autores, os países caracterizados pelo nível elevado de busca de se evitar a incerteza, como Japão, Portugal e Grécia, apresentam como traço comum os empregos vitalícios. Já os países com nível baixo de busca de evitar a incerteza, como Cingapura, Hong Kong e Dinamarca, apresentam alta mobilidade no trabalho. Os Estados Unidos constituem um exemplo de mobilidade de trabalho muito alta, mas não exibem baixa busca de evitar a incerteza.

Culturas que evitam incertezas tentam a minimizar a possibilidade de cada situação através de leis e normas restritas, segurança e medidas de segurança e os níveis filosófico e religioso numa crença absoluta na Verdade; 'só é possível existir uma Verdade e nós a temos'. Pessoas em países que evitam as incertezas são também mais emocionais, e motivadas por energia nervosa interior. O tipo oposto são as culturas de aceitação de incerteza, as quais são mais tolerantes a opiniões diferentes do que aquelas usadas por elas; elas tentam ter umas poucas e possíveis regras. E o seu nível filosófico e religioso é relativista e seguem muitas correntes num fluxo lado a lado. As pessoas dentro destas culturas são mais contemplativas e não externam suas emoções para o meio (HOFSTEDÉ, 2004).

A quinta e última dimensão, a visão de longo-prazo versus a visão de curto prazo foi encontrada num estudo sobre estudantes de 23 países ao redor do mundo, usando um questionário desenhado pela escola Chinesa, ele pode dizer como tratar

com a virtude da indiferença da Verdade. Valores associados com a orientação para longo-prazo são econômicos e de perseverança; valores associados a visão de curto-prazo são respeito pela tradição, cumprimento de obrigações sociais e proteção. Ambos os valores positivos e negativos da escala desta dimensão estão associados aos ensinamentos de Confúcio, o mais influente filósofo chinês que viveu em torno do ano 500 A.C. Entretanto, a dimensão se aplica também aos países sem a herança confuciana.

### 2.2.3 A Cultura Brasileira

O próprio conceito de cultura demonstra a necessidade de analisar cada sociedade como sendo única e com características bem específicas. Por isso, é preciso abordar alguns pontos da cultura brasileira. Obviamente, o assunto é extenso e não pode ser esgotado em algumas páginas. Porém, existem algumas particularidades que são bem notadas independente da região do país e que devem ser consideradas.

Dentre os países pesquisados por HOFSTEDE (1984), estava o Brasil, e algumas descobertas do autor colaboram com a tentativa deste trabalho de demonstrar alguns traços da cultura nacional brasileira.

Os resultados de sua pesquisa apontam para o Brasil como uma sociedade coletivista, não se colocando entretanto entre as mais coletivistas. O Brasil é mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência; da mesma forma, ele é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina (HOFSTEDE, 2004).

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza, mesmo que apareça com essa característica menos marcada que a maioria dos países ditos mediterrâneos. A posição do Brasil, neste particular, mostra-se próxima da Itália. De qualquer forma, é forte em nosso país tanto a dimensão sobre grande distância do poder quanto à dimensão de elevado nível de busca de evitar a incerteza.

Por sua vez, entre aqueles países que apresentam elevado nível de busca de evitar incerteza, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situa-lo com precisão. Só o Paquistão é mais

impreciso nessa categorização, o que significa uma orientação para o humano ligeiramente superior à orientação para o material (HOFSTEDE, 1984).

Desta forma, cabe uma análise da cultura brasileira e suas três matrizes: a indígena, a portuguesa e a da África, apontados por MOTTA; CALDAS (1997, p.16-17). Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil. Dessa maneira, é muito forte a cultura cabocla ou mameluca na região Norte, em estados como o Amapá e Pará, mas também em outras regiões e estados. A cultura cabocla é aquela em que a matriz indígena é muito forte. No Nordeste e no Centro-Oeste, predomina a cultura sertaneja que provavelmente combina as matrizes de forma mais equilibrada. Em São Paulo e Minas Gerais, predomina a cultura caipira, em que talvez o predomínio do português tenha sido mais forte, acrescido em São Paulo da cultura do imigrante, principalmente italiano. Todavia, a presença do negro e do índio nestas culturas, também são fortes, principalmente no modo de falar.

A presença dos imigrantes europeus (não portugueses) e orientais (principalmente japoneses e árabes) foi de grande importância na região Sudeste, incluindo o estado de São Paulo, mas especialmente na região Sul, isto é, nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Imigrantes russos, franceses e ingleses existem ou existiram no sul, mas as colônias mais significativas são as de alemães, italianos, poloneses, japoneses e portugueses das ilhas dos Açores. Isto tudo permite identificar no Sul uma cultura que os autores chamam de “gringos”, compreendendo os europeus e asiáticos não portugueses, uma cultura de matutos, compreendendo os descendentes de açorianos, e uma cultura gaúcha, ligada ao pastoreio, muito próxima dos povos da fronteira com o Uruguai e a Argentina. Ao contrário do estado de São Paulo, a miscigenação parece ser menos a regra nos estados do Sul, embora para MOTTA; CALDAS (1997, p.18), isto venha modificando-se consideravelmente.

Os autores colocam que um traço marcante da cultura brasileira, é o aristocratismo ibérico que passa às outras etnias, como marca de sucesso e ascensão social. Da mesma forma, a escravidão – abolida em 1888 – está presente nas relações inter-raciais, de forma evidente, tornando difícil a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária. O racismo brasileiro, sem dúvida diferente do norte-americano e de outros países, não causa menos dano, especialmente quando

consideramos que a maioria da população brasileira possivelmente seria considerada mulata em muitos outros países.

Como bem declaram CALDAS; WOOD JR. (1999, p. 30-31) a aparente uniformidade cultural brasileira e a unidade nacional escondem disparidades, contradições e antagonismos. A América portuguesa foi forjada ao longo de séculos pela supressão das identidades discrepantes e repressão a movimentos separatistas. O povo brasileiro não surgiu do transplante ou da evolução direta de outras formas de socialização, mas pelo etnocídio e genocídio de populações escravas (indígenas ou africanas).

A mistura de raças aqui ocorrida não esconde a sociedade hierarquizada imposta pelo colonizador às outras etnias. Pensar um colonizador português sem preconceitos em relação a índios e negros pode ocultar a realidade. Criou-se no Brasil o mito perverso da democracia racial, em que as pessoas, em tese, seriam iguais. A realidade, porém, revela um preconceito não assumido, uma forma eficiente de discriminar pessoas (DAMATTA; 1997, p.46). Na verdade, a prática discriminatória já havia sido utilizada pelos portugueses brancos e aristocráticos. O que sobreveio à escravidão não foi uma democracia racial, mas apenas uma tolerância racial.

Apesar do Brasil ser um país latino que compartilha com o restante do continente diversos traços culturais, apresenta grandes diferenças devida a sua colonização não espanhola e sua formação histórica peculiar que produziram uma mistura singular de traços culturais que ajudam a explicar, no presente, certos comportamentos sociais (CALDAS; WOOD JR., 1999, p.33).

Segundo esses autores, podem ser elencados cinco traços essenciais da cultura brasileira. São eles o personalismo, a ambigüidade, a distância do poder, a plasticidade e o formalismo. Ainda que, mesmo no conjunto, eles não retratem a complexa textura da cultura local, certamente fornecem um retrato suficientemente rico para elucidar muito dos fenômenos que envolvem as organizações brasileiras.

O personalismo, em essência, trata da tendência de fazer da importância social ou da necessidade pessoal do indivíduo a referência maior para a decisão, sem levar em consideração ou colocando em segundo plano as necessidades da comunidade. Este traço brasileiro é contrário à característica norte-americana que tende a uma homogeneização e a igualdade, pois pende para o heterogêneo e o desigual.

Outro traço essencial da cultura brasileira é a ambigüidade. No Brasil, segundo CALDAS; WOOD JR (1999, p.33), “quase nada é o que parece ser, e quando é o que parece pode também ser algo mais”. É aquela diferença entre a teoria e a prática, entre o que está posto e o que de fato ocorre tanto em nível de operações quanto no nível de relacionamento. Uma forma de lidar com essa ambigüidade é disfarçá-la como flexibilidade ou adaptabilidade. Uma manifestação típica deste traço é o conhecido jeitinho brasileiro, quase uma instituição nacional. Segundo alguns autores (DAMATTA, 1997; BARBOSA, 1992), o “jeitinho brasileiro” é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. Sendo ambíguo, o jeitinho brasileiro admite dupla leitura: por um lado, pode significar favorecimento, o que é socialmente tido como exemplo vergonhoso de uma exceção incabível; por outro, pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um verdadeiro recurso de resistência cultural. Assim, leis, regras e normas que parecem absurdas e distâncias sociais enormes podem ser superadas pelo jeitinho. No Brasil não há simplesmente o pode e o não pode, há também o “jeitinho” (DAMATTA, 1997).

Para o renomado antropólogo brasileiro, Roberto DaMatta, esta situação pode ser explicada por meio da teoria defendida por ele de que o brasileiro vive um dilema que é a “trágica oscilação entre um esqueleto nacional feito de leis universais onde o sujeito é o indivíduo e situações onde cada qual se salva e se despacha como pode e utiliza para isso o seu sistema de relações pessoais” (DAMATTA, 1997. p.15-17).

Diante disso, ocorre um combate entre leis que devem valer para todos e relações que só podem funcionar para quem as tem. O resultado é um sistema social dividido e até mesmo equilibrado entre as duas unidades sociais básicas: o indivíduo, que é o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade; e a pessoa, sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema. O coração dos brasileiros fica dividido entre os dois e é aí que surge a malandragem, o famoso “jeitinho”, que nada mais são do que maneiras de enfrentar as contradições e paradoxos do típico modo brasileiro. O que acontece é que também se faz uma mediação pessoal entre a lei, a situação onde ela deveria aplicar-se e as pessoas nela implicadas, de forma que nada se modifique, apenas a lei fica um pouco desmoralizada. E já que ela não sente, não é uma pessoa, o que se diz é que “está tudo numa boa” e a vida volta ao seu normal (DAMATTA, 2001, p. 95-97).

Para melhor entender o que acontece no cotidiano brasileiro, DAMATTA (2001, p. 97), explica:

Nos Estados Unidos, na França e na Inglaterra, somente para citar três exemplos, as regras ou são obedecidas ou não existem. Nessas sociedades, sabe-se que não há prazer algum em escrever normas que contrariam e, em alguns casos, aviltam o bom senso e as regras da própria sociedade, abrindo caminho para a corrupção burocrática e ampliando a desconfiança no poder público. Assim, diante dessa enorme coerência entre a regra jurídica e as práticas da vida diária, o inglês, o francês e o norte-americano param diante de uma placa de trânsito que ordena parar, o que – para nós – parece um absurdo lógico e social, pelas razões já indicadas. Ficamos, sempre confundidos e, ao mesmo tempo, fascinados com a chamada disciplina existente nesses países.

É interessante salientar o quanto é curioso que a percepção dos brasileiros com relação à obediência de outros povos às suas leis seja traduzida como modos de civilização, disciplina, educação e ordem, quando na realidade, para DAMATTA (2001,p. 98) ela é resultado de uma simples e direta adequação entre a prática social e o mundo constitucional e jurídico.

Por isso, o “jeitinho brasileiro”, não pode ser considerado simplesmente uma singularidade incoseqüente ou uma revelação de cinismo e gosto pelo grosseiro e pelo desonesto. É muito mais do que isso. De fato, trata-se mesmo de um modo profundamente original e brasileiro de viver, e às vezes sobreviver (DAMATTA, 2001,p.104)

De outro lado, a distância do poder, outro característico traço cultural, pode ser exemplificado por frases bastante comuns no dia-a-dia brasileiro como: “você sabe com quem está falando?” ou “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A sociedade local atual é resultado de um sistema fortemente hierarquizado e pseudo-aristocrático, mas ao mesmo tempo paternal e personalista, que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial. Diferentemente de sociedades como a norte-americana que tem como pressuposto que todo cidadão é igual perante a lei; o brasileiro tende a julgar-se com direitos especiais, que o eximem de sujeitar-se à lei que deve afetar a todos de maneira igual. Em situações conflituosas, muitas vezes, é claramente perceptível a reação autoritária e excludente do brasileiro que tenta impor a sua condição de especial e habilitado. Como explica BARBOSA (1992), é o traço autoritário reagindo ao contexto de homogeneidade que ameaça aplicar-lhe simplesmente a norma como se “ele fosse qualquer um”.

A plasticidade e permeabilidade, outras características nacionais, têm duas raízes principais: a tendência à dependência e o gosto pela miscigenação e pelo

exótico. O forte traço autoritário – e ao mesmo tempo paternalista – do colonizador resultou no apego simultâneo ao protecionismo e à dependência. Para CALDAS; WOOD JR (1999, p.34), o resultado dessa combinação é que o brasileiro acostumou-se a nutrir uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou de alguém que o leve e o conduza. Outro fator que colaborou para o desenvolvimento da plasticidade foi a ausência do orgulho de raça do português, caracterizada pela forte atração pelo sensual e pelo exótico e o seu gosto pela mistura racial.

Segundo CALDAS; WOOD JR (1999, p.35), estes traços estão presente no dia-a-dia dos brasileiros. Eles permeiam as relações sociais e estão presentes no comportamento social extremamente permeável ao estrangeiro, seja um produto ou uma pessoa. Para os autores, os brasileiros acabam por importar o que podem e o que não podem, ou melhor, o que deveriam e o que não é necessário. Este fato ocorre independente de renda e pode ser desde produtos e hábitos de consumo até costumes e valores. Um caso bastante interessante é o da aristocracia brasileira no tempo do império, que não possuíam mínimas instalações sanitárias, mas eram cheias de cristais e mobiliário franceses. Nas celebrações de Natal, comem-se alimentos gordurosos e as residências são enfeitadas com ornamentos nórdicos, neve de algodão e pinheiros, apesar de um intenso verão tropical em todas as regiões do país. Muitos brasileiros de classe média vão a Miami antes de conhecer o litoral local.

O quinto e último traço perceptível na cultura brasileira citado por CALDAS; WOOD JR (1999, p.35) é o formalismo, que retrata como a apropriação pode ser seletiva ou superficial. Quem trabalhou com profundidade este traço foi RAMOS (1983, p. 250-252), dando destaque para o formalismo brasileiro presente na tendência em aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito. É o faz-de-conta, ou seja, a plasticidade e permeabilidade à influências externas não implica que essas influências sejam apropriadas em sua forma original. O formalismo mostra que, se os brasileiros mostram-se consideravelmente abertos a modelos estrangeiros, a eles somente submetem-se na forma e não necessariamente no seu conteúdo ou no todo. É esse traço que, em intensa ligação com os demais, dá origem ao comportamento social “para inglês ver” que CALDAS; WOOD JR. (1999, p.36) declaram como típico do comportamento do brasileiro.



Para complementar os cinco traços da cultura brasileira, citados por CALDAS; WOOD JR. (1999), faz-se necessário citar o imediatismo. Isto também pode ser explicado pelo processo de colonização onde, segundo as palavras de CASTOR (2000, p.31), “o ethos dominante dos delegados da Coroa e dos colonos no Brasil era marcado pela transiência, e passava longe dos espíritos a idéia de se enraizar na colônia, de construir os alicerces de uma nova nação”.

Desta forma, para CASTOR (2000, p. 31-32), não havia como o imediatismo, a impaciência com o longo prazo e o descaso com a preservação da natureza não deixassem de causar seqüelas culturais permanentes. Uma das seqüelas facilmente identificável é que o brasileiro, quando se trata de mobilizar recursos para alcançar um objetivo imediato ou facilmente identificável o entusiasmo é muito maior do que com desafios de longo prazo, onde os objetivos não são tão claros e os resultados podem ser demorados e de difícil alcance. Não há nem paciência e nem persistência e o que ocorre, nas palavras do autor parece ser uma “mentalidade de gincana”.

Além desses traços culturais torna-se relevante comentar que o Brasil, por muito tempo, permaneceu um animal exótico aos olhos do estrangeiro. É um país mergulhado em contradições e extremos: maior economia da América Latina, maior país em área e população da região de um lado, e de outro o Brasil é também um campeão em desigualdades sociais e problemas ambientais. Como CALDAS; WOOD JR (1999, p.35) argumentam, foi um país isolado por políticas protecionistas durante décadas, só recentemente abriu suas portas para o mundo exterior, inserindo-se de forma atrapalhada e confusa nas rotas mundiais de capital, tecnologia e produtos.

O processo de abertura do mercado brasileiro, iniciado no começo da década de 90, tem feito com que as importações tenham crescido consistentemente, o que alimenta constantes e preocupantes déficits na balança comercial. O problema é que as compras no exterior não incluem somente bugigangas diversas de toda a parte do globo, numa onda de consumismo tardio. Para CALDAS; WOOD JR (1999, p.36) o “Brasil também importa, em grandes quantidades e com critérios não menos duvidosos, idéias, práticas e até valores sociais”. O resultado é o aprofundamento da hibridização cultural, ou seja, a mistura de crenças, valores e comportamentos originados tanto do ambiente local como do estrangeiro, em um movimento constante.

A questão da hibridização cultural também contempla outro aspecto da textura socioeconômica do país: a convivência entre o moderno e o arcaico. Como outros países da região (CALÁS; ARIAS apud MOTTA; CALDAS, 1997), também o Brasil mescla setores de ponta, alinhados com práticas de centros desenvolvidos, com áreas que ainda conservam tecnologia, modo de produção e organização social próprios do século passado.

Segundo CASTOR (2000, p.32), é preciso observar que a esses componentes históricos e sociológicos, ou até mesmo como resultantes deles, o brasileiro acrescentou um outro traço dominante que foi a improvisação. O Brasil é um país de improvisadores. Para o autor, a justificativa está na escassez de referências históricas, culturais e políticas, que fossem realmente nacionais e não a pura e simples transposição das referências históricas, políticas e sócio-culturais portuguesas, o que levou à adoção “quase que universal da improvisação como método preferido de construção nacional”.

Para finalizar, a formação da sociedade brasileira é socialmente fragmentada, além de ser também, economicamente transitória, visto que no período de dez anos o país passou por cinco moedas diferentes. Tudo isso leva a formação do que CALDAS; WOOD JR (1999, p. 36), denominam de uma “identidade frágil, o desapego à tradição e a superficialidade do brasileiro dão à textura social local um caráter difuso e turvo, provocando miragens e falsas impressões aos observadores mais ligeiros”. E é este contexto que precisa ser levado em conta para entender, atuar e promover a integração na gestão de organizações brasileiras e estrangeiras que se estabelecem no Brasil.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Muitos teóricos já reconhecem o papel que a cultura representa nos indivíduos que fazem parte de uma organização e, em consequência o quanto a cultura destes indivíduos afeta o dia-a-dia organizacional. Além disso, cada organização tem suas características, normas e valores que constituem a sua própria cultura.

### 2.3.1 Conceito de Cultura Organizacional

Há uma complementação de pensamentos de vários autores no que se refere ao conceito de cultura organizacional. FREITAS (1991, p. 6), aponta que existem correntes que partilham a visão da cultura como metáfora, no sentido daquilo que a organização é, como é o caso de MORGAN (1996, p.115-118). Para essa corrente, a cultura leva a uma visão da organização como manifestação da consciência humana. Ou seja, as organizações são entendidas e analisadas como aspectos expressivos e simbólicos.

Segundo JONES (2001, p. 130), cultura organizacional é o conjunto de valores e normas compartilhados que controla as interações dos membros da organização um com os outros e com os fornecedores, clientes e outras pessoas de fora da organização.

Já FREITAS (2002, p.97), entende a cultura organizacional como instrumento de poder de um lado e por outro como “conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações”, que buscam um sentido de direção e unificação, e isso leva a organização a ter uma fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

SCHEIN (1986), conceitua cultura organizacional como um “modelo dos pressupostos básicos, que determinam o que o grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.” Se os pressupostos funcionam bem o suficiente, são, então, repassados para os demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação àqueles problemas ou situações.

Deste modo, uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. O modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição (FREITAS, 2002, p.98).

Uma consideração que merece ser feita é que os aspectos culturais, especialmente os relacionados com valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia-a-dia das organizações de grande ou pequeno porte. No caso das pequenas, por causa da importância do papel do patrão ou do chefe, e também devido à proximidade das relações interpessoais, torna-se mais difícil apreender esses elementos mas, para FREITAS (2002, p.96-97), é claro que toda organização desenvolve uma referência de si mesma e de um futuro desejado.

Na concepção da autora, nas grandes organizações, especialmente nas multinacionais, esses aspectos são mais visíveis e mais facilmente identificáveis. A razão disso tanto pode ser porque lhe dão maior importância, tanto porque permeiam diferentes níveis hierárquicos, categorias profissionais e regiões geográficas, numa tentativa de homogeneizar as maneiras de pensar e agir e de criar um modo de viver específico. O objetivo também é captar os inconscientes dos indivíduos para inculcar amor e lealdade à organização.

Apesar dessa tentativa das organizações de homogeneizar o pensamento e a ação organizacional, no dia-a-dia as situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada indivíduo carrega dentro de si. Os autores MOTTA; CALDAS (1997), mencionam que os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por estas crenças, atitudes e valores.

Um teórico das organizações, hoje clássico, chamado Douglas McGregor citado por MOTTA; CALDAS (1997), exemplificou esse padrão, quando da formulação das suas “Teorias X e Y”. Os executivos pertencentes a “Teoria X” deixavam de confiar em seus subordinados, acreditando que os funcionários não faziam um bom trabalho, a não ser que fossem controlados de forma bastante taylorista.

Esse tipo de administrador cria sistemas complexos de controle como forma de garantir a si próprio que os trabalhadores de fato se mantenham em seus postos

de trabalho. Por sua vez, os funcionários percebendo que os executivos deixam de confiar neles, optam pela irresponsabilidade, na linha do padrão mínimo de desempenho, que outro objetivo não tem senão atender às exigências do controle. Para Douglas McGregor, a crença do executivo, segundo a qual não é possível confiar nos funcionários, é a causa do comportamento irresponsável, e este, por seu turno, vem reforçar a crença do administrador de que os trabalhadores não merecem confiança, um tipo de círculo vicioso e uma profecia auto-realizada.

Já a “Teoria Y” vem descrever um ciclo mais benevolente. A confiança dos executivos em seus trabalhadores é a grande responsável pelas metas e tarefas mais globais sem sistemas de controle e supervisão cerrados. Os funcionários, acreditando na confiança depositada, dedicam o melhor de si mesmos ao trabalho, independentemente de estarem sendo observados ou não. A presença e o trabalho constatados pelo administrador levam-no a tornar-se cada vez mais convencido de que pode confiar neles. As atitudes do executivo exercem influência sobre seu próprio comportamento, que, por sua vez, repercute sobre as atitudes e o comportamento dos trabalhadores, os quais vão reforçar as atitudes e os comportamentos iniciais do administrador (MCGREGOR citado por MOTTA; CALDAS, 1997).

É perceptível em SCHEIN (1986, p. 20) a “preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente”. Apesar de admitir a importância desses elementos, ele prioriza a força dos pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam.

Para decifrar a cultura de uma organização é preciso aflorar e compreender seus pressupostos básicos. O padrão específico que assumem estes pressupostos é denominado pelo autor de paradigma cultural. A investigação destes pressupostos básicos torna-se, então, necessária e coloca o pesquisador em posição de perguntar o que SCHEIN (1986, p.21) relaciona:

- A relação com a natureza: a relação com o ambiente é de dominação, submissão, harmonia?
- A natureza da realidade é de verdade: as regras de lingüística e de comportamento que diferem o que é real e o que não é, se a “verdade” da organização é revelada ou descoberta?
- A natureza humana: a natureza humana é boa, má ou neutra?

- A natureza da atividade humana: o que é considerado “certo” para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente, sobre a realidade, sobre a natureza humana: ser ativo, passivo, se autodesenvolver?
- A natureza das relações humanas: como é distribuído o poder e o amor? A vida é cooperativa ou competitiva, individualista ou cooperativa, baseada na autoridade, na tradição ou no carisma?

Para JONES (2001, p. 130), estes pressupostos podem ser chamados de valores. E, vai além, argumentando que muitos dos valores cruciais de uma organização não estão escritos. Eles existem somente nas normas compartilhadas, nas crenças, nos modos de pensar e agir que as pessoas usam para analisar e resolver os problemas da organização.

De forma geral, tanto os valores escritos e os não escritos, são importantes formas dos membros comportarem-se e responderem as situações da maneira mais adequada. Assim, JONES (2001, p. 131) argumenta que os valores culturais têm suma importância e tornam-se os facilitadores do mútuo ajuste numa organização. Logo, quando compartilhados, proporcionam um ponto de referência comum. Os funcionários não precisam gastar muito tempo estabelecendo concordâncias e sobrepondo diferenças nas suas percepções dos eventos.

Os valores são muito importantes para uma organização, são “o coração da cultura” (FREITAS, 1991), pois são eles que definem o sucesso em termos concretos para os membros da organização e ajudam a estabelecer os padrões a serem buscados e implementados.

Os valores devem permear toda a organização e serem transmitidos de forma clara e objetiva aos seus membros. Assim, FREITAS (1991, p. 14), diz que os gestores das organizações bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. É desta maneira que estas organizações têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Desta forma, os funcionários de uma organização podem sentir-se parte importante da organização, a vida organizacional passa a fazer sentido e possuir significado. Os gestores precisariam concentrar esforços na “modelagem e realce dos valores”.

DEAL e KENNEDY apud FREITAS (1991) descrevem algumas influências dos valores no desenho organizacional:

- indicação de prioridade das questões, que tipo de informação é mais importante no processo decisório e até que tipo de pessoas são mais respeitadas (engenheiros versus profissionais de marketing);

- determinação de quão longe alguém pode ascender na organização;
- comunicação ao mundo exterior do que se pode esperar da empresa. Os slogans são exemplos de comunicação exterior (McDonald's: "qualidade, serviço, limpeza e produto a bom preço").

Várias pesquisas sobre cultura organizacional têm tentado medir quanto os valores compartilhados fazem diferença nas organizações. FREITAS (1991, p. 15-17) cita a pesquisa de Posner, Kouzes e Schmidt, envolvendo 1500 administradores norte-americanos, representando diversos tipos de indústrias e de vários níveis hierárquicos. A conclusão aponta algumas relações: os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal; com o comprometimento organizacional; com a percepção de estreita relação entre os valores pessoais e organizacionais levando a um aumento de consciência e entendimentos dos valores da organização; com o comportamento ético; e com a diminuição do stress através da percepção de que seus valores são compatíveis com a organização.

Outro estudo realizado no Silicon Valley por O'Reilley e Caldwell citados por FREITAS (1991, p. 17), também evidencia o impacto dos valores compartilhados. Eles observaram nas empresas com culturas fortes que havia altos níveis de coesão, credibilidade na administração, orgulho, satisfação, identificação e desejo de trabalho árduo.

A energia que controla o comportamento, a sutileza das regras não-escritas, a referência do grupo de pares e sua reprodução são exemplos de como os indivíduos são integrados na organização. Para FREITAS (2002, p. 97), ao trazer novas configurações culturais alimentadas pela sociedade em geral, a organização administra a dimensão simbólica por meio da construção de heróis que tornam o sucesso possível e atingível. E desta forma, a cultura organizacional de alguma maneira institucionaliza a magia.

Segundo HENRÍQUEZ, citado por FREITAS (2002, p. 97), a questão é que a organização tenta "consciente e deliberadamente" construir a cultura para moldar os pensamentos, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. E o fazem na tentativa de criar uma comunidade. Ou seja, desejam substituir a identificação com a nação e com o Estado por uma identificação com a organização, para que esta seja o pilar no qual é possível crer.

Uma das formas de construção de uma cultura organizacional homogênea de valores partilhados é a utilização da integração dos seus indivíduos. Os recém-chegados precisam aprender os valores e as normas que guiam o comportamento dos membros de uma organização. Para JONES (2001, p. 133), os recém-chegados só irão agir de acordo com as regras e normas a partir do momento em que conhecem e aceitam os valores da organização. Eles podem aprender estes valores observando como os membros se comportam e inferindo sobre os comportamentos adequados e inadequados. Porém esta forma de aprendizado é arriscada porque os recém-chegados podem observar e aprender hábitos não aceitáveis sob a perspectiva da organização. Então, para o autor é preciso que haja a socialização que é o “processo pelo qual os membros aprendem e internalizam as normas de uma cultura organizacional”.

Uma maneira de perceber como a integração da cultura se dá na organização e o quanto os valores estão enraizados nos seus membros é focalizar na relação entre o estilo de liderança e a cultura organizacional. Todavia, MORGAN (1996, p. 131) alerta que é importante perceber que os líderes formais não têm, sozinhos, o poder de criação da cultura organizacional. A posição que ocupam lhes dá uma vantagem especial em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que freqüentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes. Porém, outros membros organizacionais influenciam este processo. Desta forma, a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social.

Com o advento da globalização, e a velocidade com que as informações fluem ao redor do mundo, falar de cultura e cultura organizacional tornou-se uma discussão mais ampla. FREITAS (1991) coloca que atualmente se vive num mundo em que as grandes organizações ultrapassam as fronteiras geográficas e se fazem presentes em diversos ambientes. Nesse sentido, vivemos atualmente numa sociedade organizacional: “estando em qualquer parte do mundo, as grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia-a-dia das pessoas”.

Ao tomar como ponto de partida o conceito de cultura como sendo uma rede de concepções, normas e valores que são tomados como certos e que permanecem submersos na vida organizacional, FLEURY et al (1996, p.19) determinam que para criar e manter esta rede é preciso afirmar e comunicar aos membros da organização,



de forma tangível, quais são suas concepções, normas e valores. A parte tangível é constituída pelos ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos.

O rito, na concepção de DAMATTA (1997, p.31), entre outras coisas, pode marcar aquele instante privilegiado em que se busca transformar o particular no universal; o regional no nacional; o individual no coletivo ou, ao inverso, quando diante de um problema universal mostra-se como ele deve ser resolvido, por meio de um determinado estilo.

Para FLEURY et al (1996, p.19), o rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. E DAMATTA (1997, p.31) complementa que por meio dos ritos uma sociedade se revela como coletividade diferenciada, como um grupo que se pode reconhecer como único e diferente perante outros. Daí porque, para o autor, o ritual é “um dos elementos mais importantes não só para transmitir e reproduzir valores, mas como instrumento de parto e acabamento desses valores, do que é prova a tremenda associação – ainda não devidamente estudada – entre ritual e poder”.

Nas palavras de FLEURY et al (1996, p.19), o rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam por meio de diversos símbolos como determinados gestos, linguagem, comportamentos e artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião.

Ao comparar os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, BEYER E HARRISON, citados por FLEURY, et al (1996, p.19) identificaram seis tipos de ritos:

- Ritos de passagem – exemplo: o processo de introdução e treinamento básico no Exército Americano.
- Ritos de degradação – exemplo: o processo de despedir e substituir um alto executivo.
- Ritos de confirmação – exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.
- Ritos de reprodução – exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional.
- Ritos de redução de conflito – exemplo: processos de negociação coletiva.

- Ritos de integração – exemplo: festas de Natal nas organizações.

Para os autores, os ritos organizacionais são de fácil identificação, mas de difícil interpretação. Faz-se necessário que os gerentes desenvolvam suas habilidades de compreensão e de interpretação sobre os ritos para administrar a cultura organizacional.

A cultura organizacional altera, também, a noção de território na empresa. Na concepção de FREITAS (2002, p. 99), objeto de disputas e conflitos, o território é mais psicológico que propriamente físico, ligado às áreas de influência e aos seus símbolos de status, não só pelo poder conferido ao cargo, mas também pelas relações, contatos e informações privilegiadas a que seu ocupante tem acesso. E mais: “a maior ou menor autonomia, o alcance das decisões, a relatividade das fontes de reconhecimento e gratificações potenciais são outros elementos constituintes do território”.

Para FREITAS (2002, p. 99), a cultura organizacional amplia a idéia de território, vinculando-o não à unidade onde o indivíduo trabalha, mas à organização total, potente e onipresente espalhada pelos quatro cantos do planeta. Ela apresenta o mundo como a casa, o lugar dos pares e iguais, sem separações ou fronteiras. Em outras palavras, “não existem diferenças de nenhuma natureza quando se é um dos membros da família, pois o mundo não varia muito quando se é capaz de compreender tudo pela família”.

Para FREITAS (2002, p.99), uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais se parecem do que diferem.

### 2.3.2 A Cultura Organizacional Nas Organizações Brasileiras

Visto que as culturas nacionais influenciam os comportamentos e valores das organizações, bem como de suas subsidiárias, faz-se necessário, estudar a influência da cultura brasileira nas organizações.

Segundo BARTLETT.; GHOSHAL (1992, p.61), a influência da história, a infra-estrutura e a cultura de uma nação permeiam todos os aspectos da vida no país, incluindo as normas, valores e comportamentos dos gerentes nas organizações nacionais. As características comportamentais que são influenciadas pelo país tornam-se parte arraigada do “modo de ser” de cada organização e moldam a estrutura e os processos de sua extensão internacional.

Um importante estudo sobre o assunto foi feito por um dos grandes historiadores empresariais, Alfred Chandler, que traçou a origem da influência dos valores culturais e das estruturas sociais na prática gerencial britânica. CHANDLER, citado por BARTLETT.; GHOSHAL (1992, p.62), argumenta que por motivos relacionados à geografia singular da Grã-Bretanha, sua economia política, estrutura legal, história social e sistema educacional, as organizações desenvolveram-se sob um sistema de administração familiar que enfatizava os relacionamentos pessoais mais do que as estruturas formais e baseava-se mais em controles financeiros amplos do que na coordenação de detalhes técnicos ou operacionais.

De outro lado, as forças culturais que influenciaram a administração das organizações nos Estados Unidos foram completamente diferentes, marcadas pelo espírito pioneiro e senso de oportunidade ilimitada que impregnavam a sociedade americana no final do século vinte. Este ambiente era menos tolerante ao elitismo e paternalismo encontrados nas grandes organizações familiares da Grã-Bretanha. Desta forma, surge o que CHANDLER citado por BARTLETT.; GHOSHAL (1992, p.63), chama de uma meritocracia, que alimentou o desenvolvimento de uma nova classe de gerentes profissionais, a quem os proprietários delegavam a autoridade de administrar a organização. Nas palavras de Chandler, esta cultura pode ser chamada de “capitalismo gerencial” e que foi difundido para outras culturas como a brasileira, por exemplo. Muitos valores e crenças como estas acabam sendo adotadas por organizações do mundo inteiro, que seguem o modelo dominante americano.

Por isso, os autores MOTTA; CALDAS (1997, p.16), acreditam que 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 organizações, onde a “ideologia tecnocrática instaurou um mundo muito semelhante de racionalidade e de comportamento”.

De outro lado, toda sociedade, em maior ou menor grau, filtra e adiciona seu próprio “tempero” a idéias e tecnologias globalizadoras criando suas próprias versões. Por sua vez, organizações também re-filtram e retemperam essas idéias, costumes e valores globalizados, mas já nacionalizados, a sua própria maneira. Para MOTTA; CALDAS (1997, p. 16), entender a particularidade desses híbridos de organização para organização, assim como o processo de sua formação, devem ser também objetos dos estudos sobre cultura organizacional.

Num primeiro momento, a impressão que se tem ao olhar a realidade organizacional brasileira é de estar presenciando fenômenos gerenciais típicos, muito parecidos com quaisquer outros observados em outros lugares do mundo, conforme explicitado no início deste capítulo. Porém, CALDAS; WOOD JR. (1999, p. 29) postulam que é fundamental um olhar mais profundo dos “traços elementares da cultura nacional” para entender os fenômenos por trás da fachada. Os autores comentam que muitas categorias e muitos pressupostos normalmente empregados em Estudos Organizacionais podem ser pouco úteis ou até inaplicáveis no contexto brasileiro. A textura sócio-cultural brasileira é complexa e multifacetada, influenciando as organizações e a forma como são geridas. Alguns movimentos como o Iluminismo, o Positivismo e o Racionalismo não deixaram aqui as marcas que deixaram em outros países.

As organizações brasileiras refletem influências muitas vezes contraditórias, que interagem gerando modelos diversos entre si e diversos das categorias ideais normalmente adotadas em Estudos Organizacionais. CALDAS; WOOD JR. (1999, p. 28), argumentam que o brasileiro é plural, paradoxal e ambíguo. Ao mesmo tempo é altamente plástico e permeável às influências externas. Por fim, o brasileiro possui um universo organizacional que pode, e deve, ser pensado a partir das características de um povo e nação.

Uma dessas características a ser estudada, sugere DAMATTA (1997, p. 90), é a oposição entre a rua e casa. Ela pode servir como instrumento poderoso na

análise do mundo social brasileiro, sobretudo quando se deseja estudar seus comportamentos com base nos seus rituais. De fato, a categoria rua indica basicamente o mundo, com seus imprevistos, acidentes e paixões, ao passo que casa remete a um universo controlado, onde as coisas estão nos seus devidos lugares.

Assim, a rua implica movimento, novidade, ação, e do outro lado, a casa subentende harmonia e calma, é o local de calor e afeto. Ainda, na rua se trabalha, em casa se descansa. Assim, os grupos sociais que ocupam a casa do brasileiro são radicalmente diversos daqueles da rua. Na casa, têm-se associações regidas e formadas pelo parentesco e relações de sangue; na rua, as relações têm um caráter indelével de escolha, ou implicam essa possibilidade. Assim, em casa as relações são regidas naturalmente pelas hierarquias do sexo e das idades com os homens e mais velhos tendo a precedência; ao passo que na rua é preciso muitas vezes alguns esforços para se localizar e descobrir essas hierarquias, fundadas que estão em outros eixos. Desse modo, embora ambos os domínios devam ser governados pela hierarquia fundada no respeito, conceito relacional básico do universo social brasileiro, o local básico do respeito se situa nas relações entre pais e filhos, sobretudo no eixo que, em muitos contextos, parece reproduzir nitidamente a relação patrão-empregado (DAMATTA, 1997, p.90-91).

Uma consequência perceptível disso é que na rua é preciso estar atento para não violar hierarquias não sabidas ou não percebidas. E também para escapar do cerco daqueles que querem iludir e submeter, pois a regra básica do universo da rua é o engano, a decepção e a malandragem, essa arte brasileira de usar o ambíguo como instrumento de vida. Para DAMATTA (1997, p. 91), na rua, o mundo tende a ser visto como um “universo hobbesiano, onde todos tendem a estar em luta contra todos, até que uma forma de hierarquização possa surgir e promover alguma ordem”.

Mas, em casa, por sua vez, tudo se passa ao inverso. Nela, o espaço é rigidamente demarcado e dividido pelas varandas, salas de visitas, salas de jantar, cozinhas, banheiros, quartos de dormir, as “dependências de empregadas” e áreas de serviço. De tal modo que a casa, como uma totalidade, revela um conjunto de espaços onde uma maior ou menor intimidade é permitida, possível ou abolida (DAMATTA; 1997, p. 91).

Além dessa característica de diferenciação entre a casa e a rua, outros traços marcantes da cultura brasileira já apresentados anteriormente no capítulo 2.2.2.1 – A cultura brasileira, corroboram com a explicação e diferenciação da cultura organizacional brasileira.

Portanto, a formação do povo brasileiro, levando-se em conta a forma com que o Brasil foi colonizado, ainda, as influências de uma economia escravocrata, latifundiária e de monocultura sobre a constituição da textura sócio-cultural ajudam a entender o fenômeno de importação de tecnologia gerencial e suas conseqüências.

Ainda persistem, no Brasil de hoje, sérios problemas originados pela formação histórica e cultural. Os autores CALDAS; WOOD JR. (1999, p.36) citam a pobreza endêmica, condições precárias no âmbito da saúde, do saneamento, da educação e da segurança pública como testemunhas da persistência do subdesenvolvimento. De outro lado, as pressões econômicas concretas, originadas pela inserção do país no mercado internacional, provocam movimentações significativas em toda a economia. Os empresários nacionais, acostumados com as condições de concorrência controlada e operações em um mercado protegido, vêm-se despreparados para a concorrência internacional. Ansiosos por respostas e soluções, importam gurus e metodologias e, quando isso não é suficiente, correm em busca da proteção do Estado.

Segundo CALDAS; WOOD JR. (1999), as pressões econômicas sobre as organizações de países periféricos como o Brasil determinam o que deve ser feito, no sentido de modernização da gestão, aumento da produtividade, redução de custos, etc. De outro lado, o discurso dominante, economicamente neoliberal determina como deve ser feita a gestão, como a adoção das melhores práticas mundiais, introdução de metodologias e sistemas de gestão importados. Essas duas forças levam, como resposta natural, à disseminação de “modelos de excelência” que, presumidamente, poderiam ser transplantados dos países desenvolvidos para aqueles em desenvolvimento.

Além do que, importar modelos prontos é muito mais fácil que construir modelos próprios, pois pode prover a sensação de modernização ou de pular etapas. A maior parte das organizações brasileiras, segundo CALDAS; WOOD JR. (1999, p. 37) opta por comprar modelos já testados e consolidados, na esperança de recuperar o tempo perdido. A questão é que estes modelos foram testados em outras realidades e culturas, muitas vezes extremamente diferentes do Brasil.

Como conseqüência desta busca frenética, o Brasil torna-se um atraente nicho, no mercado internacional, para livros de gestão, gurus empresariais, modismos de intervenção e de mudança da organização. A busca é feita tanto em nível organizacional quanto individual. Seja um operário ou um executivo, para ser aceito no ambiente organizacional ele precisa mostrar que conhece e compartilha das idéias trazidas de fora. Para CALDAS; WOOD JR. (1999, p. 37), esse comportamento gera um ciclo fechado e coeso, que determina as práticas que serão adotadas, sua implementação e seu método de avaliação de resultados.

Porém, há que se dizer que apesar de assimiladoras e seguidoras de modelos estrangeiros, muitas vezes de forma pouco críticas, as organizações brasileiras não fazem uma transposição perfeita destes modelos. Para CALDAS; WOOD JR. (1999, p. 38), isto ocorre “não porque haja adaptação intencional – dessas práticas – à realidade brasileira, mas porque a textura sócio-cultural local inviabiliza o simples mimetismo”. Evidentemente que dificilmente poder-se-ia crer que pessoas fossem capazes de ditar, a partir de seus países, as práticas a serem incorporadas em outros sem que houvesse alterações em realidades distintas, particulares e complexas desses países (CALAS; ARIAS citados por MOTTA; CALDAS, 1997).

Os processos históricos sofridos pelo país e pelas organizações aqui instaladas conduziram à diversidade cultural. Ao refletir as influências – muitas vezes contraditórias – dessa diversidade, as organizações locais geraram formas de gestão distintas entre si e diferentes dos modelos definidos nos países de onde foram importadas.

Pesquisas conduzidas por CALDAS; WOOD JR (1999, p.39) em organizações brasileiras que passaram por processos de mudança organizacional demonstraram que um efeito comum desse choque cultural é o afastamento entre substância e imagem; ou seja, uma distância entre o projetado pelo discurso gerencial e o que ocorre no dia-a-dia. O discurso utiliza categorias e elementos de retórica gerencialista norte-americana, tipicamente monoteísta; de outro modo, a práxis remete ao país real, com suas ambigüidades, paradoxos, arcaísmos e práticas gerenciais politeístas. Nas palavras dos autores: “um verniz racionalizante e simplista cobre uma realidade fragmentada e complexa”.

Dados qualitativos obtidos nas organizações pesquisadas por CALDAS; WOOD JR (1999) mostram que o distanciamento entre o discurso e a prática leva a

diferentes padrões de reação: a) comportamento “para inglês ver”; b) frustração e negação; e c) adaptação criativa. É importante observar que os três comportamentos podem conviver em uma mesma organização ou dentro de um processo. Um deles, entretanto, provavelmente predomina sobre os demais.

Segundo os autores, o comportamento organizacional brasileiro típico diante da importação de conceitos é a mudança “para inglês ver”. Ele tanto pode ser claramente observado nos discursos oficiais quanto nos relatórios de acionistas. O que ocorre na prática é a adoção, de forma parcial da tecnologia ou conceito em questão, sem no entanto realizar mudanças substanciais ou profundas o suficiente para ferir aquilo que se considera intocável no status quo vigente.

Esse comportamento não é particular das organizações brasileiras. Autores neo-institucionalistas como por exemplo MEYER e ROWAN, citados por CALDAS; WOOD JR (1999), já mostraram que em determinadas situações a submissão a práticas institucionalizadas oferece legitimidade, mas pode não ser compatível com a realidade interna. Então, nesses casos, a organização pode submeter-se de forma cerimoniosa a rituais e elementos simbólicos da inovação administrativa, sem de fato adotá-la na extensão em que foi realizada.

Quando este comportamento acontece, é visto por quem está fora da organização como uma pseudo-realidade que parece conformar-se a modelos e referenciais globalizados de gestão, mas isso é apenas aparência. A explicação de CALDAS; WOOD JR (1999, p.40) diz que “além da superfície – plástica e permeável ao novo – permanece a substância híbrida e diversa, somente parcialmente receptiva a modelos alienígenas”. Erroneamente, tem-se a sensação de que a realidade organizacional brasileira esteja povoada por fenômenos e práticas gerenciais típicos, idênticos a padrões internacionais, quando de fato existe uma realidade distinta disfarçada. E isto pode causar uma série incontável de transtornos no dia-a-dia organizacional quando se têm culturas nacionais diferentes convivendo juntas num ambiente organizacional brasileiro.

O segundo tipo de comportamento organizacional brasileiro, é o de frustração e negação, que ocorre seja por pressões e resistências internas, seja por incompatibilidade efetiva com realidades locais, a adoção da tecnologia estrangeira não tem como funcionar e a sua dissimulação é insuficiente ou simplesmente impossível. O caso mais comum observado por CALDAS; WOOD JR (1999, p.40) é o da organização de setores menos competitivos da economia. Essas organizações



são protegidas por regulamentação governamental ou se encontram em segmentos formados por cartéis. Quando expostas à perspectiva de mudanças profundas no cenário competitivo, costumam procurar socorro com grandes organizações de consultoria na expectativa de que grandes processos de mudança possam redimi-las de sua condição de futuro anacronismo. No fundo, entretanto, predomina a vontade de que tudo mude para que fique exatamente como está.

Na prática, as mudanças propostas pelas consultorias ou agentes externos costumam esbarrar em estruturas de poder e condições operacionais não previstas nos pacotes fechados inicialmente. O resultado é a frustração diante da impossibilidade de realizar a transformação desejada sem dor ou a simples negação da metodologia como inapropriada ao contexto. No final, fica a sensação de que a consultoria é que não era boa e não soube “ler” a realidade atual e muito menos os anseios da organização quanto ao futuro.

O terceiro e último tipo de comportamento organizacional citado por CALDAS; WOOD JR (1999, p. 41), é a adaptação criativa que é aquela em que a organização nem procura fingir que adota uma técnica estrangeira na qual não acredita nem a paga: “nesse caso, o que ocorre é uma releitura dos conceitos a partir da realidade local para atender aos objetivos singulares da organização”.

A adaptação criativa procura adotar conceitos ou idéias importadas para que as organizações possam deles extrair o seu melhor. Fazem uma apropriação daquilo que julgam necessário e que pode trazer resultados interessantes para a organização naquele momento. A tecnologia é traduzida para a realidade sócio-cultural local. Tal comportamento é certamente o mais saudável, ainda que represente, para os adotantes, um esforço adicional de reflexão e implique riscos consideráveis de aplicação (CALDAS; WOOD JR ;1999, p.41).

Ao observar com olhar prático as organizações brasileiras, percebe-se traços peculiares da história nacional e da sua cultura, o que têm provocado significativa transformação na forma pela qual a influência do estrangeiro atinge a atividade empresarial.

A primeira dimensão, chamada de histórica por CALDAS; WOOD JR (1999, p.190), contempla múltiplas e sucessivas miscigenações, bem como a grande diversidade de influências sofridas durante a industrialização e depois durante a internacionalização da economia, e que provocaram um efeito de complexa hibridização no interior das organizações. À dimensão histórica deve-se acrescentar

a segunda: a cultural. Esta dimensão contém o traço do formalismo, ou seja, a dissociação do discurso e da prática.

Com isto, percebe-se que a cultura organizacional brasileira está sustentada na forte contribuição de seu processo colonial, na apropriação de idéias e modismos gerenciais, bem como, na adaptação e transformação destas influências.

## 2.4 A ESTRATÉGIA GLOBAL E O PROFISSIONAL GLOBAL

Como já explorado no capítulo 2.1. A Organização e a Globalização, as organizações não permanecem mais com a exploração do seu mercado local e da utilização de recursos locais somente. A abertura de mercados, a facilidade e agilidade com que as informações correm o mundo, e a rápida disseminação e assimilação de tecnologias, demandam ações e estratégias que envolvem mercados e recursos mundiais.

Porém, cabe ressaltar que a estratégia não é o objeto deste estudo ela será abordada para fins de prover uma base conceitual para a questão do profissional global.

### 2.4.1 A Formação da Estratégia Global

Segundo, YIP (1996, p. 178), é preciso observar que nenhuma organização conseguiu uma solução totalmente satisfatória para esta questão do “pensar globalmente e agir localmente”. Apesar de que algumas conseguiram criar elementos na área de gestão global com bastante sucesso. O que ocorre, como declaram ANSOFF; MCDONELL (1993, p. 258), é que quando uma organização opera num ambiente doméstico estável, a sua atenção administrativa está concentrada na competição e na tecnologia que determinam o sucesso no mercado.

Quando essa organização passa a atuar fora do seu mercado nacional, seu pensamento administrativo está voltado para novos concorrentes e a uma dinâmica de competição diferente. Porém, além das variáveis de competição, alertam ANSOFF; MCDONELL (1993), o sucesso em outros mercados também é determinado por outros fatores que permanecem em plano secundário, e que nem sempre são levados em conta. Alguns desses fatores são de cunho econômico, cultural e político. Do ponto de vista dos fatores culturais, que são de maior interesse deste trabalho, estes autores colocam que a atuação da organização pode diferir quanto ao gosto dos consumidores, capacidade dos clientes de assimilar tecnologia, nível de conhecimento tecnológico da força de trabalho, estilo de liderança e de trabalho que os profissionais praticam, valores e crenças nacionais e outros.

Na sociedade atual, segundo ANSOFF; MCDONELL (1993, p. 472), existem poucas organizações nas quais a estrutura de poder é “monolítica e concentrada numa única pessoa ou único grupo, com uma cultura uniforme permeando toda a organização”. Em grande parte, as organizações são multiculturais e possuem vários centros de poder. Sendo assim, qualquer mudança ou decisão poderá provocar uma multiplicidade de reações frente às estratégias que podem ser tanto positivas quanto negativas.

Quando se fala em organização global e como a cultura organizacional pode afetar o modo como as decisões são tomadas não se pode deixar de comentar sobre o processo de estratégia da organização. Para YIP (1996, p. 84), é “a organização que fornece o meio para que a estratégia possa ser formulada e implantada”. A natureza da organização afeta os tipos de estratégia, de cunho global ou não, que podem ser desenvolvidos.

Segundo PRASAD; SHETTY (1977, p. 97), o ato de planejar a estratégia está voltado para a determinação dos objetivos mais importantes para a organização como um todo, bem como para as suas subsidiárias; e pela adoção de linhas essenciais de ação em termos de políticas, programas e planos de ação em toda a organização para permitir a consecução dos objetivos preestabelecidos.

Porém, é de extrema importância analisar o que argumenta YIP (1996, p. 85):

Uma organização que tem unidades de negócio altamente autônomas, onde os gerentes de outros países raramente se encontram, onde há pouca transferência de pessoal e de informação de um país para o outro, e que tem uma cultura nacionalista, dificilmente conseguirá formular uma estratégia global, e muito menos implantá-la.

Este tipo de organização, porque não está exposta às informações, pode achar que não precisa de uma estratégia global, mas ao contrário, se tivesse contato com as informações, veria o quão evidente é sua necessidade de planejar e agir de forma global.

Entretanto, conseguir que uma organização torne-se capaz de formular e implantar uma estratégia global não é tarefa fácil. O planejamento global difere do doméstico por conta da variabilidade inerente às condições ambientais. É o chamado “arcabouço ambiental” em que atuam e tomam decisões, segundo PRASAD; SHETTY (1977, p. 98). Na multiplicidade de ambientes de mercado é percebe-se tanto risco quanto oportunidades de tipos não normalmente encontrados na esfera doméstica, pois os elementos de falta de familiaridade e complexidade são

inerentes à multiplicidade de ambientes. Ambientes distintos também apresentam ritmos diferentes de modificação. Isto é particularmente verdadeiro em áreas tais como crescimento econômico, inflação, instabilidade política e restrições legais. Altas taxas de inflação tendem a diminuir o valor dos investimentos de uma organização no exterior mais rapidamente do que o surgimento de novas oportunidades. Em certos casos, também a instabilidade política coloca os investimentos em risco.

Além disso, mesmo dentro do conceito de planejamento global, tem-se abordagens diferentes dependendo do tipo de organização: internacional, global e mundial. A discussão sobre os tipos de organização já mostrados no Capítulo 2.1.3. Organização Global, necessita ser retomado aqui, agora sob a perspectiva estratégica.

Algumas organizações desenvolveram uma estratégia e uma capacidade organizacional que faz com que sejam bastante eficientes em responder às diferenças nacionais, são as chamadas multinacionais. Em contrapartida, outras organizações atuam internacionalmente muito mais impulsionadas pela necessidade de eficiência global e possuem processos decisórios operacionais e estratégicos muito mais centralizados. Essas organizações, denominadas globais, trabalham estrategicamente o mercado global como um todo integrado. A maneira de conceber e praticar a estratégia da organização internacional baseia-se na transferência e adaptação do conhecimento e habilidades da matriz aos mercados externos (BARTLETT; GHOSHAL ;1992, p.21-22). A tabela 2 demonstra a capacidade-chave para criar e implementar a estratégia global:

Tabela 2 - Capacidades estratégicas chaves: organizações multinacionais, globais e internacionais:

Multinacional	Global	Internacional
Criar forte presença local através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais	Obter vantagens em termos de custos através de operações centralizadas em escala global	Explorar conhecimento e recursos da empresa-mãe através da difusão e adaptação mundiais

Fonte: BARTLETT; GHOSHAL (1992, p.22).

A elaboração de planos para atividades organizacionais vai ter diferentes enfoques dependendo do tipo de estratégia global que será adotado. Porém, independente do tipo de estratégia, sua elaboração é mais complexa do que o planejamento para operações domésticas, o que cria um desafio sem precedentes

para os administradores de organizações globais. Por exemplo, um dos fatores complicadores é o idioma. O trabalho com pessoas de países diferentes, que falam línguas distintas, transforma a comunicação bilateral, que é um importante ingrediente do planejamento eficaz entre a sede e os escritórios regionais, em um processo bem mais difícil (PRASAD; SHETTY ;1977, p.98).

O argumento de McCALL JR; HOLLENBECK (2003, p. 154) não é o de ter de criar algum tipo imenso de matriz que dite as implicações do desenvolvimento executivo de todas as possíveis formas globais:

Antes, é o da intenção estratégica e do planejamento organizacional críticos na determinação das bases de um processo de desenvolvimento executivo. Esses fatores ditam quantos executivos globais de um tipo ou de outro são necessários e que papéis eles desempenham, quais tipos de atribuições estão disponíveis para o desenvolvimento, onde elas se localizam e quais culturas precisam ser compreendidas. Uma organização que está confusa quanto à sua estratégia empresarial global terá dificuldade em planejar uma estratégia coerente para o desenvolvimento de seus executivos.

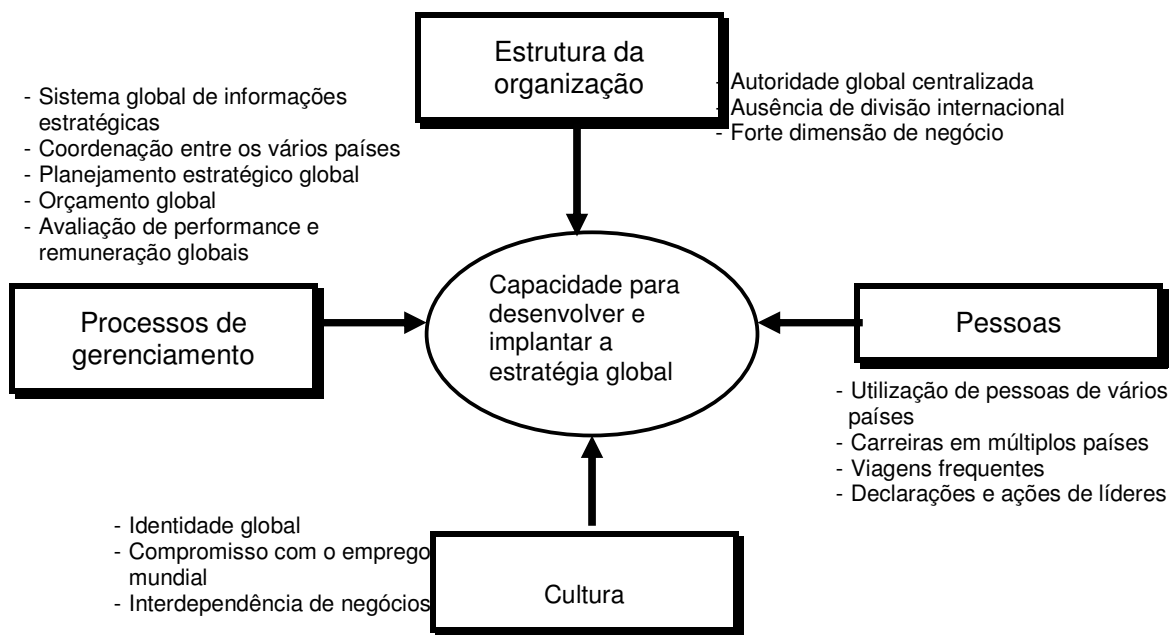
Mesmo as organizações que estão na direção certa quanto à estratégia, enfrentam muitos desafios. Alguns deles por causa de problemas inerentes à integração ao redor do mundo e outros porque a estratégia e a estrutura precisam permanecer flexíveis e mudar conforme as necessidades de cada organização.

Para YIP (1996, p. 154), a tarefa de planejar a estratégia global só é possível se os gerentes dividirem-na em partes menores para melhor assimilá-las, e se conseguirem relacionar as mudanças na organização com as mudanças específicas necessárias na estratégia global. E o autor prossegue, com o argumento de que para que esta abordagem da organização global funcione, o gerente, ou o responsável pela tomada de decisões na organização, tem que atender a dois requisitos: primeiro, é preciso especificar detalhadamente o que é uma organização global e não simplesmente anunciar que a organização precisa transformar-se em uma. Desta forma, gerentes devem ver a organização como algo que engloba diversos fatores e diversos elementos dentro de cada fator. Segundo, é necessário reconhecer que os elementos específicos que formam uma organização global afetam diretamente a capacidade de usar os elementos específicos da estratégia global. Isto pode ser exemplificado com o fato de se ter uma divisão internacional separada que acarreta em dificuldades na criação de produtos globais.

São quatro os fatores, e seus elementos individuais evidenciados por YIP (1996), que determinam as forças básicas da organização e afetam sua capacidade

de formular e implantar a estratégia global: a estrutura, os processos de gerenciamento, as pessoas e a cultura. Tais fatores apresentam uma relação de interdependência, onde um afeta o outro e, assim, afetam a estratégia global. Cada fator trabalha de forma diferente e poderosamente. Um alerta dado por YIP (1996, p.195), é que um erro bastante comum ao implantar qualquer estratégia é ignorar um ou mais fatores, em especial aqueles menos tangíveis, como, por exemplo, a cultura: “a presença de um bloqueio, ainda que somente em um dos fatores da organização, pode comprometer seriamente a capacidade de pensar e agir de forma global”. A figura 1 mostra os fatores, seus elementos-chave e como afetam a capacidade de desenvolver e implantar uma estratégia global.

Figura 1. Os elementos de organização global



Fonte: Adaptado de Yip (1996, p.197).

Outro ponto importante a ser ressaltado é o fato de tal como o planejamento doméstico, o planejamento global necessitar de um grande volume de informações. São exigidas informações sobre os fatores ambientais e suas novas dimensões, tanto no período de planejamento, como depois, continuamente, para fins de acompanhamento. As informações podem levar a modificação de metas e estratégias em vista de novas condições surgidas.

Porém, conforme PRASAD; SHETTY (1977, p. 98), os dados úteis para fins de planejamento variam muito de país para país em termos de alcance, disponibilidade e fidedignidade. Os dados estatísticos básicos sobre aspectos econômicos e sociais ainda se encontram num estágio primitivo em vários países, principalmente aqueles considerados subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. É difícil caracterizar coisas tais como tamanho de mercado, índices de crescimento, projeções setoriais e posições face à concorrência e rentabilidade. As organizações encontram dificuldades para fazer suas pesquisas de mercado. Em muitos países, as informações exigidas para fins de planejamento não estão prontamente disponíveis e pode ser impossível realizá-lo com o mesmo grau de confiança geralmente alcançado em países com um alto nível de desenvolvimento.

De posse das informações inerentes ao “arcabouço ambiental”, as organizações precisam descobrir o que é melhor para um determinado negócio em um determinado momento. A partir daí, a questão é como conseguir que um plano se transforme em ação. A estratégia global pode ser implantada apenas por pessoas da organização. Segundo YIP (1996, p.200), desenvolver gerentes e outros membros da organização para pensarem e comportarem-se de maneira global exige que se faça uso de várias políticas de ação usadas por organizações globais bem-sucedidas, porém, é preciso ir um pouco mais adiante.

#### 2.4.2 O Profissional Global

A questão dos recursos humanos globalizados, via papel dos executivos apresenta abordagens antagônicas. No modelo defendido pelas Nações Unidas, que é favorável a que os gerentes locais assumam todas as posições em seus países contrapõe-se a visão de YIP (1996, p.201), que acredita que essa perspectiva diminui o benefício de se ter executivos com experiência em muitos países. Para ele, a política de recursos humanos ideal para a realização da estratégia global é prever uma combinação de “diferentes *backgrounds* nacionais representados no gerenciamento do negócio de cada país”.

Outro fato que vai contra o pensamento igualitário das Nações Unidas é o de que executivos de países globalmente estratégicos são os favorecidos pelas



carreiras globais. É melhor disseminar globalmente sua experiência a partir desses países considerados “chave” globalmente do que disseminar a experiência dos executivos de países estrategicamente marginais. Nas palavras de YIP (1996, p. 201): “assim, embora seja mais fácil deslocar uma pessoa de Liechtenstein pelo mundo seria melhor para a estratégia global deslocar um japonês”.

BARTLETT; GHOSHAL (1992), defendem a idéia de que não existe um tipo definido de profissional global, mas sim muitos. E que estes profissionais trabalham atravessando fronteiras, sendo que essas fronteiras podem ser de negócios, de produtos, de funções e de países. Todas essas “travessias de fronteiras” contribuem com a complexidade do trabalho global.

Os autores McCALL JR.; HOLLENBECK (2003, p.37) dão um passo à frente ao afirmarem que no desenvolvimento e na definição dos profissionais globais, atravessar fronteiras de países e culturas é a peça determinante. Atravessar fronteiras de negócios não deixa de ser importante, mas é fundamentalmente diferente de atravessar fronteiras de países e de culturas. Tratar com os múltiplos elementos de negócios seja qual for o arranjo, aumenta a complexidade do trabalho e contribui sobremaneira para ambigüidade, a ansiedade e a incerteza. Porém, o impacto nos profissionais é basicamente cognitivo ou intelectual.

Embora os problemas possam se tornar mais complexos, no fundo, são problemas empresariais, não pessoais. É o ato de atravessar as linhas culturais que representa um assalto na identidade de cada um. É difícil administrar diferenças de países, culturas, idiomas e valores, pois surgem as pressuposições que cada um tece a respeito de si mesmo e sobre os outros. E quando atravessam fronteiras de países e culturas, os profissionais são mais exigidos e faz-se necessária uma transformação de como o profissional é e de como ele vê a si mesmo (McCALL JR.; HOLLENBECK; 2003, p.37).

No intuito de reforçar este argumento, McCALL JR.; HOLLENBECK (2003, p.37-38), estabelecem que mudar o contexto de trabalho de uma pessoa, especialmente ao cruzar fronteiras culturais, traz resultados quase que inevitáveis. Alguns são bons, estimulam e revigoram; outros, no entanto, debilitam, frustram e têm o potencial de limitar as carreiras. O grau de dificuldade que as pessoas experimentam depende da diferença entre o novo contexto e o contexto original. As pessoas que trocaram um país pelo outro tendem a experimentar:

- as coisas demoram mais;
- os métodos antigos não funcionam;
- são cometidos enganos que não são percebidos;
- são cometidos enganos que são percebidos;
- existe a sensação de inépcia;
- falta credibilidade;
- há que se pensar em tudo – nada é automático;
- necessita-se de mais trabalho;
- nada é simples;
- muitas vezes não há entendimento;
- tudo é nebuloso;
- as coisas não fazem sentido.

Quando um profissional muda-se para uma outra cultura, o problema não é fazer negócio ou morar em um dado país ou cultura: o problema é a diferença de contextos, e não os contextos em si: “negociar e viver na Alemanha não é necessariamente mais difícil do que negociar e viver na Espanha, mas para o alemão em Madri ou para o espanhol em Dusseldorf a dificuldade reside na diferença” (McCALL JR.; HOLLENBECK; 2003, p.47).

Os autores PRASAD; SHETTY (1977, p. 144) argumentam que a primeira fase de uma estratégia eficaz de recrutamento de profissionais globais inicia com o planejamento das exigências de pessoal, que é a previsão das necessidades futuras de pessoal para regiões e funções diferentes. Com base nessas exigências, a organização pode então identificar todas as pessoas atualmente disponíveis e com potencialidades para ocupar as posições futuras. A diferença observada entre essas duas avaliações proporciona os dados para a programação do recrutamento. O plano de recrutamento pode então ser elaborado em termos de tempo necessário para o recrutamento, a seleção e o treinamento. A avaliação do pessoal existente “funciona como o diagnóstico para recomendar treinamento e desenvolvimento tanto para o pessoal existente quanto para os possíveis substitutos”.

Entretanto, para DERESKY (2004, p. 244) a fase de seleção de pessoas para missões no exterior é mais complexa. Os critérios para a seleção baseiam-se nos mesmos fatores de sucesso que dominam o cenário nacional, porém, deve-se levar em consideração fatores relacionados às circunstâncias específicas de cada posição

a ser preenchida no exterior. Infelizmente, são muitos os responsáveis pela área de recursos humanos que “insistem na prática arraigada e imutável de selecionar potenciais expatriados simplesmente com base em seu desempenho nacional e capacidade técnica”. Com frequência, não são avaliados se os potenciais expatriados possuem a consciência intercultural necessária e as qualificações interpessoais que a posição exige.

De forma semelhante, é importante avaliar se a situação pessoal e familiar do candidato indica que todos os envolvidos na mudança irão se adaptar à cultura do local de destino. Para DERESKY (2004, p. 244) existem cinco categorias de sucesso para profissionais expatriados: são eles os fatores de trabalho; as dimensões de relacionamento, como empatia e flexibilidade culturais; estado motivacional; situação familiar e as habilidades idiomáticas. A importância relativa de cada fator depende muito de cada situação e é por isso mesmo difícil de determinar com exatidão. Porém, nem por isso devem deixar de serem levadas em conta no processo de seleção de um candidato à expatriação.

De uma forma geral, existem três fontes de recrutamento disponíveis à maioria das organizações globais com relação à contratação de pessoal para operações no exterior. Uma delas é o recrutamento de um profissional adequado no país de origem da organização e o envio para o trabalho no exterior. A segunda fonte de recrutamento é o encontro de uma pessoa adequada no país de atividade (país hospedeiro) e contratação para ocupar essa posição administrativa; e a terceira é encontrar um cidadão de um outro país. No entanto, os autores PRASAD; SHETTY (1977; p. 153), enumeram alguns fatores que influenciam a decisão sobre qual fonte utilizar:

(...) em primeiro lugar, as restrições enfrentadas em termos de controles e políticas nacionais favorecendo a contratação de cidadãos locais; em segundo lugar, a disponibilidade de pessoal administrativo nos países de operação; em terceiro lugar, o custo de políticas alternativas, incluindo o custo da reação às deficiências das políticas; e, em quarto lugar, as dificuldades e a importância da comunicação, coordenação e supervisão internacional para o tipo de atividade em que a empresa está envolvida.

Geralmente, segundo DERESKY (2004), há um forte desejo, por parte de muitas organizações globais, no sentido de empregar pessoal do país da matriz. O argumento de PRASAD; SHETTY (1977, p. 145-146) é o de que, no caso de uma divergência entre a política nacional e os interesses da organização, o pessoal local

naturalmente favorecerá a política nacional em detrimento dos interesses da organização para manter-se nas boas graças do seu governo e dos seus concidadãos. Por outro lado, existe o forte argumento que diz que a comunicação entre a matriz e as unidades serão mais fáceis e eficazes quando as posições administrativas forem ocupadas por cidadãos do país de origem. Nesse sentido, serão capazes de traduzir mais efetivamente as políticas da matriz do que os estrangeiros, que presumivelmente possuem menos conhecimento da cultura organizacional e dos pontos de vista e das maneiras de atuar da matriz.

No entanto, não deixam de ter importância as vantagens estratégicas em atribuir as responsabilidades aos profissionais do país de destino. Algumas das vantagens destes profissionais são: a familiaridade com o idioma, com o ambiente e a cultura locais, além de serem mais eficazes na interação com os agentes externos à organização como clientes, instituições governamentais, funcionários, comunidade, em suma: com o entorno geral da organização. Também é preciso comentar que o custo torna-se bem mais acessível ao contratar um profissional local do que arcar com os custos da expatriação (DERESKY; 2004, p.244).

Isto sem falar que essa prática tende a minimizar o problema de ajuste cultural dos cidadãos do país de origem e seus familiares. Como as suas carreiras serão realizadas no seu país de origem, esses administradores darão maior estabilidade e continuidade às subsidiárias. Para PRASAD; SHETTY (1977, p.146), a organização poderá identificar-se melhor com as aspirações nacionais quando as suas unidades forem administradas por cidadãos do próprio país. Isto é particularmente verdadeiro em países em desenvolvimento, nos quais o progresso econômico e o desenvolvimento de recursos administrativos são metas importantes. Em muitos países, as leis nacionais exigem que uma certa proporção dos altos administradores, quando não os principais dirigentes, sejam cidadãos desse país (DERESKY; 2004, p. 244).

Além disso, nos últimos anos, continua o autor, as organizações têm percebido uma melhoria no nível das qualificações gerenciais e técnicas em muitos países, o que elimina aquela que foi, no passado, a razão maior da utilização de uma política preferencialmente de profissionais oriundos do próprio país da organização.

No entanto, o emprego de cidadãos do país hospedeiro não deixa de ter as suas falhas e seus problemas. Para PRASAD; SHETTY (1977, p.47), a matriz

educacional, o tipo de experiência e os valores culturais podem criar uma barreira de comunicação com a matriz. Existem, também, as diferenças culturais na utilização de conhecimento e tecnologia, que são normalmente mais desenvolvidos na matriz da organização e precisam ser repassados às subsidiárias.

Uma alternativa para as organizações globais é a transferência de profissionais de outras unidades no exterior quando não há possibilidade de suprir um cargo com pessoas do país hospedeiro ou da matriz.

Algumas das vantagens e desvantagens relacionadas à prática de fazer uso de cidadãos do país de origem da organização também são verdadeiras no caso de uso de profissionais de países terceiros. Entretanto, PRASAD; SHETTY (1977, p.147) alertam para duas diferenças importantes. Primeiro, o custo de empregar o cidadão de um terceiro país pode ser inferior ao da utilização de um cidadão do país de origem. Segundo, o cidadão de terceiro país pode ter melhores conhecimentos sobre o país hospedeiro do que o cidadão do país de origem. A principal desvantagem, mais uma vez, é o desejo, por parte dos países hospedeiros, de que sejam empregados os seus próprios cidadãos.

Uma abordagem mais flexível da maximização dos talentos gerenciais, indicada por DERESKY (2004, p. 244), independente de qualquer que fosse a fonte, certamente levaria em maior conta se a posição em jogo poderia ou não ser adequadamente preenchida por alguém do país hospedeiro. Este modelo contingencial de seleção e treinamento depende das variáveis de cada missão, como a extensão da permanência, a similaridade entre a cultura local e a do candidato e o nível de interação entre os profissionais locais na função. Quanto mais rigoroso for o processo de seleção e treinamento, menores serão as chances de fracasso.

Entretanto, PRASAD; SHETTY (1997, p. 150), argumentam que o ideal seria ocupar posições administrativas em todos os níveis da organização com profissionais verdadeiramente globais. Ou seja, “o recrutamento deveria transcender considerações de nacionalidade e a localização de emprego em questão”. As principais diferenças entre o desenvolvimento dos profissionais globais e domésticos são determinadas pelas estratégias empresarial e estrutural de uma organização global. Segundo McCALL JR.; HOLLENBECK (2003, p. 153), esses dois fatores afetam diretamente o número e os tipos de cargos internacionais que vão existir; quantos profissionais, de que tipo e de que mistura de nacionalidades vão ser

necessários; quais lições esses profissionais vão precisar aprender e quais experiências estão disponíveis para ensinar essas lições. Então, dependendo da estratégia e da estrutura, surgem mecanismos para garantir que os profissionais de talento tenham essas experiências e tomam forma os fatores que auxiliam na aprendizagem.

É o papel da estratégia produzir desafios que, ao longo do tempo, vão determinar quais as experiências são necessárias para desenvolver o talento profissional, principalmente o desenvolvimento dos altos executivos. Questões referentes à estrutura organizacional giram em torno da identificação das pessoas com potencial, dos processos utilizados para conduzir as pessoas talentosas às experiências necessárias e a definição de catalisadores que facilitem a aprendizagem a partir das experiências. O contexto, em geral relacionado à cultura, desempenha um papel importante na formação da experiência. (McCALL JR.; HOLLENBECK; 2003, p. 151-152).

Os autores PRASAD; SHETTY (1977, p. 151) reforçam a necessidade de pensar na formação do profissional global com uma visão estratégica de longo prazo. Independentemente das políticas adotadas pela organização, é necessária a exposição dos profissionais, particularmente aqueles ocupantes dos níveis mais altos da hierarquia, à experiência internacional. Para McCALL JR.; HOLLENBECK ; (2003, p.153), o desenvolvimento do executivo global é muito complexo e imprevisível e requer foco, esforço e recursos concentrados ao longo de um extenso período. As interações de uma estratégia empresarial complexa, das múltiplas culturas e dos meios de formação bastante variados dos executivos causam impacto em todo o processo. Os mecanismos para se fazer com que o desenvolvimento aconteça e para se maximizar as oportunidades de desenvolvimento refletem a maior complexidade – eles são bem mais complicados em si, mais difíceis de se administrar e mais caros de se manter.

O desenvolvimento de administradores com perspectivas e visão global é essencial para a atuação e continuidade da organização.

Para encorajar as carreiras em múltiplos países, YIP (1996, p.203) sugere que as organizações devem estabelecer regras rígidas, como:

- Deixar claro que não haverá avanço substancial na carreira se não houver experiência internacional;
- As transferências devem ocorrer no início da carreira do profissional;

- A parcela em que todos os cargos de um determinado nível e acima são ocupados por gerentes não nacionais seja de, por exemplo, 10%;
- Os profissionais que se destacarem serão os potenciais expatriados;
- Os expatriados terão um cargo garantido ao voltarem para seus países, mas o nível desse cargo dependerá do desempenho que tiveram enquanto estiveram no outro país;
- Os profissionais com mais tempo de expatriação terão preferências nos cargos;
- O departamento de recursos humanos acompanha e toma a responsabilidade pelas carreiras dos expatriados para outros países.

O sucesso de uma estratégia de recursos humanos para obtenção de profissionais globais depende, em parte, da qualidade das fontes de recursos humanos. Para PRASAD; SHETTY (1977, p. 152) o potencial varia de um país para o outro. Os candidatos para postos no exterior, oriundos do país de origem, provêm tanto da própria organização quanto de fora dela. É importante notar que as posições-chave nas subsidiárias geralmente são ocupadas por pessoal da própria organização. As faculdades e universidades, evidentemente, representam a principal fonte de recrutamento de candidatos para as operações da organização, tanto no país de origem quanto no exterior.

Em termos gerais, diversas combinações de entrevistas e testes são utilizadas para avaliar o potencial dos candidatos. A seleção de um funcionário já pertencente à organização para um posto no exterior, desde que as suas capacidades e habilidades correspondam às exigências do trabalho, é muito mais simples do que contratar alguém de fora.

As experiências de organizações globais mostram, por meio de estudos como de PRASAD; SHETTY (1977, p. 153), que certas qualificações são consideradas essenciais para o sucesso de um executivo no exterior: “competência e especialização profissionais devem ser um dos principais critérios na seleção de um candidato a um posto no exterior”. Além disso, um profissional global - independente do cargo que irá assumir - deve possuir todas as qualificações básicas da função. E também possuir as qualidades pessoais em termos de caráter, sinceridade, integridade, e assim por diante, que desempenham um papel mais importante do que no contexto doméstico. Um dos fatores mais importantes no processo de

seleção é a “capacidade e a disposição do indivíduo e de sua família para ajustarem-se às condições de trabalho e vida no exterior”.

Segundo McCALL JR.; HOLLENBECK (2003, p.47-48), não existe um conjunto fechado de competências. Não há concordância quanto à formação deste conjunto porque não existe um cargo global universal. Assim, as competências globais, assim como os cargos globais, devem ser considerados como uma mistura, dependendo do cargo. A tabela 3 demonstra algumas competências e suas descrições. Estas competências são algumas das consideradas essenciais pelos autores.

Tabela 3: As Competências do Profissional Global

Competência	Descrição
A mente aberta e flexível aos pensamentos e táticas	Ser capaz de viver e de trabalhar em uma variedade de cenários com diferentes tipos de pessoas e estar disposto e ser capaz de escutar as outras pessoas, abordagens e idéias.
O interesse cultural e a sensibilidade	Respeitar outras culturas, outras pessoas e pontos de vista; não ser arrogante ou crítico; ter curiosidade sobre as outras pessoas e sobre seu modo de vida e trabalho; interessar-se por diferenças; possuir competência social; dar-se bem com os outros; possuir empatia.
A capacidade de lidar com a complexidade	Considerar as muitas variáveis na resolução de um problema; sentir-se confortável com a ambigüidade e ser paciente nas questões que evoluem; poder tomar decisões em face à incerteza; enxergar padrões e conexões; e estar disposto a se arriscar.
A elasticidade, a inventividade, o otimismo, a energia	Responder a um desafio; não se desencorajar com a adversidade; ser autoconfiante e criativo; ver o lado positivo das coisas; ter um alto nível de energia física e emocional; ser capaz de lidar com o estresse.
A honestidade e a integridade	Ser autêntico, consistente, ser uma pessoa que transmita confiança.
A vida pessoal estável	Desenvolver e manter arranjos resistentes ao estresse, em geral familiares, que apóiam o comprometimento com o trabalho.
As habilidades acrescidas de valor técnico ou empresarial	Possuir expertise técnica, de gestão ou outra eficiente o bastante para proporcionar credibilidade.

Fonte: Adaptado de McCALL JR.; HOLLENBECK (2003, p.47)

Por último, é preciso dizer que a responsabilidade final pelo desenvolvimento reside, sem sombra de dúvidas, em cada indivíduo. No entanto, a organização é uma importante aliada do profissional na busca comum pelo desenvolvimento. Inclusive, para McCALL JR; HOLLENBECK (2003, p. 153), ela desempenha uma função crítica na criação de um contexto que sustente ou iniba esse desenvolvimento. Nas entrevistas feitas pelos autores sobre qual ajuda receberam de suas organizações, os profissionais freqüentemente declararam não ter recebido



nenhuma. O termo “Afundar ou nadar” foi o paradigma dominante; uns poucos até disseram: “Bom, é assim que deve ser”.

Jogar as pessoas na água e ver quem consegue boiar pode ter sido uma boa estratégia de desenvolvimento no passado, mas com o custo dos profissionais e do desenvolvimento atual, é de duvidar que muitas organizações possam contar com essa tática (McCALL; HOLLENBECK; 2003). Embora os profissionais freqüentemente desenvolvam-se com ou sem ajuda, uma parceria intencional da parte da organização pode fazer uma diferença significativa no processo.

## 2.5 A EXPATRIAÇÃO

O termo expatriação pode designar simplesmente o fato de mudar-se para uma nova terra. Seja onde e quando tenha se originado, este termo é usado desde milhares de anos. Segundo McCALL JR.; HOLLENBECK (2003), os romanos enviavam expatriados para “administrar” as suas subsidiárias por todo o império. As atribuições dos expatriados iniciais eram muito diferentes dos expatriados de hoje nas organizações. Enquanto os primeiros eram responsáveis pela segurança, controle e cobrança de impostos, os últimos, auxiliados pela evolução tecnológica em várias áreas do conhecimento, são responsáveis por transmitir a cultura organizacional para as suas subsidiárias.

A expatriação permite que as diretrizes que regem uma organização em um determinado país, sejam efetivadas nas suas subsidiárias ao redor do mundo. Isto porque colaboradores que já incorporaram a cultura organizacional são encarregados de transmiti-la e de efetivá-la nas unidades internacionais.

### 2.5.1 O Processo De Expatriação

O processo de expatriação de uma organização, no conceito de TUNG (1988, p.241), é o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Algumas organizações têm um setor específico que cuida da expatriação, em outras ela está sob a responsabilidade da área de recursos humanos.

Este processo está intimamente ligado ao desenvolvimento do profissional global no que diz respeito às rotinas de recrutamento e seleção. Logo, haverá complementação de concepções e idéias abordadas no capítulo anterior. A diferença ocorre em função da complexidade de motivos que podem levar uma organização decidir pela expatriação, independente de sua estratégia de desenvolvimento de profissionais globais.

Alguns acontecimentos, como por exemplo, a crise financeira da Ásia chamou a atenção para o fato de que os fatores econômicos estão inexplicavelmente inter-

relacionados ao redor do mundo (TUNG; 1998, p.125). É o processo de globalização que se transforma facilmente, segundo KANTER (1996, p. 57), em uma profecia que se auto-realiza, e que é, ao mesmo tempo, causa e efeito de mudança. E isso torna premente que as pessoas se tornem mais cosmopolitas, cheguem à liderança dessas organizações e promovam uma integração maior.

Para ir além, KANTER (1996, p.57), afirma que “estamos nos tornando classe mundial”, ou seja, as organizações devem não somente encontrar os mais altos padrões em qualquer lugar do mundo, mas também desenvolver uma nova linha de gerentes e demais colaboradores que sejam cosmopolitas, pessoas ricas em três ativos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Uma maneira eficiente de desenvolver cosmopolitas é mandá-los para compromissos internacionais onde eles possam assumir uma carga de deveres e responsabilidades e, ainda, desenvolver os três ativos intangíveis.

Os cosmopolitas são, por definição, membros da classe mundial. Eles transportam conceitos de um lugar para outro e integram atividades disseminadas no mundo inteiro. E KANTER (1996, p. 57) complementa:

Eles são os fruticultores globais, que lançam as sementes em todos os lugares por onde passam, que crescem se transformando em pomares espalhados pelo mundo. Os cosmopolitas levam alternativas de um lugar para outro. Embora estejam familiarizados com vários lugares e conheçam as características de locais distintos, vêem além dos interesses de um lugar específico, pois estão ligados a um mundo mais amplo e são capazes de se movimentar entre vários lugares.

Para BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 261), a área de recursos humanos de cada organização com atuação global deve fazer um trabalho de identificação de gerentes e colaboradores com perfil cosmopolita. Uma vez identificados os gerentes mais sensíveis a realidades internacionais, a organização deve desenvolver o potencial latente desses indivíduos por meio de programas de treinamento e desenvolvimento e processo de expatriação. As organizações pesquisadas pelos autores usaram destes programas criar normas culturais, moldar processos organizacionais e influenciar o comportamento gerencial dos indivíduos de forma a reforçar os objetivos estratégicos e organizacionais mundiais. É o que os autores chamam de criação e desenvolvimento do executivo global.

A direção de uma organização estudada por BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 262) tinha três objetivos em seu esforço de treinamento e desenvolvimento: “incutir

uma visão comum e valores compartilhados; ampliar perspectivas e aptidões administrativas; e desenvolver contatos e moldar relacionamentos administrativos”.

Além disso, as organizações devem incentivar e tirar proveito de seus colaboradores cosmopolitas, pois eles têm um compromisso profissional e financeiro na descoberta de características comuns ou na criação de uma forma mais universal que transcenda as particularidades de cada lugar, dando-lhes poder e controle. Alguns habitantes locais, por outro lado, beneficiam-se com a manutenção das diferenças, defendendo a distinção de sua própria forma de fazer as coisas. Isto possibilita a existência dos seus cargos de especialistas, intérpretes, responsáveis por abrir portas, e gerentes locais (KANTER; 1996, p.58).

TUNG (1998, p. 126) afirma que pouco é conhecido, no entanto, sobre se os expatriados percebem as experiências internacionais como tendo um impacto positivo ou negativo no avanço subsequente da sua carreira. De outro lado, também é necessário conhecer mais sobre os modos de interação entre expatriados e os hospedeiros nacionais, e os processos e mecanismos que os expatriados encontram para ajustar suas vidas e seu trabalho num ambiente estrangeiro.

Alguns autores, como YIP (1996, p.201), afirmam que para formar executivos globais, não somente para ocupar cargos nas subsidiárias da organização, mas para tornarem-se a sua cúpula diretiva, é importante usar a prática da expatriação. Os gerentes com muito potencial precisam adquirir experiência não apenas em seu país, como ainda na matriz e em outros países. Ou seja, a prática da expatriação pode ser utilizada como um processo complementar de desenvolvimento de executivos globais. Essa prática carrega consigo três benefícios. Ela amplia o núcleo de talentos disponíveis para postos executivos; mostra claramente o comprometimento da alta gerência com a internacionalização; e dá aos indivíduos de talento uma oportunidade única de desenvolvimento.

Independente do motivo por trás da expatriação, seja ela para preencher os cargos nas subsidiárias da organização visando o perfeito funcionamento das mesmas, seja para servir de preparação dos altos executivos, o processo causa o mesmo efeito nos indivíduos que é o fenômeno chamado aculturação. Segundo TUNG (1998, p.126), aculturação refere-se ao “processo pelo qual cada membro de um grupo com uma bagagem cultural adapta-se à cultura de um grupo diferente”. Ou ainda, segundo COOPER; ARGYRIS (2003, p. 27):

Aculturação é o processo pelo qual passa alguém no intuito de sentir-se tão bem quanto possível em outra cultura. Provavelmente, o método mais comum de aculturação seja o de assimilar partes da nova cultura que possam ir ao encontro dos elementos culturais já possuídos. Isso não implica desistir da própria cultura, mas acrescentar a ela características da nova cultura que permeiam à pessoa atuar com mais eficácia.

Os teóricos BERRY; KALIN apud TUNG (1998), identificaram duas dimensões de aculturação: a preservação cultural e a parceria atrativa. A primeira diz respeito a quanto os membros de um subgrupo cultural precisam preservar de suas próprias normas culturais. A parceria atrativa, por sua vez, é quanto os membros de um subgrupo cultural sentem-se atraídos para normas de uma sociedade maior na qual eles operam.

Com base nestas duas dimensões, BERRY e KALIN criaram quatro orientações básicas para que as relações culturais dos grupos tornem-se possíveis: a integração, a assimilação; a separação/segregação; e a marginalização.

A integração é aquela onde há preponderância de atração para a cultura de parceria e preservação das próprias normas culturais.

A assimilação diz respeito à atração para a cultura de parceria mas a não preservação de suas próprias normas culturais.

A separação/segregação é a preservação das próprias normas culturais mas a não atração para a cultura de parceria.

E a última orientação é a marginalização, onde há a não preservação das próprias normas culturais e não atração para a cultura de parceria.

Os estudos de BERRY e KALIN sobre imigração e estadias populacionais mostraram que a integração foi a melhor forma de interação entre as pessoas de duas culturas, enquanto que a marginalização foi a forma mais disfuncional. Entre estes dois extremos ficaram a assimilação e a separação (apud TUNG; 1998, p.126).

Sobre a integração, os melhores elementos culturais dos países de origem e dos hospedeiros são “preservar, combinar, e expandir para criar um novo todo... o todo é maior do que soma das partes” (TUNG, 1998). Sobre a marginalização, cada expatriado rejeita ou é rejeitado por ambas as culturas, a hospedeira e a de origem. No caso da assimilação, o expatriado, unilateralmente, adapta-se às normas e padrões de comportamento do país hospedeiro. Enquanto promove a responsabilidade local, esta estratégia não conduz à integração global. Sobre a separação, o expatriado retém seu/sua conjunto distinto de normas e

comportamento. Apesar de ser menos disfuncional que a marginalização, este modo de interação não pode facilitar o desempenho organizacional.

### 2.5.2 Dificuldades da Expatriação

Apesar de todas as vantagens e benefícios que a expatriação pode trazer para o funcionário, cabe aqui comentar sobre as dificuldades e problemas encontrados no decorrer do processo.

Uma das dificuldades decorrente da transferência de uma cultura para outra envolve o sacrifício representado pelo afastamento físico da casa que representa a saída da zona de conforto e segurança já estabelecida e a entrada em terreno desconhecido. Para PRASAD; SHETTY (1977, p. 153), além do mais, o profissional e a sua família necessitam adaptar-se rapidamente a um meio cultural normalmente muito diferente do qual estão acostumados.

Na concepção de DERESKY (2004, p. 245), grande parte dos fracassos nos processos de expatriação pode ser atribuída à preparação e planejamento inadequados para as transições de entrada e reentrada do profissional e sua família.

No processo de entrada no país hospedeiro é vital aprender a lidar com questões culturais e com diferentes culturas, segundo McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 80), o que envolve três lições específicas: a) aprender o idioma estrangeiro; b) aprender sobre a cultura estrangeira específica e sobre seus contrastes; c) aprender lições genéricas sobre a vivência e o trabalho na cultura estrangeira.

O ponto de partida para o sucesso de uma carreira internacional é a compreensão das culturas nas quais se trabalha. A necessidade de um profissional internacional falar o idioma local é uma questão bastante discutida para a qual não há uma resposta óbvia. Para McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 82), existem ocasiões em que é muito importante saber um idioma estrangeiro e outras em que isso não é tão crítico, e saber a diferença é uma aprendizagem significativa.

Os autores colocam como argumento favorável para se falar o idioma local como a “mudança de grau” na comunicação com os colegas. Quando um profissional expatriado dirige-se a eles no idioma local um dos princípios básicos para a adaptação e a integração dos expatriados é a capacidade da boa comunicação e entendimento. Uma situação pode piorar se um profissional nem

mesmo tenta aprender um pouco que seja do idioma, que pode ser visto pelos colegas locais como uma atitude de arrogância (McCALL; HOLLENBECK; 2003, p.83).

Outros problemas que podem surgir no processo de expatriação estão ligados aos aspectos financeiros e a carreira profissional. Segundo DERESKY (2004, p.246), quando a negociação de benefícios financeiros fica aquém da expectativa isso pode gerar uma insatisfação que influencia no desempenho do indivíduo e leva a desgastes e a frustração. A perspectiva de ganhos com relação à carreira que não se concretizam, ou insegurança quanto ao retorno ao país de origem e sua posição na organização, também levam a situação de estresse, insegurança e insatisfação.

Entretanto, a tese defendida por PRASAD; SHETTY (1977), é que os principais problemas estão relacionados com a incompetência intercultural. Pois, esta não pressupõe apenas facilidade de domínio de idiomas ou satisfação financeira, mas um grau de sensibilidade em relação aos colegas e cidadãos locais e ao modo como fazem as coisas. E como complementam McCALL; HOLLENBECK (2003), o domínio do idioma por si só não garante que a cultura seja compreendida.

Muitas lições que os profissionais expatriados entrevistados por McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 83), aprenderam foram sobre as culturas específicas nas quais eles se encontravam, e essas foram, com frequência, lições de contraste com a cultura natal dos profissionais: “algumas vezes, marcantes diferenças culturais eram esperadas, mas a realidade delas ainda assim foi um choque”. E este não é um fato isolado, o ajuste cultural e seus problemas têm surgido repetidamente na experiência das organizações e em pesquisas sobre o assunto como argumentam PRASAD; SHETTY (1977, p.154).

Outra dificuldade com relação ao processo de expatriação é evidenciada pelo exame de McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 83-84) acerca de suas entrevistas com profissionais expatriados, na qual tornou-se claro que a maioria dos modelos acadêmicos sobre diferenças culturais é demasiadamente geral e não consegue capturar a experiência de um profissional que adentra em uma cultura diferente. Tais distinções clássicas, como a da “distância do poder” de HOFSTEDE (1984), são reais, sem dúvida, mas para pessoa na linha de frente, o maior peso está nas diferenças específicas de cada país e que perpassam as várias dimensões como as questões:

- quanto uma cultura local é provinciana ou o quanto ela é global;

- o nível de abertura de uma cultura com relação à comunicação e ao compartilhamento de suas informações;
- quanto se dá de importância para o tratamento respeitoso às pessoas e como a confiança se desenvolve;
- qual é o valor dado aos relacionamentos pessoais como um meio de se fazer negócio e qual o valor dado a uma atitude mais formal e distante;
- o que motiva as pessoas, incluindo o valor percebido do dinheiro e do respeito refletido no status, na posição e na hierarquia;
- a ética no trabalho, o caráter empreendedor, a sensibilidade com o cliente, a orientação das ações e afins;
- os modelos mentais, as maneiras de pensar e os padrões de lógica;
- as expectativas acerca de como um líder deve agir;
- a situação da economia, como por exemplo, a inflação e a instabilidade; a organização social e os processos políticos;
- os sustentáculos históricos das atitudes e estereótipos pertencentes à cultura vigente.

Da mesma maneira que dominar o idioma local, a demanda em compreender profundamente um determinado país ou cultura depende da natureza da operação do negócio naquele país. Dirigir uma operação que inclui produção em um país estrangeiro é diferente de vender para os seus consumidores. Os autores McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 84) alertam para o fato de que quando um nível profundo de compreensão se torna importante, existe “um perigo real de se transformar uma compreensão superficial e os estereótipos em uma cegueira cultural”. E mais, a mudança de atitude é necessária para a eficácia da adaptação e posterior integração. Essas mudanças incluem aprender a ter cuidado no que se diz, agir de acordo com as expectativas dos outros, modificar o estilo de gestão e de comunicação para encaixar-se à nova situação e aprender a valorizar outras maneiras de pensar. Os autores concluem que “para ser eficaz em um outro país você precisa mudar a si mesmo”.

Outro estudo, efetuado por IVANCEVICH citado por PRASAD; SHETTY (1977, p. 154), buscou descobrir a opinião dos responsáveis pela seleção de administradores americanos para postos no exterior e a opinião dos próprios administradores no que se refere ao peso atribuído aos diversos fatores pessoais na



escolha dos candidatos. Os executivos americanos responsáveis pela seleção evidenciaram três fatores como sendo de grande importância: 1) a independência e capacidade do administrador para atingir resultados satisfatórios com recursos limitados, 2) sinceridade e 3) conhecimento técnico a respeito do trabalho para o qual estava sendo examinado. A experiência anterior da pessoa no exterior e a sua juventude eram tidas como fatores menos importantes.

Em contrapartida, os indivíduos consultados no exterior, os expatriados, apontaram para outros três fatores como sendo mais importantes: 1) a opinião da esposa a respeito do trabalho numa organização no exterior, 2) sinceridade e 3) atitude e capacidade de adaptação.

Esta pesquisa alerta para o fato de que os responsáveis pela seleção e indicação de funcionários do país de origem para postos no exterior têm um conjunto de expectativas diferentes dos expatriados. Para PRASAD; SHETTY (1977), os fatores de adaptação, interesse cultural e facilidade com idiomas é menos importante para os selecionadores do que para os funcionários que estão passando pela experiência de viver e trabalhar no estrangeiro. Eles dão ênfase a considerações mais pragmáticas, tais como a opinião da esposa, as atitudes do próprio administrador e a sua capacidade de adaptação.

Os problemas relacionados à adaptação da família são citados tanto nas pesquisas de McCALL; HOLLENBECK (2003) como em PRASAD; SHETTY (1977), como um fator de grande relevância na integração em um país estrangeiro e apontado como um dos principais motivos de um profissional decidir voltar para seu país antes do término de suas atribuições no estrangeiro.

Para McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 131), as questões da família apresentam-se de duas formas: direta e indireta. O fator direto é a adaptação da família em si. Um fator mais indireto é simplesmente as exigências maiores de um trabalho global para o executivo, inclusive as viagens extensivas que o levam a permanecer por grandes períodos de tempo longe da família, e conseqüentemente, exposto à solidão.

A pesquisa feita por DERESKY (2004) com expatriados americanos e europeus apontou para a falta de preparação e conseqüente incapacidade de adaptação do cônjuge como um forte elemento de insucesso nos processos de expatriação.

E, finalmente, COOPER; ARGYRIS (2003, p. 27), apontam para a incapacidade de adaptação como o principal motivo pelo qual os expatriados tornam-se impossibilitados de cumprir suas obrigações em outros países. Em geral, as pessoas são escolhidas para um trabalho no exterior “em virtude de sua habilidade técnica ou outras habilidades relacionadas às tarefas exigidas pelo empregador”. Os autores PRASAD; SHETTY (1977, p. 144) acrescentam:

As pesquisas mostram que os administradores responsáveis pela seleção para postos no exterior freqüentemente menosprezam a importância da capacidade do candidato para viver e trabalhar com êxito num ambiente estrangeiro. As habilidades técnicas e gerenciais têm sido consideradas mais importantes. Kapoor e McKay (...) também mostram que o conhecimento técnico e o desempenho passado são os principais fatores levados em conta na seleção de indivíduos para ocuparem posições no exterior.

Desta forma, o fracasso é causado não pela incapacidade de executar uma atividade, mas sim pela incapacidade de adaptação ao novo ambiente cultural. Segundo DERESKY (2004, p. 245), embora 89% das organizações façam formalmente uma avaliação das qualificações de um candidato antes de indicá-lo para uma missão no exterior, menos da metade delas conduz o mesmo processo em termos de adequação cultural. E é mais insignificante ainda o número daquelas que avaliam se a família estará à altura das dificuldades que serão enfrentadas no processo de expatriação.

## 2.6 A INTEGRAÇÃO DE CULTURAS EM ORGANIZAÇÕES GLOBAIS

As organizações globais, como visto anteriormente, sofrem um grande impacto das culturas nacionais dentro de seu ambiente. Como consequência, podem ocorrer males como a segregação, o desajuste entre a estratégia e a prática operacional, a deterioração do clima organizacional e a criação de uma cultura organizacional local que vai contra os princípios e valores da organização como um todo.

Uma das soluções para este problema é a criação de um processo de integração de culturas dentro das unidades de operação da organização, com objetivo de agregar valores de interesse porém, sem perder o direcionamento e os valores-chave que servem para toda a organização.

Para tanto, as organizações têm se apropriado de conceitos e técnicas oriundas das Ciências Sociais, como a Sociologia e a Antropologia. Alguns desses conceitos serão abordados aqui para explicar as estratégias adotadas pelas organizações.

### 2.6.1 O Multiculturalismo Organizacional

A expressão multiculturalismo, nas palavras de SANTOS (2003, p.26), significa, originalmente, “a coexistência de formas culturais ou de grupos caracterizados por culturas diferentes no seio de sociedades modernas. De uma maneira bastante rápida, no entanto, o termo se tornou um modo de descrever as diferenças culturais em um contexto transnacional e global”.

Ao falar de globalização surge outro termo que é o da diversidade cultural. Porém, este termo abre uma perspectiva diferente da pretendida por este trabalho. O conceito de diversidade cultural é definido por FLEURY (2000, p. 20), como “um mix de pessoas com identidades interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros”. Assim, será utilizado o conceito de multiculturalismo para identificar a realidade de uma organização global.

De maneira similar ao que acontece com o conceito de “cultura”, o multiculturalismo apresenta dificuldades no que tange a uma definição clara e aceita

por todos. Ele também é controverso e atravessado por tensões. Para SANTOS (2003, p.28), é o grau em que o multiculturalismo como descrição das diferenças culturais e dos modos da sua inter-relação se sobrepõe ao multiculturalismo como projeto político de celebração ou reconhecimento dessas diferenças que tem suscitado críticas e controvérsias, que vem tanto de setores conservadores quanto de correntes mais progressistas.

Alguns autores, como LOWE e LLOYD citados por SANTOS (2003, p. 34), expressam as contradições encontradas no pensamento crítico produzido no Norte pela necessidade de pensar a articulação entre a luta pela redistribuição e a luta pelo reconhecimento no quadro da globalização hegemônica. Algumas características da fase atual do capitalismo, como a ampliação à escala global de formas de acumulação flexível e de expansão generalizada dos mercados, demonstram uma tendência à homogeneização da cultura a partir do centro norte-americano. A esta posição contrapõem os autores, com o argumento de que o capitalismo transnacional ou neocolonial, como antes dele o capitalismo colonialista, continua a produzir pontos de contradição, que são efeitos da sua sempre desigual expansão e que não podem deixar de serem levados em conta.

Se na sociedade de forma geral, o tema multiculturalismo suscita discussões e opiniões contraditórias, no ambiente organizacional não é diferente, principalmente quando se leva em consideração que a sociedade e as organizações estão em constante interação.

O sociólogo francês EMILE DURKHEIM apud MORGAN (1996, p.117-118), mostrou que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. Alguns cientistas sociais acreditam que seja sempre mais útil falar sobre cultura da sociedade industrial, em lugar de sociedades industriais, uma vez que detalhadas as diferenças entre países em geral estas mascaram traços comuns mais importantes: “muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais”.

Os indivíduos ligados às organizações que possuem uma visão mais cosmopolita, têm um interesse econômico em aumentar a semelhança entre todos os lugares. O objetivo, segundo KANTER (1989, p.58), não é reduzir as escolhas a

uma única opção que se enquadre em todas as situações, mas aumentar a gama e a variedade disponíveis em todos os lugares. Essa é uma distinção sutil, mas, importante. A similaridade da economia global não surge como resultado da homogeneização, mas resulta da coexistência da mesma diversidade em todos os lugares. Aumenta a variedade em todos os lugares, mas também aumenta a semelhança dessa variedade em todos os lugares, e as diferenças se limitam à ênfase.

À medida que espalham idéias universais e alteram as exigências de locais, os gestores com visão mais cosmopolita gerenciam a resistência à mudança por parte dos habitantes locais que vêem a erosão de seu poder. Eles enfrentam os impulsos de descentralização em suas próprias organizações, como por exemplo: explicações que justificam por que uma idéia praticada em um lugar não vai funcionar em outro, ressentimento em relação aos conceitos mundiais que supostamente limitam a identidade e as opções locais, e preocupações legítimas com a forma como conceitos utilizados em outros lugares se adaptam às necessidades locais. Este trabalho, numa organização global visa a eliminação dessas diferenças para que as organizações possam operar com eficiência em uma base global (KANTER; 1989, p.58).

No entanto, apesar de todas as sociedades modernas terem muito em comum e do esforço da gestão com visão mais cosmopolita, seria um erro não considerar as diferenças transculturais como sendo pouco significativas. MORGAN (1996, p. 118) argumenta que a própria História mostra muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. Assim, FREITAS (1991, p. 122) argumenta que as organizações carregam consigo uma matriz sócio-cultural que vem de seus países de origem. Uma grande questão a ser respondida é até que ponto o contexto cultural é fator limitante à ação das organizações e de que maneira é possível compatibilizar a cultura das organizações com a cultura dos países em que se “hospedam”.

## 2.6.2 A Integração De Culturas Na Organização

As diferenças entre os tipos de organização e os diferentes tipos de ação internacional fazem com que a percepção de mudanças seja não seja igual. Estas

mudanças, muitas vezes, são complexas e de difícil trato, que enfatizam uma coordenação interna das funções da organização e geram uma percepção maior da necessidade de analisar os eventos mundiais (CALDAS, 1999, p.408). Já FREITAS (1991, p. 122) argumenta que estas diferenças têm inspirado estudos comparativos de organizações e suas origens em diferentes sociedades. Estes estudos, que iniciaram na Europa, têm por interesse, a análise do relativismo cultural e sua influência no ambiente organizacional.

As organizações que operam somente em um ambiente doméstico tradicionalmente derivam seus hábitos e valores culturais da nação de origem. Apesar de estar vulnerável às variações étnicas e regionais, a maioria dos valores que essas organizações adotam são da cultura dominante. Mesmo quando as organizações se tornam internacionais, elas continuam a derivar seus hábitos e valores culturais das nações de origem, como ilustra o trabalho de HOFSTEDE (1984), descrito no capítulo 2.2.2 Cultura Nacional. Mas quanto mais as organizações transacionam em bases em diferentes países, mais seus colaboradores são expostos a outras culturas e a convivência e até a adoção de algumas normas, hábitos e valores delas.

Estas realidades nas práticas organizacionais geram outras mudanças na cultura organizacional, que, são devolvidas à cultura original, uma vez que esta também muda: “dessa forma, empresas constroem e são construídas pelas atividades em que elas e outras empresas participam” (CALDAS et al, 1999, p.415).

Para CLARKE e LIPP (1988) os gerentes e funcionários precisam compreender as diferentes culturas e como elas interferem nas suas expectativas, reações, na auto-imagem e na dos outros, incluindo percepções negativas. Eles precisam aprender como resolver suas diferenças quando ocorrem os conflitos. Segundo CLARKE e LIPP (1988), resolução dos conflitos leva tempo e as estratégias devem ser estudadas com muito cuidado.

Na realidade, parece lógico que a solução só poderá ser construída por meio de um processo de negociação entre as partes envolvidas de uma cultura e de outra. CLARKE e LIPP (1988), apontam que em várias situações a resolução de diferenças culturais tornou-se uma forma de extremo valor na busca por soluções para outros problemas na organização.

Porém, como alerta GEERTZ (1989, p. 178), a lógica é “uma palavra traiçoeira, e em nenhum lugar ela é mais traiçoeira do que na análise da cultura”.

Quando se trata com formas cheias de significado, é quase automático vê-las como se contivessem uma espécie de afinidade intrínseca uma em relação a outra. Assim, é importante considerar a afirmação de GEERTZ (1989, p. 178) de que:

(...) ouvimos falar de integração cultural como uma harmonia de significado, mudança cultural como uma instabilidade de significado e conflito cultural como uma incongruência de significado, com a implicação de que a harmonia, a instabilidade ou a incongruência são propriedades do próprio significado, da mesma forma que, digamos, a doçura é propriedade do açúcar, ou a fragilidade é propriedade do vidro. Entretanto, quando tentamos tratar essas propriedades do mesmo modo que trataríamos a doçura ou a fragilidade, elas deixam de reagir “logicamente”, da forma esperada.

Não é possível assumir as formas simbólicas como uma espécie de material de análise cultural para descobrir seu conteúdo harmônico, sua taxa de estabilidade ou seu índice de incongruência. O que se deve fazer, segundo GEERTZ (1989) é somente ver se as formas em questão de fato coexistem, mudam ou interferem umas nas outras de alguma maneira. Aproveitando o exemplo que o autor utiliza, é fazer o corresponde a provar o açúcar para ver se é doce ou derrubar um vidro para ver se é frágil, e que não corresponde, sem dúvida, a uma investigação sobre a composição química do açúcar ou da estrutura física do vidro.

Para o autor, o motivo para isso é que o significado não é intrínseco nos objetos, atos, processos, e assim por diante, que o possuem, mas autores como DURKHEIM, WEBER e muitos outros já enfatizaram, é algo que lhes é imposto. A explicação de suas propriedades, portanto, deve ser procurada naqueles que fazem essa imposição, no caso da cultura, os homens que vivem em sociedade. A natureza da integração cultural, bem como do conflito cultural devem ser procuradas nas experiências dos indivíduos e grupos de indivíduos, à medida que, sob a direção dos símbolos, eles percebem, sentem, raciocinam, julgam e agem.

A integração cultural não pode ser mais considerada como um fenômeno *sui generis*, fechado e apartado da vida comum do homem num mundo lógico próprio, tanto na perspectiva de sociedade como um todo como exclusivamente no ambiente organizacional. É um ato contínuo que perpassa os diversos tecidos e contextos sociais. Não é possível dissociar a bagagem cultural vivida num ambiente organizacional das demais interações dos indivíduos. Tentar estabelecer essa dissociação pode levar a descontinuidade cultural (GEERTZ; 1989, p.179-180).

A descontinuidade cultural e as desorganizações sociais que dela podem resultar, mesmo em sociedades altamente estáveis, é tão real como a própria

integração. A cultura é um sistema e não somente isso, ela é um sistema complexo. Existem algumas razões teóricas que levam a crença de que um sistema que seja ao mesmo tempo complexo e inteiramente coordenado não pode funcionar. O que GEERTZ (1989, p. 181) argumenta é que “o problema da análise cultural é muito mais uma forma de determinar tanto as independências como as interligações, tanto os fossos como as pontes”. O autor coloca que a imagem apropriada da organização cultural não é nem a de uma teia de aranha nem a de um montículo de areia: “é mais a de um polvo, cujos tentáculos são integrados separadamente em sua maior parte, (...) e que, não obstante, consegue ao mesmo tempo movimentar-se e se preservar, pelo menos durante algum tempo, como uma entidade viável, embora um tanto desajeitada”.

O estudo sobre as formas de gestão de um ambiente multicultural e como é promovida a interculturalidade nas organizações pode levar a melhoria de posturas atuais e a formulação de novas estratégias que sejam cada vez mais eficientes no tratamento do ambiente.

### 2.6.3 A Integração De Culturas no Contexto Brasileiro

Como já explicitado no capítulo 2.2.2. Cultura Brasileira, existem muitos fatores que influenciaram e ainda marcam a formação da cultura no Brasil. Segundo FLEURY (2000, p. 18), durante o século XIX, o Brasil passou por transformações significativas em termos políticos (Independência, instauração da Monarquia e, finalmente, a Proclamação da República) e em termos econômicos (com o processo de industrialização e urbanização da Região Sudeste do país). Do ponto de vista cultural, o país também sofreu mudanças, com a vinda de imigrantes europeus e asiáticos. Esses imigrantes tinham níveis educacionais superiores ao da população local e, principalmente no caso dos italianos e espanhóis, tradição de lutas políticas ligadas ao anarquismo. Portanto, não é de hoje que o brasileiro convive entre culturas diversas que formam o tecido social nacional.

Porém, como explica FLEURY (2000, p. 19), o tema do multiculturalismo é relativamente novo na agenda das organizações brasileiras. Ela surgiu em consequência dos processos de mudança, vivenciados pelas organizações no ambiente altamente competitivo dos anos 90. Aparece, também, em subsidiárias de multinacionais americanas, em consequência de pressões da matriz. No Brasil a



questão não tem origem em dispositivos legais, como ocorre em outros países, como os Estados Unidos e Canadá.

A gestão dessa diversidade de culturas no ambiente organizacional foi a resposta das organizações frente à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade. Para a autora, ela leva a adoção de um enfoque mais holístico para criar um ambiente que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da organização. É importante frisar, no entanto, que não existem modelos prontos, receitas infalíveis que resolvem num piscar de olhos questões complexas como a discriminação e o preconceito.

As diferenças individuais, tanto físicas quanto culturais, segundo COX apud FLEURY (2000, p. 20), interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais, que formam o clima da diversidade. E determinam o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva como a satisfação, a identificação organizacional e o envolvimento no trabalho; e em variáveis de desempenho como a performance, a mobilidade no cargo e a compensação. Os resultados organizacionais podem causar impacto em vários pontos da organização como o nível de atendimento ao cliente, taxa de *turnover* dos funcionários, nível de qualidade do trabalho e de lucratividade.

O contexto organizacional tem um peso determinante na configuração positiva ou negativa do impacto da diversidade. Este contexto está estruturado sobre dimensões psicológicas e sociais, que têm clara aplicabilidade nas várias dimensões da identidade do grupo e são aplicáveis à experiência de membros de todas as culturas. Como dimensão da identidade do grupo, FLEURY (2000, p. 21) fala não só de sexo e raça, mas da nacionalidade, descrição do cargo, religião e assim por diante. O não-gerenciamento do ambiente multicultural pode conduzir a um forte conflito intergrupais entre os indivíduos representantes de cada cultura e a divergências de entendimento da cultura organizacional.

Segundo COX citado por FLEURY (2000, p. 21), a administração do ambiente multicultural significa “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens”. Os seus principais objetivos são: administrar as relações de trabalho visando à integração dos indivíduos e gerenciar as práticas de

emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos.

Com relação ao objetivo de criar a integração dos indivíduos de múltiplas culturas no seu ambiente, a organização se depara com vários problemas. Um deles é a objeção que os funcionários locais podem fazer aos estrangeiros, os gerentes sempre ficam nervosos com a chegada de pessoas de fora. Para combatê-la é preciso ter uma postura corajosa e de bom senso, como coloca YIP (1996, p.201), que cita um exemplo extremo do que ocorreu em uma multinacional americana de serviços profissionais. Os gerentes executivos europeus realizaram uma reunião com o objetivo de selecionar um novo gerente nacional para a Holanda:

Quando sugeriram um gerente espanhol, o executivo holandês presente na reunião objetou, dizendo que a Espanha havia dominado a Holanda durante um certo período de tempo e que, portanto, um espanhol não seria bem-vindo. Surpreso, um executivo americano perguntou quando isso tinha ocorrido. O holandês respondeu: “Há cerca de 400 anos, mas os holandeses ainda se ressentem muito deste fato”. A objeção foi rejeitada e o gerente espanhol foi nomeado, sem maiores problemas.

Uma das ações que devem ser tomadas pela organização, segundo YIP (1996, p. 202) é criar e disseminar a visão de que as carreiras em vários países acrescentam mais um benefício tanto para os próprios profissionais quanto para a organização. O que leva a criação gradativa de um grupo de profissionais de subsidiárias que, muito provavelmente, vêem a estratégia global com simpatia. Quanto maior for a experiência adquirida em outros países, menor é a probabilidade de eles darem tanta importância às diferenças do país onde operam, e maior será sua capacidade de reconhecer os benefícios de também procurar os fatores comuns da globalização: “essa maior simpatia pela estratégia global torna-se mais importante na medida em que o papel dos gerentes das subsidiárias muda com a globalização – daquele de dirigir seu próprio show para aquele de integrar-se em um esforço global maior”.

Para YIP (1996), a cultura é o aspecto mais sutil da organização, e seu papel é fundamental, seja para promover, seja para impedir a estratégia global. A cultura nacional e a identidade que ela cria nos indivíduos podem impedir a disposição e a capacidade de criar produtos e programas globais. Pode também criar uma ruptura do tipo “ou eles ou nós” entre os funcionários. Um exemplo citado pelo autor é o caso de uma organização que, embora estivesse passando por um forte

direcionamento global, muitos de seus executivos corporativos usavam broches com a bandeira nacional.

#### 2.6.4 Estratégias de Integração de Culturas

Conforme o argumento de McCALL; HOLLENBECK (2003, p.153), de que as organizações são fontes importantes do desenvolvimento por acaso, “mas isso representa um modo ineficiente e dispendioso de operação”, é premente pensar a organização global como um ambiente que tem que ter constantes adaptações e a busca contínua da integração cultural de seus membros.

Na visão de DERESKY (2004, p. 246), torna-se evidente a importância da preparação e do treinamento para as interações interculturais, pois “tanto os problemas da adequação cultural quanto as diferenças práticas na vida normal representam desafios para os seus expatriados e suas famílias”. É importante salientar que a preparação e o treinamento devem ocorrer tanto no processo de expatriação quanto na repatriação. Nos países onde o sucesso do expatriado não é deixado “ao sabor do acaso”, são encontrados resultados muito superiores em nível de satisfação e resultados positivos para os expatriados. A autora cita a diferença entre americanos e japoneses, onde os primeiros não recebem toda a preparação e acompanhamento cultural por parte da organização, e os japoneses, de outro lado, são mais bem preparados para a inserção na cena cultural do país destino, o que os leva a desempenhar seu papel com maior eficácia e segurança.

Uma solução para os possíveis descompassos entre colaboradores estrangeiros com os colaboradores locais é sugerida por PRASAD; SHETTY (1977, p.155), com a adoção pela organização de uma estratégia de recrutamento e seleção de profissionais locais voltada para a busca de características comportamentais essenciais à integração das culturas no ambiente organizacional. Pois, uma grande parte dos recursos humanos para a realização de atividades no exterior vem do país em que a organização atua, mas o sucesso dessas atividades dependerá muito da qualidade dos funcionários locais. Dessa forma, o processo de recrutamento e a seleção do melhor talento local disponível constituem um dos aspectos centrais da questão.

Os métodos empregados na avaliação de candidatos e na seleção do indivíduo mais apropriado variam consideravelmente com os antecedentes e a tradição cultural no país, com o seu grau de industrialização e com a situação do mercado de trabalho. Muitas organizações globais atuam tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento. Os recursos humanos disponíveis diferem significativamente de um país para o outro, especialmente entre países desenvolvidos e os menos desenvolvidos. A maioria dos países menos desenvolvidos é caracterizada por graves insuficiências de muitas das qualificações necessárias à moderna indústria e por um grande excedente de pessoas com pouco ou nenhuma qualificação, pouco ou nenhum treinamento ou educação. A formação de recursos gerenciais adequados tem sido um dos principais obstáculos para o crescimento econômico dos países em desenvolvimento da Ásia, da América Latina e da África.(PRASAD; SHETTY;1977)

Outro importante recurso na busca da integração das culturas na organização e conseqüentemente a diminuição de resistências e conflitos, é a adoção de políticas de treinamento e desenvolvimento. É o passo seguinte a um bom processo de recrutamento e deve ser permanente. Essas políticas de treinamento e desenvolvimento têm níveis de complexidade diferentes, como aponta DERESKY (2004, p. 247), pois enquanto o treinamento em questões de idiomas e da vida prática é algo simples e direto, não se pode dizer o mesmo sobre o treinamento intercultural; pelo contrário, este é complexo e mexe com comportamentos já existentes em cada indivíduo.

Por isso, conforme COOPER; ARGYRIS (2003), o treinamento inadequado de expatriados é quase certeza de fracasso na realização da tarefa ou na satisfação das expectativas do empregador nos casos em que a tarefa foi cumprida em sua totalidade. O treinamento de expatriado é geralmente dividido em três abordagens: a de fornecimento de informações; a abordagem afetiva; e a abordagem de imersão.

A abordagem de fornecimento de informações é a mais conhecida. Infelizmente, muitas organizações oferecem apenas esta abordagem. Os autores COOPER; ARGYRIS (2003, p. 1387) afirmam que nela são transmitidas informações sobre a cultura, a geografia, condições de vida, estilos de vida e idioma. Essa abordagem é apenas informativa, sem a oportunidade de aplicação de novas informações ou teste de assimilação por parte do treinando.

A abordagem afetiva visa o treinamento mais experimental. Ocorrem atividades de dramatização, aplicam-se técnicas de redução de estresse e administração da mudança. É um nível de treinamento mais prático e realista. A intenção é tornar o indivíduo mais autoconfiante e hábil na realização de suas tarefas junto de seus novos colegas. (COOPER; ARGYRIS; 2003, p.1388)

A abordagem de imersão tenta colocar o profissional em uma condição semelhante à da atividade que ele realmente desempenhará no país estrangeiro. O processo pode incluir visitas ao novo país para permitir a exploração e o contato direto com a nova realidade. O treinamento envolve a simulação extensiva de situações problemáticas freqüentes, nas quais o profissional pode aprender sem ficar exposto ao fracasso que enfrentaria se estivesse na situação de trabalho real. Essa abordagem busca ensinar o expatriado a ser sensível a outras culturas e a agir de forma adequada. O problema é que ela é muito cara, além de demorada. Exige número reduzido de treinandos e uma quantia substancial de recursos por parte da organização. (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1389-1390).

Todas as abordagens buscam a superação de problemas associados ao trabalho em outro país, tanto no sentido de reduzir mal-entendidos e comportamentos inapropriados, quanto para melhorar o desempenho de suas atividades no dia-a-dia. Dependendo do tipo de trabalho e do tempo de expatriação é indicada uma abordagem, ou uma combinação delas.

Escolhida a abordagem, ou abordagens, o processo de treinamento intercultural deve proporcionar ao expatriado o aprendizado tanto do conteúdo quanto das competências capazes de melhorar sua interação com cidadãos do país anfitrião. Segundo BLACK e MENDENHALL citados por DERESKY (2004, p. 247), os responsáveis pela implementação das políticas de treinamento e desenvolvimento devem aplicar a este processo a teoria do aprendizado social e fazer uso de técnicas do incentivo e da repetição da ciência comportamental, até que o treinamento consiga incorporar e reproduzir os procedimentos desejados. O resultado é “uma condição de ajustamento, representando a capacidade de interagir eficientemente com os cidadãos do país anfitrião”.

Para PRASAD; SHETTY (1977, p.156), um programa de orientação que aborde o país, seu povo e sua cultura poderia facilitar o ajustamento de um cidadão de um país de origem da organização ao ambiente estrangeiro, pois a experiência mostra que a vida num país estrangeiro sem orientação adequada leva ao “choque

cultural”. No entanto, DERESKY (2004, p. 247), argumenta que o choque cultural sempre existirá, independente da orientação, quando se adentra em um ambiente cultural diferente. Porém, o treinamento tem como objetivo facilitar o ajustamento a esse novo ambiente e reduzir os efeitos do choque cultural.

O choque cultural é definido por DERESKY (2004, p. 248), como “um estado de desorientação e ansiedade resultante de não saber como agir em uma cultura com qual não se está familiarizado”. O que causa este choque é o trauma que as pessoas experimentam em culturas novas e diferentes, nas quais perdem os indícios e modelos familiares que até então utilizavam para interagir na vida diária e em que também precisam aprender a se adaptar a um conjunto imenso e inteiramente novo de modelos e expectativas. Alguns sintomas são percebidos quando um indivíduo está passando por um choque cultural como a irritação que pode variar desde uma condição moderada até o estado de pânico ou crise psicológica permanentes.

Para a organização, segundo DERESKY (2004, p. 248), o resultado de um profissional que atravessa a fase de choque cultural é a incapacidade de trabalhar produtivamente e a hostilidade em relação aos colegas nativos do país hospedeiro. No ambiente familiar também é percebida a consequência do choque cultural, esta vem na forma de estresse e alto grau de irritabilidade. Estas consequências podem levar, muitas vezes, à desistência de tudo e a volta imediata para o país de origem.

Segundo OBERG, citado por DERESKY (2004, p.248-250), o choque cultural pelo qual passam os expatriados é composto de estágios e, é muito útil saber reconhecer estes estágios para entender o que está acontecendo e por em prática planos de ação para conduzir o processo da melhor forma. São eles: 1) lua de mel, onde dominam as atitudes e expectativas positivas, o entusiasmo e uma sensação de estar fazendo turismo, esta fase pode perdurar por semanas; 2) irritação e hostilidade, aqui as diferenças culturais se transformam em problemas no trabalho, em casa e na vida rotineira. Os expatriados e seus familiares sentem-se desorientados, com saudades de casa e passam a agredir as pessoas ao seu redor das mais variadas formas. Muitos não conseguem ir além deste estágio; 3) ajustamento gradual, um período de recuperação no qual o expatriado vai se tornando gradualmente capaz de entender e prever padrões de comportamento, usar o idioma e enfrentar as atividades rotineiras, e a família começa a aceitar a nova vida; 4) biculturalismo, no qual o expatriado e seus familiares passam não só a

aceitar como a apreciar as pessoas e os costumes locais, ele torna-se, assim, capaz de funcionar eficientemente em duas culturas.

Para o autor são muitos os que não conseguem chegar ao quarto estágio, e que conseguem operar de maneira aceitável até o terceiro. Mas os expatriados que conseguem chegar até o quarto estágio sempre consideram essa nova missão positiva e orientada para o seu crescimento, tanto profissional quanto pessoal.

As estratégias de integração de culturas devem ser elaboradas a partir do pensamento de minimizar o choque cultural e propiciar ao expatriado chegar até a sua última fase e também são essenciais para criação de um ambiente de cooperação, respeito e principalmente sinergia entre os expatriados e os seus colegas do país de destino. Pois, segundo DERESKY (2004, p. 251), um dos motivos que levam à expatriação é o fato do profissional do país de origem estar em melhores condições, sejam por conhecimentos e habilidades técnicas ou seja pelo conhecimento das diretrizes e cultura da organização, a exercer a função no país estrangeiro mas, freqüentemente, o intuito é de passar esses conhecimentos para o profissional do país de destino.

O que não pode deixar de ser levado em conta é que quando se instalam, particularmente nos países em desenvolvimento, as organizações estrangeiras não só precisam obedecer às políticas de suas matrizes na área de treinamento e desenvolvimento, como também superar deficiências de treinamento e educação de seus funcionários locais. Para (PRASAD; SHETTY; 1977, p.158), os diversos programas devem oferecer condições para o aprimoramento dos colaboradores locais. Muitos desses treinamentos devem ser sobre a própria organização, pois, assim torna-se mais fácil aceitar a postura e as atitudes dos expatriados, que vem justamente para colocar em prática o pensamento da organização. Outros treinamentos podem ser executados por meio de parcerias com instituições educacionais e vocacionais, fora da organização.

Estas iniciativas, para terem sucesso, dependem muito das partes envolvidas: de um lado o interesse, esforço próprio e o estudo pessoal de cada colaborador; de outro lado depende da organização nas figuras de seus gerentes que devem efetivar todos os programas de treinamento, incentivar o rodízio de funções e a trabalhar com delegação de autoridade.

Em resumo, segundo PRASAD; SHETTY (1977, p. 159), as organizações globais devem ter uma estratégia bem planejada para treinar e desenvolver administradores para operações no exterior. E mais:

Essa estratégia deve especificar claramente os tipos de experiências de treinamento e desenvolvimento, programas de educação formal, treinamento no emprego, e assim por diante, disponíveis para os administradores em todos os níveis. A estratégia deve ser flexível para que possa ser adaptada a diferenças ambientais significativas entre países. Deve criar bases sólidas para o desenvolvimento, em âmbito mundial, de pessoal executivo de caráter multinacional.

Para complementar as estratégias de ajuste e integração cultural, existem inúmeras técnicas disponíveis. Para TUNG (1998; p. 243-244), essas técnicas podem ser classificadas como: 1) estudos de área, ou seja, documentários sobre a geografia, economia e história sociopolítica de um país etc.; 2) assimiladores culturais, que colocam os expatriados nas mais variadas situações que poderão enfrentar e que são críticas para garantir interações bem-sucedidas; 3) treinamento no idioma; 4) treinamento de sensibilização; 5) experiências de campo que expõem os participantes a contatos com pessoas de outras culturas ainda no país de origem.

Segundo DERESKY (2004, p. 249), estas técnicas são recomendadas pela autora como métodos de treinamento em caráter complementar, que podem propiciar ao treinando níveis crescentes de envolvimento pessoal à medida que vai superando as etapas de cada método. As abordagens documentais e interpessoais são consideradas equivalentes, e o treinamento intercultural mais eficiente ocorre quando “o treinando se mostra verdadeiramente consciente das diferenças entre a própria cultura e aquela na qual pretende passar a atuar”.

Alguns autores, como RONEN apud DERESKY (2004, p. 249), valorizam algumas técnicas específicas, como workshops e treinamentos de sensibilização. Inclusive, a experiência de campo, que fazem parte de um programa de imersão e convívio, chamada de família adotiva substituta, em que as organizações colocam uma família expatriada como hóspede de uma família do país hospedeiro, onde a primeira passará a viver.

Uma sugestão feita por DERESKY (2004), é de que os programas de treinamento sejam realizados no país hospedeiro para que possibilitem o teste das habilidades essenciais para o ajustamento e integração cultural e o seu



desenvolvimento no cenário real, em vez de serem simplesmente discutidas durante o treinamento no país de origem do expatriado.

Além disso, COOPER; ARGYRIS (2003, p. 1389), aconselham o treinamento dos familiares do expatriado para que reconheçam os problemas e inconveniências de uma missão no exterior. Os membros da família enfrentam os mesmos problemas dos expatriados em termos de diferença de língua, adaptação cultural, mudanças nas condições de vida e outras fontes possíveis de problemas. Contudo, o que muitas pessoas não percebem é que o expatriado tem uma base que é a própria organização (colegas de trabalho, produtos conhecidos, comunicação com a matriz, etc.), ao passo que seus familiares podem ficar totalmente perdidos, com poucos laços com o país natal, se é que algum laço ainda se mantém. Um programa de treinamento de expatriados eficiente inclui o treinamento do funcionário e também de seus familiares.

Outro tipo de estratégia que pode ser usada para obter a integração de culturas no ambiente de uma organização global é a estratégia de socialização, que deve ser utilizada de forma contínua e propiciar o suporte aos indivíduos nas suas interações com o novo ambiente. Alguns autores, como FLEURY (1996), estabelecem um conjunto de diferentes abordagens para obter a efetiva socialização de diferentes indivíduos na organização.

Para FLEURY (1996), são necessárias estratégias para a socialização, dentre elas é importante citar para este trabalho as estratégias formais e informais; as individuais e as coletivas ou institucionais; e as em série e as isoladas.

As estratégias formais de socialização são utilizadas de forma que o indivíduo que acabou de chegar é visto e tratado como diferente dos outros membros da organização. Em uma atmosfera informal, não existe forma de diferenciação e grande parte da aprendizagem do indivíduo dentro do ambiente organizacional ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. Desse modo, segundo FLEURY (1996, p.48), os procedimentos de socialização informal são similares às técnicas de tentativa e erro pelas quais se aprende por meio da experiência.

Geralmente, quanto mais formal for o processo, maior a tensão que exerce influência nas atitudes e valores dos recém-chegados. Mesmo quando a socialização formal é instituída propositadamente, no sentido de proporcionar

experiências práticas e específicas, ela pode ser vista como problemática por aqueles que passam pelo processo.

As estratégias formais aparecem para produzir desgastes às pessoas sob a forma de um período de estigma pessoal. Esse estigma pode ser motivado por uma posição isolada, por exemplo. Além da barreira do idioma, presente nos casos de expatriação, o excesso de formalização pode fazer com que o indivíduo se sinta mais isolado e com a sensação de não pertencer ao grupo (FLEURY; 1996, p. 49).

Por outro lado, os processos informais de socialização, nos quais o recém-chegado deve negociar por si próprio sua entrada no ambiente de trabalho, pode também induzir a ansiedade pessoal. De fato, para FLEURY (1996, p. 49), a pessoa pode ter problemas para “descobrir os indícios das exatas dimensões ou dos signos associados ao seu papel organizacional em diferentes circunstâncias”. Esse tipo de socialização acaba por aumentar a influência do grupo de trabalho imediato sobre o novo membro. Não existe garantia, contudo, de que a socialização seja bem feita e que o recém-chegado se enquadre e se adapte no ambiente organizacional local.

Deixado a sua própria sorte o indivíduo selecionará seus agentes de socialização. Normalmente, no caso dos expatriados, o que ocorre é a formação de grupos pertencentes a mesma nacionalidade. Assim, criam-se os grupos dos franceses, dos americanos, ou simplesmente o “grupo dos estrangeiros”.

As estratégias individuais e coletivas ou institucionais de socialização podem ser utilizadas para diminuir a sensação de “forasteiro” do funcionário expatriado, de não pertencer ao grupo, ou a comunidade de trabalho local. É sempre interessante observar que ao ser introduzido em um programa de socialização, um grupo desenvolve quase sempre uma consciência coletiva, no sentido de “estamos no mesmo barco”. As mudanças individuais são construídas sobre um conhecimento dos problemas enfrentados por todos os membros do grupo. Aparentemente, como o grupo divide seus problemas, vários membros experimentam possíveis soluções e as relatam para dar suporte (FLEURY; 1996, p. 50).

JONES (2001, p. 133) complementa que a estratégia individualizada, permite que os indivíduos ajam de maneira criativa e experimentem mudar as normas e valores de forma que a organização possa melhorar estes valores. Já a estratégia institucionalizada resulta na resposta de cada membro para um novo contexto, igual à resposta já existente dos demais membros da organização. Ela encoraja a obediência e conformidade com as regras e normas.

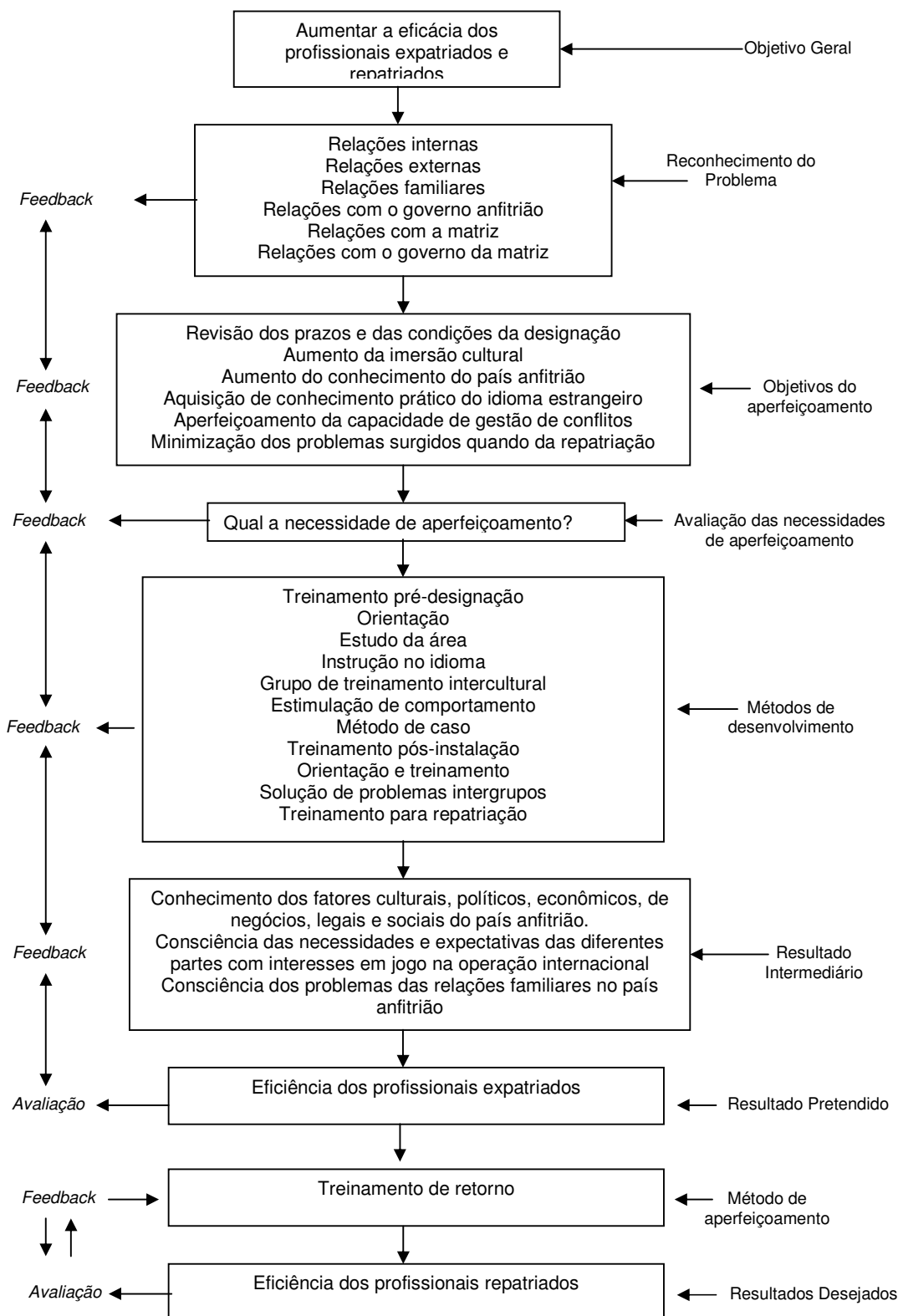
O estilo de integração em organizações militares, por exemplo, é extremamente uma orientação institucionalizada. Já organizações “cuja missão é prover os clientes com produtos inovadores devem encorajar as experiências informais e aleatórias, como as empresas que trabalham com trabalhos individuais e com informação” (JONES, 2001, p.134). Encaixam neste perfil exemplos como a Yahoo!, a Amazon.com entre outras.

De outro lado, segundo FLEURY (1996, p. 51), a análise individual pode resultar em profundas mudanças, mas elas são mudanças isoladas e que dependem da consideração mútua e entusiasmo que deve existir entre o agente da socialização e o novo membro, no caso o expatriado que acaba de chegar de seu país de origem. A socialização individual é onerosa, tanto financeiramente quanto em termos de tempo. As estratégias individuais não são indicadas para as demandas de grandes organizações que processam grande número de pessoas estrangeiras por ano. De fato, táticas coletivas, devido à comodidade, eficiência e prognóstico, tendem a subtrair o modo tradicional de socialização da aprendizagem.

E por último, FLEURY (1996, p. 57) fala das estratégias em série, que é aquele no qual um profissional está ensinando uma função para outro. O que se busca é a continuidade do que já está posto e que já funciona, mesmo em face de ambiente turbulento e em mutação. Esta estratégia é usada nos casos em que o expatriado vem para exercer uma função na qual não existe ninguém, dos colaboradores locais, em condições de assumi-la. O propósito da expatriação é criar as habilidades e competências nos funcionários locais. É o processo de deixar duas ou mais pessoas trabalhando juntas, num modelo mestre-pupilo, que pretende criar uma relação de respeito e de aprendizado.

Os autores McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 248) criaram um modelo de programa de treinamento e inserção do profissional expatriado na cena organizacional. Este modelo contempla tanto o preparo do profissional antes da expatriação, como também o período de mudança e chegada ao novo país. O modelo também demonstra as fases de treinamento e adaptação, a socialização com os novos colegas no novo ambiente, bem como o processo de preparação para a repatriação.

Figura 2: Um modelo para o aperfeiçoamento de profissionais expatriados.



Fonte: Adaptado de McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 248)

O planejamento de estratégias de integração de culturas e suas técnicas de implementação, por si só podem não resultar em sucesso se não forem respeitadas algumas pressuposições sobre os indivíduos que estão assimilando uma nova função ou uma nova realidade organizacional, como é caso de indivíduos em processo de expatriação.

Segundo FLEURY (1996, p. 46), a primeira, talvez a mais importante, é “a noção de que pessoas em estado de transição se encontram mais ou menos em situação de ansiedade”. Elas são motivadas a diminuir essa ansiedade aprendendo as exigências funcionais e sociais de seu novo papel o mais rápido possível. Uma pessoa pode exercer por anos a fio uma função na organização em seu país de origem, porém, ao chegar no país destino ela terá que perceber e aprender sobre os nuances que perpassam sua função no trabalho local.

A segunda pressuposição diz que a aprendizagem adotada não ocorre somente na esfera social, em bases sociais e versões existentes sobre as exigências do trabalho. Qualquer indivíduo que saia de seu ambiente organizacional está à busca de indícios sobre como proceder. Assim, os colegas, os superiores, os subordinados, os clientes e outros atores da cena organizacional podem, de um lado apoiar, orientar e facilitar, quanto de outro lado impedir, confundir e pressionar o indivíduo em fase de aprendizagem de uma nova função. De fato, essas pessoas podem ajudar o indivíduo a explicar, ou confundir, os eventos experimentados, de modo que ele possa tomar medidas apropriadas, ou inapropriadas, em sua nova situação. Além disso, “elas lhe proporcionarão um senso de realização e competência, ou de fracasso e incompetência” (FLEURY, 1996, p. 46).

A autora prossegue afirmando que a terceira pressuposição estabelece que a estabilidade e a produtividade de qualquer organização dependem em grande parte da maneira como os indivíduos, novos nos seus cargos na estrutura organizacional, vão executar suas tarefas. Quando os cargos são transferidos de geração a geração, calmamente aos responsáveis, a continuidade da organização é mantida, o seu desempenho normalmente permanece inalterado e, pelo menos a curto prazo, sua sobrevivência é assegurada.

O problema é que em muitos casos, em uma nova situação de trabalho, para as pessoas pode resultar em identidade organizacional dramaticamente alterada. Para FLEURY (1996, p.47), quando uma pessoa é submetida a uma transição, apesar de todas as informações que já possui sobre seu novo papel, ela é obrigada

a modificar seus conhecimentos anteriores desse papel de forma sutil ou dramática. Tornar-se membro de uma outra unidade da organização desnorteará o cotidiano mesmo do colaborador mais bem informado.

Por esse motivo, COOPER; ARGYRIS (2003, p. 1243), alegam que devem existir também programas que facilitem a volta do funcionário ao país de origem, para ajudá-lo a lidar com o fato de que é agora ele é diferente e que ser diferente é bom. Esse programa deve contemplar os colegas que vão interagir com o expatriado que retorna ao seu país. E assim, os profissionais aceitam mais o novo paradigma de diversidade cultural e aprendem a lidar com ele, de maneira que a tensão, o estresse e os conflitos diminuam e aumente a sinergia entre todos.

### 3. METODOLOGIA

O trabalho científico necessita apoiar-se em um referencial metodológico sólido. Pois, ele norteia o processo de pesquisa a partir da explicitação do fenômeno a ser explorado, passando pelos procedimentos usados na investigação até a explicação dos resultados e das conclusões obtidas.

Desta forma, a metodologia pode ser entendida como uma transposição de um fenômeno focalizado na realidade para níveis mais concretos de compreensão de suas características e particularidades.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para compreender melhor um fenômeno e suas peculiaridades, o pesquisador procura sustentar-se em uma base teórica que o subsidia no ordenamento das idéias, o que leva a elaboração de alguns pressupostos explicativos da investigação. Nessa perspectiva, esta pesquisa foi orientada pelos seguintes pressupostos de análise:

- A organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade;
- Os valores e crenças dos membros de uma organização são distintos, o que leva ao surgimento de relações de convergência ou de divergência na organização;
- A crescente onda de globalização está proporcionando, cada vez mais, migrações de organizações e profissionais gerando ambientes de culturas mistas;
- o processo de expatriação de profissionais é feito pelas organizações que atuam em vários países tendo como um de seus objetivos, o de garantir a disseminação e assimilação da cultura organizacional, com seus valores e modos de conduta;
- Os gerentes e funcionários precisam compreender as diferentes culturas e como elas interferem nas suas expectativas, reações, na auto-imagem e na dos outros, incluindo percepções negativas. Eles precisam aprender como resolver suas diferenças quando ocorrem os conflitos;

### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Com base nas considerações teórico-empíricas e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, este estudo norteia-se por estas questões:

a) Como ocorre o processo de expatriação na empresa Renault – unidade de São José dos Pinhais?

b) Quais as maiores dificuldades para a integração do expatriado no seu novo ambiente organizacional?

c) Quais medidas/atividades do processo de expatriação têm dado resultado na integração do expatriado neste novo ambiente organizacional?

d) O que poderia ser melhorado no processo de expatriação para que ele tivesse um papel maior como agente integrador de culturas?

### 3.1.2 Definições constitutiva e operacional das variáveis em estudo:

As variáveis estudadas nesta pesquisa serão: a expatriação e integração de culturas.

#### **Definições Constitutivas (DC):**

##### *Expatriação:*

É o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Algumas organizações têm um setor específico que cuida da expatriação, em outras ela está sob a responsabilidade da área de recursos humanos (TUNG; 1988, p. 241).

##### *Integração de culturas:*

É um ato contínuo, que perpassa os diversos tecidos e contextos sociais no sentido de buscar a harmonia dos valores, crenças e comportamentos. Ela não pode ser considerada como um fenômeno *sui generis*, fechado e apartado da vida comum do homem num mundo lógico próprio, tanto na perspectiva de sociedade como um todo como exclusivamente no ambiente organizacional (GEERTZ; 1989, p. 179-180).



**Definições Operacionais (DO):***Expatriação:*

Foi observado, para fins deste trabalho, como o processo de seleção, treinamento, negociação e inserção de um funcionário de uma subsidiária para outra dentro de uma organização global.

*Integração de culturas:*

Foi abordada a partir da identificação de comportamentos e atitudes que vieram a significar a introjeção da cultura organizacional local demonstrada por meio da harmonia no trabalho.

**3.1.3 Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto desta pesquisa:*****Globalização:***

A globalização é o processo no qual o mundo todo fica sem nações ou fronteiras. Bens, capitais e pessoas devem mover-se livremente (SERA apud CALDAS; 1999). Refere-se, ao mesmo tempo, à compressão do mundo e à intensificação da consciência do mundo como um todo (ROBERTSON, 1999, p. 23).

***Organização global:***

Segundo CALDAS (1999), a organização global tem sido definida como a que estabelece uma presença mundial em um ou mais negócios, que adota uma estratégia mundial e que é capaz de atravessar fronteiras externas e internas. Organizações de qualquer tamanho podem ser definidas como globais, porém enfrentam desafios significativos e distintivos. É um eixo centralizado em que a maioria dos ativos e das decisões é centralizada. As organizações globais também podem ser definidas como aquelas com estratégias globais, em que economias de escala são realizadas por meio de integração e padronização mundiais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992, p. 21).

***Cultura nacional:***

Quando pesquisas e outras publicações que tratam de questões culturais são analisadas, pode parecer que cada país tem sua própria cultura singular. Isso acontece porque a maioria das pesquisas é realizada em um país específico, e freqüentemente se supõe que “país” corresponde a “cultura”. Nada poderia estar mais distante da verdade. Uma cultura “nacional” é a cultura da maioria dos cidadãos de um país. Os valores, crenças e atitudes da maioria podem coexistir e de fato coexistem com grande número de outras culturas. Basta olhar para a diversidade das culturas dentro dos EUA para ter um exemplo de um país multicultural. Mesmo assim, a descrição da cultura nacional dos EUA provavelmente incluiria características como o individualismo, espírito criativo, orientação para o acúmulo de bens materiais e outras. Quanto à concepção de que algumas culturas permanecem apenas nas fronteiras de determinado país, pode-se observar a Grã-Bretanha como significativo exemplo de cultura nacional que se espalhou para muitas outras partes do mundo. Se uma pessoa visita a maioria das antigas colônias britânicas, encontrará muitos atributos culturais britânicos ainda vivos e expressivos. A idéia de uma cultura nacional pode ser útil como primeira visão do que um futuro expatriado enfrentará. Uma inspeção mais rigorosa da maioria dos países revelará a existência de grande número de outras culturas (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 322).

***Cultura organizacional:***

É o compartilhamento de costumes, crenças, idéias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de *modelos mentais* que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. Cada organização tem uma cultura única; quando ela se consolida, confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam (JOHANN; 2004, p. 22).

***Expatriado:***

Um expatriado é uma pessoa que é transferida, por seu empregador, a um país estrangeiro. É comum que as organizações multinacionais enviem funcionários para representá-las em outros países. Enquanto estão no país estrangeiro e longe de sua terra natal, esses funcionários são chamados de expatriados. Entre os

expatriados também estão os funcionários que, já fora de sua terra natal, são transferidos para um terceiro país (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 646).

### ***Multiculturalismo:***

A melhor forma de gerenciar é aquela que dá os melhores resultados. Em organizações multinacionais, os melhores resultados geralmente vêm de uma mistura de perspectivas e práticas das culturas envolvidas. Essa abordagem habilita os membros de todas as culturas a descobrir todo o potencial delas e a produzir resultados organizacionais e interpessoais positivos (CLARKE e LIPP, 1988).

### ***Antropologia:***

Essa disciplina ensina que as pessoas são afetadas pelos padrões e normas das sociedades nas quais cresceram, trabalharam e viveram. O resultado é a cultura, os valores, crenças, comportamentos, formas de pensar e estilos de comunicação que, genericamente, caracterizam os membros de uma cultura, que não são nem inerentemente bons nem maus (CLARKE e LIPP, 1988).

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa constituiu-se como um estudo de caso. Apesar desse método retratar eventos específicos, sua importância está no fato de apresentar-se como ponto de partida para uma análise aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação (GIL, 1999).

O delineamento de pesquisa foi tratado sob a forma seccional transversal por meio de relação de associação com um estudo descritivo, uma vez que a coleta de dados ocorreu em um dado momento. Foi utilizada a abordagem qualitativa de natureza interpretativa, por julgá-la mais adequada para atingir o objetivo deste trabalho. Este tipo de abordagem pressupõe a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade (GIL, 1999). Além disso, a pesquisa qualitativa possibilita “perceber o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores,

que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana” (MINAYO, SANCHES; 1993, p. 245). Em outras palavras, o objeto de estudo refere-se ao mundo dos símbolos, dos significados, da subjetividade e da intencionalidade. Enfim, o significado que as pessoas atribuem às suas vivências das relações sociais e culturais no interior das organizações (GODOY; 1993, p.63).

Este estudo é de natureza descritiva, pois busca estudar com exatidão os fatos relacionados a uma realidade específica. Neste tipo de pesquisa é necessária a categorização do objeto de estudo e suas variáveis com especificação de fenômeno e população a ser estudada, segundo OLIVEIRA (1999).

Foram utilizados o questionário estruturado e a entrevista semi-estruturada como técnicas de levantamento de dados. Sendo que o questionário estruturado foi usado com os funcionários expatriados, representantes das culturas francesa e argentina para tornar possível a obtenção das informações sobre o processo de expatriação e se ele auxilia na integração de culturas dentro do ambiente organizacional.

Já a entrevista semi-estruturada com o gerente de expatriação da empresa a fim de obter as informações sobre o processo de expatriação e como ele se dá. Este tipo de entrevista busca uma maior liberdade e espontaneidade do informante. É designada semi-estruturada, pois é feita com base em um roteiro com as questões centrais que a serem abordadas na fala do entrevistado. Essas questões são elaboradas a partir de teorias e informações prévias e visam obter dados que possibilitem alcançar os objetivos propostos. Solicitava-se ao entrevistado que falasse sobre determinada questão ou processo, quando oportuno e necessário, colocavam-se algumas questões, visando orientar a conversa para temas, fatos e experiências que pudessem contribuir para uma melhor compreensão do objetivo do trabalho.

Foi marcada a primeira visita que ocorreu no dia 04 de novembro de 2003, onde foi entregue a carta de apresentação assinada pelo professor orientador Jansen Maia Del Corso, na qual era solicitada a cooperação por parte da empresa para que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos.

O período de realização de entrevistas e preenchimento de questionário foi de cinco meses – de novembro de 2003 a março de 2004. Neste período foram feitas as entrevistas com o gerente de Mobilidade Internacional e foram passados os questionários, via e-mail, para serem respondidos.

A iniciativa de serem fornecidas as informações pelos expatriados por meio de questionário, partiu do Sr. Dirk Averink, pois a grande maioria deles ocupa cargo estratégico e de direção, com viagens e reuniões constantes, e que seria difícil conseguir entrevista-los um a um. Tendo isto em vista, foram elaboradas 29 questões, sendo que a maioria delas é fechada e de única escolha. Como a norma da empresa é não permitir a entrada ou saída de documentos, foi acordado que o questionário fosse enviado por e-mail para o Sr. Dirk Averink, e este e-mail foi registrado pelo sistema de correio eletrônico da empresa. A partir daí, o procedimento foi o Sr. Dirk Averink passar para o Gerente de Recursos Humanos analisar e autorizar a distribuição do questionário.

Logo após, o Sr. Dirk Averink providenciou a distribuição eletrônica do questionário para os respondentes escolhidos e indicados por ele para participar da pesquisa.

Com o gerente de Mobilidade Internacional, Sr. Dirk Averink, foram feitas duas entrevistas, a primeira no dia 04 de novembro de 2003, onde ele explanou sobre o processo de expatriação, desde o seu início, no país de origem do expatriado até a sua acomodação no país destino, neste caso específico, o Brasil. A segunda entrevista deu-se no dia 02 de dezembro de 2003, para continuação da explicação sobre o processo de expatriação, agora para tratar da fase de adaptação ao país hospedeiro, ou país destino do expatriado, e sua adaptação ao ambiente de trabalho. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos e foram feitas na Administração do Complexo Ayrton Senna, em São José dos Pinhais.

### 3.2.2 População e Amostra

No presente estudo, a população é composta por todos os funcionários expatriados da Renault – unidade de São José dos Pinhais das nacionalidades francesa e Argentina, o que perfaz um total de 58 (cinquenta e oito) funcionários: 26 (vinte e seis) argentinos e 31 (trinta e um) franceses.

A amostra compreendeu um de 13 pessoas, formando um grupo representativo de funcionários provenientes dos países França e Argentina e que se estabeleceram no Brasil e o gerente da área de expatriação desta empresa.

### 3.2.3 Tipos e Coleta de Dados

Para SMIRCICH (1983), o estudo da cultura organizacional e das suas manifestações não pode limitar-se à compreensão individual da realidade, mas voltar-se ao entendimento global dos múltiplos sistemas de significados e das suas interações. Nesta pesquisa, portanto, os dados utilizados serão obtidos junto a fontes primárias e secundárias.

#### **Fontes Primárias**

O estudo de caso foi feito através de entrevista e questionário estruturados onde se buscou a obtenção das informações sobre o processo de expatriação e o quanto ele auxilia à integração de culturas nacionais no ambiente organizacional.

O levantamento dos resultados deu-se por meio de análise documental onde são registrados os processos das empresas, bem como por meio de questionários para os funcionários expatriados e entrevista com o gerente de expatriação.

#### **Fontes secundárias**

Foram utilizadas informações obtidas mediante consulta a documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, publicações periódicas, relatórios teóricos e operacionais das atividades, impressos comemorativos e de divulgação da organização. Também foram pesquisados os temas expatriação e integração de culturas em revistas, artigos, jornais, internet, etc., das áreas de Administração, Antropologia, Sociologia e Psicologia.

### 3.2.4 Tipo de Análise de Dados:

Os dados coletados precisam ser ordenados e organizados, para que possam ser analisados e interpretados. Porém, há que se considerar que nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação (GIL, 1999, p. 168).

No entanto, alguns passos foram seguidos para que houvesse possibilidade de análise, como a classificação das respostas, a tabulação, a análise estatística de

dados, a inferência de relações causais e a interpretação dos dados (RUDIO, 2000, p. 122-129).

Os dados da pesquisa foram analisados de forma descritivo/interpretativa, correspondendo à metodologia adotada que é predominantemente qualitativa. Os dados secundários foram explorados por meio de análise documental, visando a complementação dos dados obtidos junto às fontes primárias.

A análise de conteúdo foi o procedimento utilizado no tratamento dos dados primários e secundários. A análise de conteúdo apresenta-se como um recurso útil para o conhecimento de fatos, dos atributos e das opiniões dos integrantes de uma organização, além da sua própria evolução e tendências, expressos em mensagens simbólicas ou em comunicações formalizadas (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Para o ordenamento das informações que foram concedidas na entrevista e nos questionários foi utilizado o software estatístico Sphinx, como o objetivo de auxiliar em algumas tarefas mecânicas que antecedem a análise de conteúdo, tais como a codificação e categorização dos dados de natureza qualitativa.

### 3.3 Limitações

Uma das limitações desta pesquisa é o fato de constituir-se de um estudo de caso, o que não permite a generalização dos resultados e conclusões obtidas para toda organização com operação global.

Outra limitação constatada é o desafio da pesquisa sobre a globalização, ou mesmo apenas de uma suas conseqüências. Pois, apesar de vasto material sobre o assunto, as questões relacionadas ao multiculturalismo e a integração cultural no contexto global apenas começam a ser investigadas. A literatura sobre o assunto “Expatriação” mostrou-se bastante limitada, exceto alguns poucos livros, somente em artigos é que foram encontrados subsídios para sustentar os argumentos deste trabalho.

Outra ressalva refere-se às dificuldades encontradas para a realização das entrevistas e questionário, as quais incluíram desde desencontros nos contatos com os representantes da empresa, falta de disponibilidade ou limitação de tempo das pessoas decorrentes de férias, viagens e compromissos profissionais devido às

exigências do próprio processo de trabalho da empresa e não por falta de vontade ou colaboração das pessoas. Pelo contrário, todas as pessoas com as quais se manteve contato, principalmente o Sr. Dirk Averink, gerente de Mobilidade Internacional, com quem o contato foi mais freqüente, foram sempre solícitos, atenciosos e prestativos, inclusive encontrando formas para contornar as dificuldades. A soma destas dificuldades tornou o período de realização da pesquisa de campo maior que o previsto.

Também houve limitações decorrentes do caminho adotado para obter a autorização e a colaboração da empresa para a realização da pesquisa. Se esta opção favoreceu a autorização da empresa e sua colaboração por meio da área de Mobilidade Internacional, por outro lado ficou-se na dependência da mesma, pois foram eles que indicaram os funcionários que participaram da pesquisa, bem como o encaminhamento do questionário. No entanto, crê-se que não poderia ter sido de outro modo, visto que há que se respeitar a estrutura formal da organização e não se dispunha de conhecimento em relação aos funcionários, que permitissem o estabelecimento de critérios para seleção dos participantes.

Finalmente, salienta-se que as informações obtidas nas entrevistas e questionário são as interpretações que os funcionários participantes da pesquisa fizeram naquele momento, sobre suas experiências de trabalhar em ambiente multicultural. Trata-se, portanto, de interpretação de interpretações, de explicação de explicações (GEERTZ, 1989).



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos com os expatriados serão apresentados com o intuito de responder a pergunta de pesquisa, esclarecer o processo de expatriação e a forma como os profissionais expatriados são inseridos na cena organizacional brasileira.

### 4.1 Caracterização da organização estudada

O objeto de estudo deste trabalho foi a subsidiária do Grupo Renault no Brasil. Ela está localizada no bairro Borda do Campo em São José dos Pinhais, cidade da Região Metropolitana de Curitiba. Serão apresentados o histórico da empresa e sua inserção no Brasil, bem como o seu processo de expatriação.

#### 4.1.1 Histórico

As informações utilizadas nesta caracterização da Renault, especialmente sobre a sua subsidiária brasileira foram obtidas de por meio de duas fontes: do seu website oficial e de entrevistas com o Sr. Dirk Averink, gerente de Mobilidade Internacional.

As primeiras encomendas feitas para o fundador da montadora, Louis Renault, surgiram de uma aventura. Em 24 de dezembro de 1898, seus amigos o desafiaram a subir a Rua Lepic, a mais íngreme de Paris, dirigindo o “Voiturette”, carro construído por ele. Louis Renault conseguiu realizar a proeza, graças à inovadora transmissão direta do veículo, e recebeu ali mesmo suas primeiras encomendas. Desde então a Renault não parou mais de crescer.

Após o sucesso da Rua Lepic, a Renault conquistou notoriedade também nas corridas. Era o prenúncio do destaque que alcançaria nos esportes automobilísticos. Sua capacidade de vencer várias provas garantiu novos contratos para a empresa, como a encomenda de táxis para Paris antes da Primeira Guerra Mundial. A Renault também foi pioneira no modo de produção de seus veículos, integrando já em 1919 a fabricação de todos os componentes, desde o aço até os pneus. Outro grande marco na história da Renault foi o surgimento da “Régie Nationale des Usines Renault”, em 1945. É a partir desta época, como estatal, que a montadora assume o desafio de provar que pode ser tão competitiva quanto uma empresa privada. O

sucesso de um modelo compacto, o 4cv, comprova a viabilidade econômica da Renault, dando-lhe novo impulso.

A partir de 1955, a empresa intensifica uma de suas vocações, a exportação, tornando-se a maior exportadora industrial da França. O sucesso das vendas teve como destaques os modelos compactos, como o Renault 4 e o Renault 5, e o topo de linha Renault 16, que revolucionou os valores tradicionais com sua porta traseira e modularidade. Outros sucessos são lançados na década de 80, como o Renault 25 e o Espace, primeiro monovolume do mercado.

Na década de 90 a Renault entra em uma nova etapa de sua história, passando novamente para a iniciativa privada. Sua capacidade de inovação é ressaltada principalmente com os lançamentos do Scénic, Mégane e Twingo. Em março de 1999, a Renault estabelece a aliança com a Nissan, dando início à parceria entre as duas e lançando um novo capítulo na história do mercado automobilístico.

Com 2.408.548 veículos comercializados em 2001, o Grupo Renault registrou um crescimento nas vendas de 2,2% em relação a 2000. A empresa confirmou sua posição de marca líder na Europa Ocidental, no mercado de automóveis e comerciais leves, posição que ocupa desde 1998, com um crescimento de 1,6% e uma participação de 11,1% no mercado. Fora da Europa Ocidental, a Renault conseguiu compensar as conseqüências das crises na Turquia e na Argentina com uma forte expansão na Europa Central (23,8%) e no Brasil (24,1%), onde é a quinta principal montadora.

As novas marcas Dacia e Renault Samsung Motors também contribuíram para este crescimento. Na Ásia, a Renault registrou um aumento de 57,6% nas vendas de veículos de passeio e comerciais leves. Por meio de sua aliança com a Nissan, consolidou sua presença na região, voltando a participar do mercado na Austrália, Indonésia e em Taiwan. Na África e no Oriente Médio, a Renault obteve um crescimento de 5,9% nas vendas de veículos de passeio e de comerciais leves.

#### 4.1.2 A Renault no Brasil e no Mercosul

Por acreditar no potencial de expansão no mercado automobilístico no Mercosul, a Renault traçou uma estratégia de crescimento nessa região que é de conquistar- juntamente com a Nissan – mais de 15% de participação no Mercosul até 2010. Na busca de seus objetivos, a Renault disputa esse mercado com uma linha inovadora de produtos, cujos modelos de maior sucesso são o Scénic, carro que inaugurou o segmento dos monovolumes no Brasil, e o Novo Clio, que permitiu à Renault disputar o mercado dos veículos 1.0, que representa cerca de 65% do mercado brasileiro. A meta é oferecer uma linha cada vez mais completa, atuando em todos os segmentos. A Renault está ampliando seus investimentos no Mercosul e a produção local para atender à crescente demanda deste mercado. Assim, a Fábrica Ayrton Senna passou por uma recente reformulação que permitiu aumentar a sua cadência de 20 veículos/hora para 40.

A decisão de instalar-se no Brasil foi anunciada em julho de 1995 e, já em 1998, a empresa inaugurava sua primeira fábrica no Complexo Ayrton Senna, em São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba (PR). Um ano depois entrava em operação a segunda unidade industrial do complexo, a Fábrica de Motores. No final de 2001 foi a vez da Fábrica de Utilitários ser concluída. Fecha-se um ciclo para a Renault, essa fábrica também dá início a um capítulo inédito na trajetória da montadora, a aliança com a Nissan. Esta unidade industrial da Renault é a primeira fábrica nova da Aliança Renault-Nissan.

Idealizada e construída para ser dividida pela Renault e pela Nissan na montagem de veículos comerciais leves, ela foi construída no complexo industrial da Renault em São José dos Pinhais, Paraná. A sua inauguração marca a entrada da Nissan no Brasil, na qualidade de fabricante local de automóveis e permite que a Renault finalize o seu programa de implantação industrial na região. Em 2001, a nova fábrica iniciou a produção do Renault Master e em 2002, iniciou a produção da picape Frontier da Nissan. O projeto de longo prazo, prevê a montagem de 40.000 veículos comerciais leves por ano. Esta unidade de produção conjunta impulsiona o dispositivo de fabricações cruzadas que já foi iniciado no âmbito da Aliança. Veículos Renault estão sendo montados nas fábricas Nissan, no México.

Ao unir suas forças neste projeto industrial, a Renault e a Nissan otimizam sua estratégia de desenvolvimento no Brasil. A produção conjunta garantirá a melhor utilização das capacidades nas melhores condições econômicas. A nova unidade

beneficia-se da infra-estrutura existente e das sinergias com as outras unidades do complexo industrial Ayrton Senna (manutenção administrativa e logística). Instalada em 70.000 m<sup>2</sup>, a nova fábrica gera cerca de 1.000 empregos diretos. A unidade foi concebida para produzir veículos comerciais leves nas melhores condições de flexibilidade e de competitividade. De acordo com a estratégia traçada, a Aliança deve “sempre” respeitar às identidades de marca de ambas empresas.

#### 4.1.3 A expatriação na Renault

O processo de expatriação no grupo Renault ocorre de maneira idêntica independente do país origem ou destino de cada profissional. Ele tem início com a definição da abertura ou não de vagas para o processo de expatriação e para quais cargos. Esta definição é feita pelo comitê de carreira da empresa, que é formado pela área de Recursos Humanos mais a cúpula estratégica.

Concomitante a isso, em todas as unidades espalhadas pelo mundo, existe um procedimento anual no qual cada funcionário faz uma avaliação sobre seu trabalho e a empresa. Cada um coloca, também, suas expectativas sobre carreira e seu desejo, ou não, de sair do país para trabalhar em outras unidades.

Esta avaliação passa pelo Comitê de Carreira, que também tem o papel de traçar os perfis dos cargos e dos funcionários para expatriação. Com base nos perfis traçados e com a avaliação individual, eles escolhem as melhores pessoas para cada cargo de expatriação.

Os expatriados recebem a garantia do cargo, se não o mesmo pelo menos equivalente, na volta para o seu país de origem. Pode ser negociada, também, a ida para outro país em um outro período de expatriação.

#### 4.1.4 Tipos de expatriados

Existem três tipos de expatriados na empresa: a) cargos estratégicos; b) cargos de projetos; e c) iniciantes de carreira.

Os expatriados em cargos estratégicos são em número reduzido, porém independente do processo de instalação e operação da unidade sempre existirão em todas as unidades da Renault. Normalmente, são de origem francesa e uma de suas

atribuições é fazer com que a cultura da matriz perpassa a estrutura da unidade e se perpetue, mesmo que o número de franceses se reduza com o passar do tempo.

O segundo tipo de expatriação, os cargos de projetos, são aqueles que são encarregados de montar uma nova unidade, implantar novas tecnologias, novo desenho de produto (carro), e que têm um tempo de permanência menor que os outros tipos. Normalmente, o expatriado já sabe quanto tempo vai ficar fora de seu país, sendo que freqüentemente este prazo é de dois anos. Os profissionais que se encaixam neste segundo tipo de expatriação são os da área técnica como os engenheiros. Este tipo de expatriação representa o maior número do total de expatriados da Renault. No caso da unidade brasileira, como ela iniciou suas operações em 05 de dezembro de 1998, portanto, há 5 anos atrás, o número de expatriados em cargos responsáveis por projetos é bastante reduzido. Pois, uma de suas características é atuar de forma temporária e treinar um substituto do país de destino para continuar na execução de rotinas de manutenção dos trabalhos.

O terceiro tipo de expatriação, os funcionários em início de carreira, são aqueles indivíduos que, quando recém-formados, foram escolhidos para trabalhar na empresa por apresentarem excelente desempenho e perspectiva de tornarem-se executivos de carreira. É um número reduzido de expatriados que se encaixam neste tipo. Eles são levados a trabalhar em diversos países e diferentes funções nas unidades com o objetivo de aprendizagem e acúmulo de experiência, a fim de ocuparem cargos diretivos ao longo das suas carreiras na empresa.

#### 4.1.5 Regras de expatriação

O início do processo de expatriação se dá a partir do momento que o Comitê de Expatriação faz a escolha do funcionário ideal para determinada vaga. É feita uma reunião entre o Comitê e o funcionário, o qual dá a resposta: se aceita ou não a vaga.

Não é feita nenhuma negociação com o funcionário. As regras de expatriação são expostas, inclusive elas estão disponíveis na Intranet da empresa para quem quiser ver, onde não são colocados os valores.

Se o funcionário aceita a vaga de expatriação, o Serviço de Mobilidade Internacional entra em ação. É este setor o responsável por todo processo.

As regras de remuneração funcionam da seguinte forma: o salário de referência é o do país de origem. Calcula-se o salário líquido para o cargo, este será pago mediante a divisão: 30% (trinta por cento) pela Unidade de origem e 70% (setenta por cento) pela Unidade de destino do funcionário.

Existe um chamado “Prêmio de Expatriação”, que é um incentivo dado pela empresa e é determinado seu valor para cada país. O valor do prêmio é pago pelo país de origem do funcionário. Para determinar o valor do prêmio é levado em conta o grau de atratividade que um país tem com relação a outro. Quanto mais atrativo, menor é o prêmio. Numa comparação simples: a Romênia oferece um prêmio maior do que o oferecido pela unidade brasileira. O Brasil, aliás, é considerado um dos países mais atrativos para cargos de expatriação dentro da Renault.

Além do grau de atratividade, o cálculo deste prêmio também leva em conta outros quesitos, dentre eles: a dificuldade de moradia, segurança, idioma e nível de consumo.

No país da acolhida é feito o câmbio do salário do expatriado para a moeda local. Porém, não é um mero processo de cotação e conversão de moedas. Leva-se em conta, para efeitos de conversão, o “Índice de Custo de Vida”, que é levantado pela empresa Mercer Internacional, que contempla uma vasta pesquisa de preços sobre custo de vida que faz com que o salário se ajuste às condições de vida local.

A empresa cobre os custos para obtenção de visto, não cabendo ao funcionário, portanto, o pagamento de nenhuma taxa de imigração. Além de exigir a documentação, a imigração também exige um patamar mínimo de salários para o processo de expatriação.

Os benefícios que um funcionário obtém, na unidade da Renault de destino, são:

- pagamento das despesas com mudança;
- prêmio de instalação: bonificação destinada às despesas com instalação no país;
- a compra de móveis e eletrodomésticos é feita pela Renault, o funcionário tem o direito ao uso. Quando o funcionário retornar ao seu país os itens serão devolvidos à empresa;
- compensação financeira caso a(o) esposa(o) tiver que parar de trabalhar;

- pagamento de aluguel de armazém para os móveis que o funcionário não quiser levar para o país destino;
- direito a uma viagem para toda a família por ano para seu país de origem;
- plano de saúde especial: a mesma cobertura que teria no seu país de origem;
- um automóvel, que também é da empresa, quando o funcionário retornar ao seu país, deverá devolver o veículo;
- pagamento da escola dos filhos;
- caso o(s) filho(s) continue no país de origem para cumprir seus estudos, a empresa paga as despesas e fornece uma viagem por ano para o país de destino;
- cursos de idioma para o funcionário e esposa(o);
- treinamento intercultural;

No caso da repatriação, também é dado um prêmio (em dinheiro) de retorno, auxílio na busca de moradia e procedimentos de mudança.

Nas expatriações entre Brasil e Argentina, não é oferecido o treinamento intercultural, pois a empresa entende que são países similares, vizinhos de fronteira e que, portanto, não há diferenças culturais marcantes.

A empresa proporciona uma viagem de uma semana para o funcionário em processo de expatriação e sua esposa, para que encontrem uma residência para morar no país de destino. Em algumas vezes, o funcionário chega a conhecer seus futuros colegas de trabalho.

Depois de feita a viagem, escolhida a casa e a tramitação referente à imigração estiver pronta, é feita a mudança. No caso da unidade brasileira, o Sr. Dirk Averink, gerente de Mobilidade Internacional, acompanha e auxilia nos processos de imigração, mudança e instalação dos funcionários que vem trabalhar no Brasil. Da mesma forma, acompanha e auxilia os funcionários brasileiros que vão prestar serviços em outras unidades da Renault no mundo.

O processo de expatriação na Renault tem duração média de três anos, que também é o período médio de permanência de cada funcionário em um determinado cargo na empresa.

Normalmente, a função a ser desempenhada por um funcionário expatriado é semelhante à executada no país de origem. Apesar disso, torna-se uma mudança muito grande, pois mesmo que ele tenha exercido uma função similar em seu país é diferente, por exemplo, ser gerente comercial no Brasil e na França. Alguns funcionários vêm para funções totalmente diferentes das executadas no seu país de origem.

#### 4.1.6 Realidades Identificadas Na Expatriação Pela Área De Mobilidade Internacional

O Sr. Dirk Averink, gerente de Mobilidade Internacional, é também um expatriado. Ele chegou ao Brasil em janeiro de 2003 e relata que teve muita dificuldade no início. Não conhecia ninguém, existiam as barreiras do idioma e a maneira de trabalhar é totalmente diferente, o que torna todo o processo desgastante.

Algumas dificuldades encontradas no dia-a-dia organizacional no ambiente brasileiro:

- descobrir o trabalho (sic);
- assimilar o idioma;
- entender e assimilar a cultura organizacional;
- a franqueza é vista como dureza no Brasil;
- entender as entrelinhas;
- o Brasil apresenta uma cultura organizacional mais coletiva;
- o ritmo de trabalho brasileiro é mais lento;
- os brasileiros são mais flexíveis quanto a prazos, metas e horários.

Com relação à cidade de Curitiba, a percepção é de que é muito confortável, fácil de viver. Porém, existe muita “burocracia” até para as coisas mais simples como comprar e instalar um eletrodoméstico.

Na opinião do Sr. Dirk Averink, a integração das diferentes culturas dentro da organização depende muito da mentalidade individual e da família do funcionário. Ou seja, quanto mais a família se integra na comunidade, mais fácil é para o



funcionário entender e assimilar a cultura brasileira e compartilha-la dentro da organização.

Não existem iniciativas de integração na empresa. Cabe a cada um integrar-se ao seu ambiente. No máximo, o que ocorre são felicitações pelos aniversários, almoços entre colegas.

Uma recomendação feita pela matriz para os expatriados franceses a trabalho no Brasil é de não se fechar, nem assumir postura arrogante, pois o objetivo é serem exemplo. Não é uma regra escrita, mas é clara. A idéia é ter mentalidade de parceria e não de superioridade.

#### 4.2 Caracterização Da Amostra

A identificação dos respondentes foi baseada nas nove primeiras perguntas do questionário aplicado. A apresentação dos dados foi feita de modo a não permitir a identificação dos respondentes, somente traçando o seu perfil.

Da amostra pesquisada, 70% foi de expatriados franceses e 30% de argentinos. Esta questão tem o intuito de estabelecer quais são as culturas nacionais presentes na organização. Pois, como MOTTA; CALDAS (1997, p.18) fazem questão de deixar claro “pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”. Não há como, portanto, analisar a cultura de uma organização sem levar em conta as culturas nacionais envolvidas.

A faixa etária varia de 30 a 57 anos. A tabela 4 mostra a distribuição por faixa etária dos respondentes:

Tabela 4: Distribuição de respondentes por faixa etária:

De 30 até 35 anos	De 36 até 40 anos	De 41 até 45 anos	De 46 até 50 anos	Acima de 50
3	5	1	1	3

Apenas um respondente é do sexo feminino (8%) e o restante (100%) são homens. Esta questão reflete a realidade do universo de expatriados na Renault do

Brasil, pois se sabe que do total de 58 expatriados na subsidiária brasileira, 3 são mulheres, o que representa 5% somente de profissionais.

Na questão tempo de permanência na empresa, nove (ou 70%) responderam que é mais de 5 anos, dois responderam menos de 1 ano. Um respondente assinalou de 3 a 4 anos e outro respondeu que de 4 a 5 anos.

A distribuição de frequência para a questão de tempo de permanência na subsidiária brasileira foi: cinco (38%) responderam menos de 1 ano; quatro (30%) disseram que entre 2 e 3 anos; três (23%) responderam de 3 a 4 anos e somente um (8%) assinalou de 1 a 2 anos.

Somente quatro ou 30% do total já passaram por expatriação antes de virem trabalhar no Brasil. E essas expatriações foram para a Europa (França e Inglaterra) e Argentina. Alguns autores, como YIP (1996, p.201), afirmam que para formar executivos globais, não somente para ocupar cargos nas subsidiárias da organização, mas para tornarem-se a sua cúpula diretiva, é importante usar a prática da expatriação. Os gerentes com muito potencial precisam adquirir experiência não apenas em seu país, como ainda na matriz e em outros países.

Com relação às perguntas referentes à participação do expatriado em palestras sobre a cultura brasileira e treinamentos de conscientização de valores e comportamentos característicos da cultura brasileira, as respostas apontaram para um número de participação em torno de 70% e todos que responderam afirmativamente eram de nacionalidade francesa. Todos que responderam afirmativamente esta questão, também marcaram que a família participou do treinamento sobre cultura brasileira.

Foram 4 respostas (30%) afirmativas quanto à participação do programa de treinamentos vivenciais, viagens de campo e visitas ao Brasil.

Foram 10 (77%) dos pesquisados que responderam que não participaram de treinamento de integração. Este fato, de extrema importância, só vem a corroborar o que já se tinha levantado com gerente de Mobilidade Internacional, de que não é uma política da empresa o treinamento de integração ou acompanhamento do expatriado ao seu novo local de trabalho. Os autores McCALL; HOLLENBECK (2003, p.153) defendem que a integração “por acaso (...) representa um modo ineficiente e dispendioso de operação”, e torna-se premente pensar a organização global como um ambiente que tem que ter constantes adaptações e a busca contínua da integração cultural de seus membros.

Na visão de DERESKY (2004, p. 246), torna-se evidente a importância da preparação e do treinamento para as interações interculturais, pois “tanto os problemas da adequação cultural quanto as diferenças práticas na vida normal representam desafios para os seus expatriados e suas famílias”.

Com relação às dificuldades com o idioma, a tabela 5 demonstra a distribuição das respostas. É importante ressaltar que 100% dos que responderam “(1) sem dificuldade” eram de nacionalidade argentina:

Tabela 5: Grau de dificuldade com o idioma português

Sem dificuldade	Alguma dificuldade, sem prejudicar o trabalho.	Alguma dificuldade, com prejuízo no trabalho.
4	7	2

A questão sobre o grau de dificuldade com a cultura brasileira foi respondida por 8 pessoas (ou 62%) como “Sem dificuldade”. E 4 pessoas (30%) responderam “Alguma dificuldade, o que não dificultou o trabalho” e uma pessoa respondeu a essa questão com “Alguma dificuldade, o que prejudicou o trabalho”. É necessário ressaltar aqui que dos 8 que responderam “Sem dificuldade”, 4 eram argentinos. São as diferenças presentes na cultura brasileira que fazem com o estrangeiro não entenda o que está se passando e como deve ser a sua reação, é isto o que complementam CALDAS; WOOD JR (1999, p. 36), “a realidade brasileira dá à textura social local um caráter difuso e turvo, provocando miragens e falsas impressões aos observadores mais ligeiros”.

Sobre o conhecimento da cultura brasileira no início das atividades na subsidiária as respostas foram, conforme tabela 6.

Tabela 6: Conhecimento da cultura brasileira

Bom conhecimento	Conhecimento razoável	Pouco conhecimento
6	5	2

As dificuldades de adaptação frente à cultura brasileira foram com relação a: horários e prazos, postura menos formal do brasileiro, metodologia de trabalho, velocidade do trabalho (mais lento no Brasil), falhas na comunicação, não aceitação de críticas por parte dos brasileiros, falta de domínio do idioma e pouco respeito e muita flexibilidade no cumprimento de tarefas pelos brasileiros. O item relacionado aos problemas com horários e prazos apareceu em 75% das respostas e o item

sobre a não aceitação de críticas por parte dos brasileiros esteve em 50%.

Somente quatro respondentes apontaram atividades que a empresa proporciona para promover a integração de diferentes culturas. As atividades mencionadas foram: almoços de trabalho, seminários de direção e churrasco à noite.

Ao ser questionado sobre a questão, o gerente de Mobilidade Internacional colocou que a integração cabe a cada um buscar individualmente. Os funcionários têm que ter conhecimento técnico para desempenhar a função estabelecida e o seu relacionamento com a subsidiária depende dos seus próprios esforços. Na sua própria expressão: “Cada um acha o seu caminho”.

Na questão relacionada a sugestões por parte dos respondentes sobre atividades de integração de culturas, foram mencionados: treinamento mais aprofundado sobre o comportamento dos brasileiros, um programa de acompanhamento de expatriado durante o primeiro mês, encontros entre expatriados para trocas de experiência com a supervisão da área de recursos humanos além de maiores explicações sobre as diferenças entre a função exercida no país de origem e no de destino.

As colocações acima validam os argumentos de DERESKY (2004, p. 246) sobre a necessidade de treinamentos e programas de adaptação e integração cultural realizarem-se “no país hospedeiro para que possibilitem que as habilidades essenciais para o ajustamento e integração cultural sejam testadas e desenvolvidas no cenário real, em vez de serem simplesmente discutidas durante o treinamento no país de origem do expatriado”.

Sobre a questão relacionada ao processo de expatriação e a sua contribuição na integração de culturas as respostas foram, na sua maioria (92%), que sim, o processo de expatriação ajudou na integração. Questionado sobre esta incoerência, visto que as demais respostas e as informações dadas pela área de Mobilidade Internacional apontam para a falta de atividades de integração durante o processo de expatriação e ambientação dos expatriados, o Sr. Dirk Averink argumenta que no Brasil a integração se dá de maneira mais rápida e fácil do que em outros países. Também foi observado que a maioria dos respondentes já possui mais de 2 anos de subsidiária brasileira, somente os expatriados argentinos têm até um ano de casa. E estes, que representam 30% do total, segundo o gerente da área, já fazem parte da empresa em alocar pessoas de países próximos e de culturas similares como uma maneira de evitar problemas de integração.

O percentual de 92% dos respondentes (12 pessoas) colocou que veio com a família e o mesmo percentual (92%) respondeu que seu cônjuge não exerce nenhuma atividade no Brasil. A média de familiares que se mudaram para o Brasil junto com expatriado varia de 2 a 3 pessoas.

A tabela 7 procura mostrar a distribuição das respostas para a questão relacionada ao grau de adaptação da família do expatriado à comunidade local:

Tabela 7: Grau de adaptação da família à comunidade local

Alguma dificuldade	Pouca dificuldade	Nenhuma dificuldade
5	3	4

Obs.: Houve uma não resposta.

Esta tabela remete ao pensamento de COOPER; ARGYRIS (2003, p. 1389), que aconselham o treinamento dos familiares do expatriado para que “reconheçam os problemas e inconveniências de uma missão no exterior”. Pois os membros da família enfrentam os mesmos problemas dos expatriados em termos de diferença de língua, adaptação cultural, mudanças nas condições de vida e outras fontes possíveis de problemas.

Questionados sobre o seu grau de adaptação à comunidade local, os respondentes demonstraram nível semelhante de dificuldades. Sendo que uma pessoa respondeu ter “Muita dificuldade”, 4 pessoas “Alguma dificuldade”, 2 pessoas afirmaram ter sentido “Pouca dificuldade” e 5 pessoas não tiveram dificuldades. Ao ser indagado sobre a questão, o gerente de Mobilidade Internacional argumentou que, sob seu ponto de vista, a família é quem sofre, num primeiro momento, o choque cultural advindo da diferença do convívio em comunidade. Depois a família vai conseguindo se adaptar e integrar-se e facilita a inserção do expatriado.

Como o foco do expatriado é a adaptação e integração organizacional, ele não sofre tanto o impacto das diferenças do ambiente externo. Obviamente, que isso depende de cada família, mas, na opinião do Sr. Dirk Averink, a família desempenha um importante papel ao absorver o impacto cultural, principalmente o cônjuge, permitindo que o expatriado focalize a sua atenção e adaptação ao contexto organizacional.

Outro ponto colocado pelo Sr. Dirk, foi que sua experiência diz que o choque cultural e suas conseqüências como irritabilidade, frustração, estresse entre outras,

é mais forte no primeiro mês. Depois de devidamente instalados, os familiares tendem a baixar o estresse.

A grande maioria dos respondentes (12 ou 92%) respondeu que é muito importante para as suas carreiras a experiência da expatriação. Somente uma pessoa respondeu que a expatriação na subsidiária brasileira não é importante para sua carreira. Isto corrobora o argumento de YIP (1996, p. 201) que diz que a prática da expatriação pode ser utilizada como um processo complementar de desenvolvimento de executivos globais: “ela amplia o núcleo de talentos disponíveis para postos executivos; mostra claramente o comprometimento da alta gerência com a internacionalização; e dá aos indivíduos de talento uma oportunidade única de desenvolvimento”.

Em oito das respostas (62%), os expatriados disseram que a sua experiência como expatriado no Brasil tem sido excelente. Cinco pessoas (38%) responderam que a expatriação na subsidiária brasileira tem sido boa. O gerente de Mobilidade Internacional coloca que apesar de algumas reivindicações de benefícios e de melhoria no processo, ele percebe que os expatriados estão satisfeitos com o trabalho e com o fato de morarem no Brasil.

O gerente de Mobilidade Internacional, o Sr. Dirk Averink, coloca que no Brasil a adaptação e integração ocorre de modo muito mais fácil e rápido do que em outros países. Para ele, os motivos são que o Brasil é um país aberto, as pessoas são simpáticas, todos gostam de ajudar os estrangeiros. Apesar das barreiras de idioma há sempre o esforço por parte do brasileiro em compreender o estrangeiro. O estresse surge num primeiro momento devido às diferenças de conduta quanto a atendimento ao cliente, cumprimento de prazos, negociação de produtos e serviços.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante do estudo e análise dos dados obtidos na pesquisa, evidencia-se que o processo de expatriação não está sendo tratado como um instrumento de integração de culturas no ambiente organizacional da empresa pesquisada.

Isto foi observado por meio dos instrumentos utilizados, que demonstraram uma preocupação por parte da organização somente quanto aos aspectos de deslocamento do funcionário e seus familiares, a sua inserção física no país e no cargo e um acompanhamento para questões ligadas ao dia-a-dia doméstico. A única estratégia utilizada pela empresa tem sido alocar pessoas de países com culturas similares para evitar problemas de integração, como por exemplo Brasil-Argentina. O que, todavia, não é garantia de uma boa adaptação.

Não há a percepção, por parte da organização, da necessidade do processo de expatriação focalizar os aspectos culturais para inserção no ambiente organizacional. Por sua vez, os funcionários expatriados demonstram a necessidade de maiores subsídios para sua entrada na nova cena organizacional, o que levaria a diminuição de estresse, frustrações e conflitos. Pois, muitos deles não sabem, ou não conseguem tirar proveito da riqueza do ambiente multicultural, percebendo somente os pontos negativos e os percalços no caminho de uma relação entre diferentes.

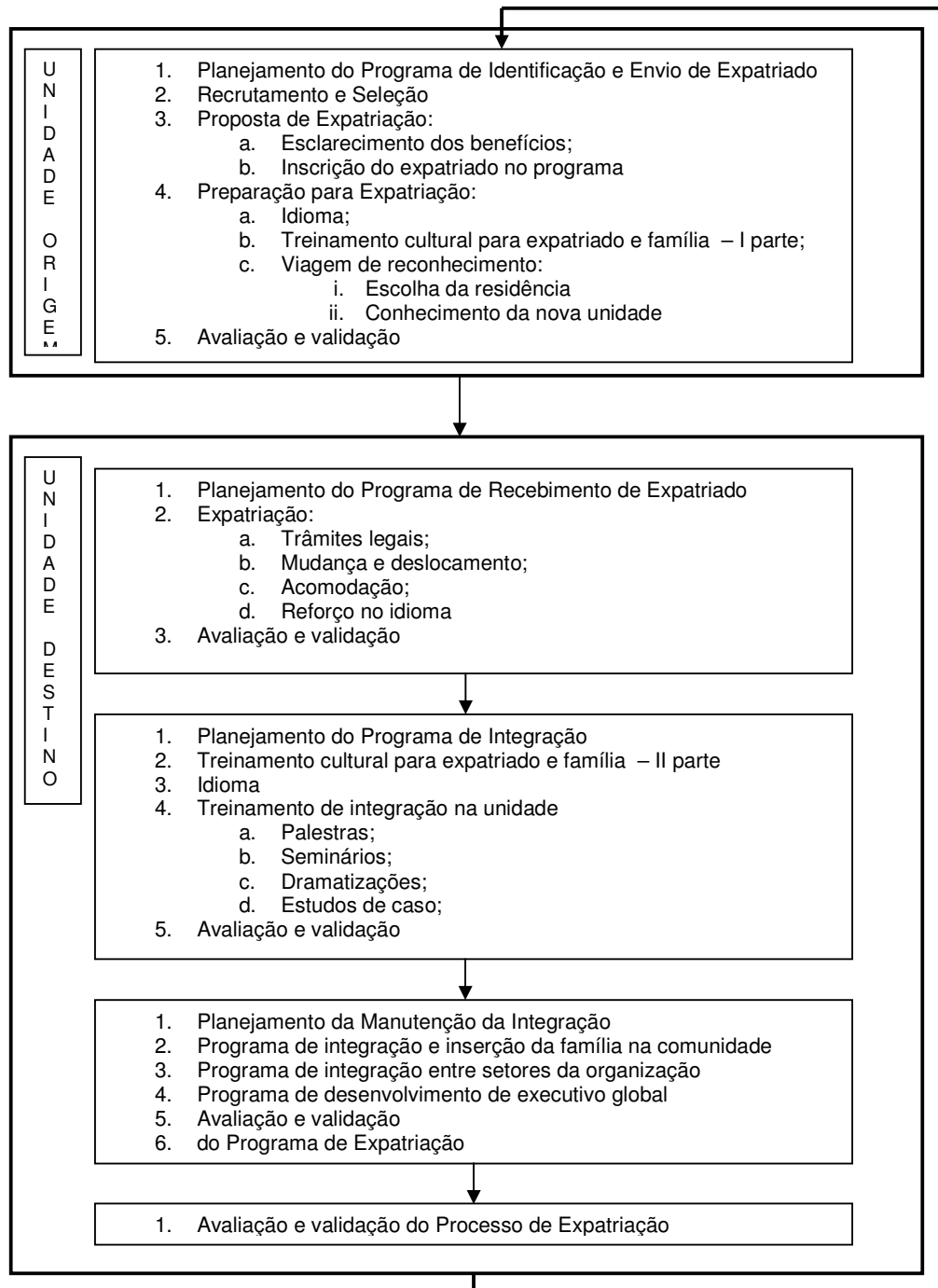
Olhar para a questão da integração de culturas, em uma organização com atuação global, não significa assumir um papel de proteção com relação aos funcionários e sim, propiciar um ambiente onde ocorram trocas e não perdas. O ideal é conseguir uma relação de complementaridade.

O processo de expatriação tem alto custo originado tanto pelos benefícios concedidos aos funcionários que são expatriados quanto pela estrutura de acompanhamento que se faz necessária. Logo, não justifica arcar com um processo tão oneroso e não extrair dele todos os benefícios possíveis. A sugestão é de adequação do modelo existente para um modelo que contemple tanto a logística da mudança quanto os aspectos culturais envolvidos na inserção do expatriado.

A partir das respostas que indicaram dificuldades de adaptação e integração à cultura organizacional brasileira, conclui-se que o processo de expatriação da organização pesquisada deveria sofrer alterações.

Assim sendo, a autora contribui para a Ciência da Administração e para o processo da empresa estudada com uma sugestão de modelo de expatriação. A construção deste modelo não excluiu os pensamentos implícitos no modelo atual. E, sim, procurou-se observar as demandas levantadas durante a pesquisa e a bibliografia existente como demonstra a figura 3.

Figura 3: Modelo de Processo de Expatriação





Sugestões de estudos futuros:

- Aplicação do modelo acima, tanto na realidade da organização pesquisada como em outras organizações que apresentem o processo de expatriação.
- Outra sugestão é para estudos sobre a mensuração do resultado das técnicas de desenvolvimento interpessoal que envolvam os funcionários locais e expatriados.
- Extrapolar esta pesquisa para as empresas que apresentam as mesmas características de Curitiba e Região Metropolitana.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLISON, G.T. **Conceptual models and the Cuban missile crisis**. The American Political Science Review, vol LXIII, 1969, p.689-718.

ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: ed. Atlas, 1993.

ARGYRIS, C. **A integração do indivíduo-organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1975.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior – a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARBOSA; L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992;

BROWN, A. **Organisational culture**. Pitman Publishing, 1995.

CALDAS, M. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Editora Atlas S. A. , 1999.

CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: ed. Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Fim de milênio. 2 ed. V.3. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

CASTOR, B.V.J. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: IBQP-PR, 2000.

CLARKE, C.C.; LIPP, G.D. Choque de culturas nas organizações. **Revista Training e Development**, Los Angeles, CA, fev.1988.

COOPER, C.L.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CUMMINGS, J.G.; SRIVASTVA, S. **Management of work. Socio-technical systems approach.** Comparative Administration Research Institute, 1997.

DAMATTA, R. A. **Carnavais, malandros e heróis:** para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: 1997.

DAMATTA, R. A. **O que faz o brasil, Brasil?** 12 ed. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2001.

DERESKY, H. **Administração global:** estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

DRUCKER, P.F. Management and world's work. **Harvard Business Review**, vol. 66, n. 5, p. 75-76, Set./Out. 1988. (Tradução: Prof. Francisco G. Heidemann).

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempo de grandes mudanças.** 5.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

DRUCKER, P.F. **A sociedade pós-capitalista.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, M.T.L. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiências de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.40, Jul/Set 2000, p.18-25.

FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma? 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.53-63.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G. **A summary of my ideas about organizational cultures**. Disponível em: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/> Acesso em: 19 jan. 2004.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Ed. Saraiva, 2004.

JONES, G.R. **Organizational theory**: text and cases. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

KANTER, R.M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

McCALL JR., M.W.; HOLLENBECK, G.P. **Desenvolvimento de executivos globais**: as lições da experiência internacional. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

MINAYO, M.C. de S.; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cad. de Saúde Pública. Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

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

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura.** 2 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003.

PARKER, B. **Globalization and business practice.** Managing across boundaries. London: Ed. Sage Publications Inc., 1998.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. **Survey research methodology in Mis: an assessment.** Journal of Management Information Systems, 1993.

PRASAD, S.B.; SHETTY, Y.K. **Administração de empresas multinacionais: uma introdução.** Sao Paulo: Editora Atlas, 1977.

RENAULT DO BRASIL. Site oficial da subsidiária brasileira. Disponível em <http://www.renault.com.br>. Acesso em 12 jan. 2004.

ROBERTSON, R. **Globalização: teoria social e cultura global.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 28. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

SANTOS, B de S. **Reconhecer para libertar – os caminhos do cosmopolitismo multicultural**. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2003.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Chicago: Row Peterson, 1957.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, 28, p.339-358, 1983.

TUNG, R.L. **American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans**. Journal of World Business, v. 33, 1998, p.125-144.

TUNG, R.L. **Career issues in international assignments**. Academy of Management Executive 2, n.3, 1988, p.241-244.

YIP, G.S. **Globalização: como enfrentar desafios da competitividade mundial**. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

## **ANEXOS**

### ***Anexo I – Carta de Apresentação à Renault do Brasil***

Curitiba, 04 de novembro de 2003.

À  
Renault do Brasil  
A/c.: Sr. Dirk Averink

Ref.: Pesquisa sobre o processo estratégico de expatriação de funcionários.

Prezado Senhor:

As Ciências Sociais, através de estudos, sinaliza quanto à importância e influência das constantes transformações que vem ocorrendo dentro das sociedades e das organizações. Transformações estas que tem como elemento fundamental a diminuição de barreiras e fronteiras com a sua consequência no ambiente organizacional que é a integração de diversas culturas.

As organizações, ao assimilarem em seus quadros novos membros, que são frutos desta desfronterização, passam a ter um contato com as suas respectivas culturas, valores e crenças e como resultado a exposição destas para toda a sua estrutura, que por meio de diversos mecanismos irá sofrer os efeitos de uma mistura cultural, o que poderá acarretar na transformação da sua cultura vigente.

Estou submetendo à apreciação de Vv. S.s. o escopo do projeto de dissertação para a conclusão do curso de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica que Janaína Maria Bueno estará realizando sob minha orientação, para desenvolvimento de estudos, pesquisas e avaliação dos processos de expatriação realizados pela Renault do Brasil junto à seus funcionários oriundos de outros países.

No processo preliminar das poucas empresas selecionadas para este estudo a RENAULT figura como destaque, por ser uma organização reconhecida como uma das principais montadoras de veículos de nosso país.

A pesquisa requer a participação de pessoas-chave da empresa para dar subsídios necessários à pesquisa. Destacamos ainda, que este estudo respeitará o sigilo e a confiabilidade da área acadêmica para que os dados coletados sejam divulgados somente com a permissão prévia da empresa participante.

Confiante de que os benefícios deste projeto serão mútuos, permaneço à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários e renovamos na oportunidade nossos cumprimentos.

Atenciosamente.

Prof. Doutor Jansen Maia Del Corso

## **Anexo II**

### **Entrevista – Gerente de Mobilidade Internacional**

#### Objetivos da entrevista

- 1) Levantamento do processo de recrutamento de funcionários expatriados
- 2) Levantamento do processo de seleção de funcionários expatriados
- 3) Políticas de treinamento de funcionários expatriados
- 4) Políticas de desenvolvimento de pessoas
- 5) Plano de carreira
- 6) Estratégias globais/nacionais/locais X cultura organizacional
- 7) Gestão/ferramentas do ambiente multicultural
- 8) Atributos pessoais que facilitam a integração
- 9) Ferramentas de aculturação dos expatriados à cultura organizacional local
- 10) Ferramentas de aculturação dos expatriados e suas famílias à sociedade local
- 11) Indicadores de desempenho organizacional dos funcionários e dos expatriados



## **Anexo III**

### **Objetivos do Questionário – Funcionários Expatriados**

#### **Identificação do respondente**

---

**1. Qual é o seu país de origem?**

Objetivo:

Determinar o número de respondentes de cada país (França e Argentina).

---

**2. A quanto tempo você está na empresa?**

Objetivo:

Estabelecer o período médio, o mínimo e o máximo de tempo de empresa.

---

**3. A quanto tempo você está na unidade brasileira da empresa?**

Objetivo:

Determinar a variação de tempo de expatriação na subsidiária brasileira.

---

**4. Qual a sua idade?**

Objetivo:

Identificar a faixa etária de expatriados no Brasil

---

**5. Sexo:**

Objetivo:

Determinar a distribuição dos expatriados com relação ao número de homens versus o número de mulheres

---

**6. Existe um prazo pré-determinado para a sua permanência na subsidiária brasileira?**

Objetivo:

Estabelecer quantos respondentes têm seu tempo de permanência pré-determinado e quantos não.

---

**7. Se 'Sim', qual é este prazo?**

Objetivo:

Identificar o período médio, o máximo e o mínimo de expatriação entre os respondentes

---

**8. Você já participou de outros processos de expatriação?**

Objetivo:

Enumerar quantos respondentes estão saindo de seu país à trabalho pela 1ª vez e quantos já passaram por esse processo.

---

**9. Se 'Sim', em que países?**

Objetivo:

Identificar quais foram os países que os funcionários com experiência em expatriação já se estabeleceram.

## **Treinamento**

---

**10. Você participou de palestras proporcionadas pela empresa demonstrando a cultura na qual você foi inserido(a)?**

Objetivo:

Determinar quantos funcionários participaram de treinamentos sobre a cultura brasileira.

---

**11. Você participou de treinamentos de conscientização dos valores e comportamentos característicos da cultura brasileira?**

Objetivo:

Determinar quantos funcionários participaram de treinamentos sobre valores e comportamentos típicos da cultura brasileira.

---

**12. Você participou de treinamentos vivenciais- viagens de campo e visitas ao Brasil?**

Objetivo:

Determinar quantos funcionários participaram de treinamentos vivenciais e viagens exploratórias ao Brasil.

---

**13. Você participou de treinamento com objetivo de integrá-lo à realidade da subsidiária brasileira?**

Objetivo:

Identificar quantos expatriados tiveram a oportunidade de entrar em contato com a cultura brasileira antes de ser inserido à cena organizacional

---

**14. Se 'Sim', o quanto o treinamento ajudou na sua integração à subsidiária brasileira?**

Objetivo:

Mensurar a efetividade deste tipo de treinamento dentro do ambiente organizacional.

## **Integração Cultural**

---

**15. Ao chegar ao Brasil, você teve dificuldades com o idioma português?**

Objetivo:

Identificar o grau de dificuldade do expatriado com o domínio do idioma.

---

**16. Ao chegar ao Brasil, você teve dificuldades com a cultura brasileira?**

Objetivo:

Determinar o grau de dificuldade encontrado no contato com uma cultura diferente, especificamente a brasileira.

---

**17. No início das suas atividades no Brasil, o seu conhecimento sobre a cultura brasileira era:**

Objetivo:

Identificar quantos expatriados vieram sem nenhum conhecimento, quantos vieram com algum tipo de conhecimento e quantos vieram com bastante conhecimento para depois relacionar esta questão com a questão que fala sobre a integração.

---

**18. Quais foram suas dificuldades de adaptação frente à cultura brasileira?**

Objetivo:

Elencar as principais dificuldades e identificar sua natureza para possibilitar a análise das dificuldades e os treinamentos oferecidos.

---

**19. Quais são atividades que sua empresa utiliza para promover a integração entre pessoas de diferentes culturas dentro da subsidiária brasileira?**

Objetivo:

Observar se a empresa proporciona treinamentos de integração para o expatriados depois de sua inserção na subsidiária brasileira.

---

**20. Você sugeriria outras atividades para integrar as culturas existentes?**

Objetivo:

Coletar informações e sugestões sobre as necessidades que os expatriados sentem com relação a programas e atividades de desenvolvimento de habilidades que os auxiliem no processo de adaptação e integração cultural.

---

**21. O processo de expatriação auxiliou a sua integração na subsidiária brasileira?**

Objetivo:

É a questão chave do questionário. Objetiva saber se, na visão do respondente, o processo de expatriação tem alguma relação com a integração organizacional.

---

**22. Se 'Sim', o quanto o processo de expatriação auxiliou-o na integração dentro da subsidiária brasileira?**

Objetivo:

Mensurar o impacto do processo de expatriação na integração cultural do expatriado.

### **Integração à comunidade**

---

**23. Você veio para subsidiária brasileira acompanhado pela família?**

Objetivo:

Identificar quantos expatriados vieram com família e quantos vieram sozinhos.

---

**24. Se 'Sim', quantas pessoas o acompanharam?**

Objetivo:

Identificar quantas pessoas vieram com o expatriado, uma família com filhos tende a integrar-se mais rapidamente à comunidade local.

---

**25. A sua família recebeu treinamento sobre a cultura na qual estava sendo inserida?**

Objetivo:

Verificar se a empresa inclui a família nos seus treinamentos culturais, se existe a preocupação com a adaptação da família na nova sociedade.

---

**26. A sua esposa (o) (ou companheira(o)) exerce alguma atividade profissional no Brasil**

Objetivo:

Identificar quantos cônjuges permanecem em casa e quantos também estão passando por um processo similar de adaptação organizacional.

---

**27. Qual é o grau de adaptação da sua família à comunidade local?**

Objetivo:

Determinar o grau de adaptação das famílias e relacionar estas respostas com as questões de integração organizacional e adaptação local do expatriado.

---

**28. Qual é o seu grau de adaptação à comunidade local?**

Objetivo:

Identificar o quanto os expatriados sentem-se adaptados à comunidade local. Relacionar estas respostas com as da pergunta anterior e com a questão da integração organizacional.

---

**Carreira profissional**

---

**29. O seu processo de expatriação deu-se:**

Objetivo:

Determinar quantos expatriados tomaram a iniciativa de sair de seu país e o quanto isso foi uma determinação da empresa.

---

**30. Como você vê a experiência de trabalho na subsidiária brasileira para o seu currículo profissional?**

Objetivo:

Identificar o grau de importância que o expatriado dá para a expatriação do ponto de vista de sua carreira profissional.

---

**31. Para você, a experiência como expatriado no Brasil tem sido:**

Objetivo:

Perceber o quanto a experiência brasileira de expatriação tem sido vista como positiva ou negativa na vida do profissional expatriado.

## **Anexo V**

**Questionário enviado aos expatriados da Renault do Brasil:**

# **O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas dentro da organização**

### **Identificação do respondente**

---

**1. Qual é o seu país de origem?**

1. Argentina     2. França

---

**2. A quanto tempo você está na empresa?**

1. Menos de 1 ano       2. De 1 até 2 anos  
 3. De 2 até 3 anos       4. De 3 até 4  
 5. De 4 até 5 anos       6. Mas de 5 anos

---

**3. A quanto tempo você está na unidade brasileira da empresa?**

1. Menos de 1 ano       2. De 1 até 2 anos  
 3. De 2 até 3 anos       4. De 3 até 4  
 5. De 4 até 5 anos       6. Mas de 5 anos

---

**4. Qual a sua idade?**

---

---

**5. Sexo:**

1. Feminino     2. Masculino

---

**6. Existe um prazo pré-determinado para a sua permanência na subsidiária brasileira**

1. Sim     2. Não

---

**7. Se 'Sim', qual é este prazo?**

---

---

**8. Você já participou de outros processos de expatriação?**

1. Sim     2. Não

---

**9. Se 'Sim', em que países?**

---

## Treinamento

---

**10. Você participou de palestras proporcionadas pela empresa demonstrando a cultura na qual você foi inserido(a)?**

1. Sim  2. Não

---

**11. Você participou de treinamentos de conscientização dos valores e comportamentos característicos da cultura brasileira?**

1. Sim  2. Não

---

**12. Você participou de treinamentos vivenciais- viagens de campo e visitas ao Brasil?**

1. Sim  2. Não

---

**13. Você participou de treinamento com objetivo de integrá-lo à realidade da subsidiária brasileira?**

1. Sim  2. Não

---

**14. Se 'Sim', o quanto o treinamento ajudou na sua integração à subsidiária brasileira?**

1. Auxiliou  
 2. Auxiliou razoavelmente  
 3. Auxiliou pouco  
 4. Não auxiliou

## Integração Cultural

---

**15. Ao chegar ao Brasil, você teve dificuldades com o idioma português?**

1. Sem dificuldade  
 2. Alguma dificuldade, o que não prejudicou o trabalho  
 3. Alguma dificuldade, o que prejudicou o trabalho  
 4. Bastante dificuldade, atrapalhando todo o trabalho

---

**16. Ao chegar ao Brasil, você teve dificuldades com a cultura brasileira?**

1. Sem dificuldade  
 2. Alguma dificuldade, o que não prejudicou o trabalho  
 3. Alguma dificuldade, o que prejudicou o trabalho  
 4. Bastante dificuldade, atrapalhando todo o trabalho

---

**17. No início das suas atividades no Brasil, o seu conhecimento sobre a cultura brasileira era:**

1. Sem dificuldade  
 2. Alguma dificuldade, o que não prejudicou o trabalho  
 3. Alguma dificuldade, o que prejudicou o trabalho  
 4. Bastante dificuldade, atrapalhando todo o trabalho

---

**18. Quais foram suas dificuldades de adaptação frente à cultura brasileira?**

---

---

---

**19. Quais são atividades que sua empresa utiliza para promover a integração entre pessoas de diferentes culturas dentro da subsidiária brasileira?**

---

---

---

**20. Você sugeriria outras atividades para integrar as culturas existentes?**

---

---

---

**21. O processo de expatriação auxiliou a sua integração na subsidiária brasileira?**

1. Sim     2. Não

---

**22. Se 'Sim', o quanto o processo de expatriação auxiliou-o na integração dentro da subsidiária brasileira?**

1. Auxiliou  
 2. Auxiliou razoavelmente  
 3. Auxiliou pouco  
 4. Não auxiliou

### **Integração à comunidade**

---

**23. Você veio para subsidiária brasileira acompanhado pela família?**

1. Sim     2. Não

---

**24. Se 'Sim', quantas pessoas o acompanharam?**

---

*A questão só é pertinente se VEIO ACOMPANHADO PELA FAMÍLIA = "Sim"*

---

**25. A sua família recebeu treinamento sobre a cultura na qual estava sendo inserida?**

1. Sim     2. Não

*A questão só é pertinente se VEIO ACOMPANHADO PELA FAMÍLIA = "Sim"*

---

**26. A sua esposa (o) (ou companheira(o)) exerce alguma atividade profissional no Brasil**

1. Sim     2. Não

*A questão só é pertinente se VEIO ACOMPANHADO PELA FAMÍLIA = "Sim"*

---

**27. Qual é o grau de adaptação da sua família à comunidade local?**

1. Muita dificuldade                       2. Alguma dificuldade  
 3. Pouca dificuldade                         4. Nenhuma dificuldade

*A questão só é pertinente se VEIO ACOMPANHADO PELA FAMÍLIA = "Sim"*

---

**28. Qual é o seu grau de adaptação à comunidade local?**

1. Muita dificuldade       2. Alguma dificuldade  
 3. Pouca dificuldade       4. Nenhuma dificuldade

**Carreira profissional**

---

**29. O seu processo de expatriação deu-se:**

1. Partindo do seu interesse  
 2. Atendendo a um convite da empresa  
 3. Ambos

---

**30. Como você vê a experiência de trabalho na subsidiária brasileira para o seu currículo profissional?**

1. Sem importância       2. Pouco importante  
 3. Importante       4. Muito importante

---

**31. Para você, a experiência como expatriado no Brasil tem sido:**

1. Ruim       2. Regular       3. Boa  
 4. Excelente