

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ADELSON ROSENBERG COELHO

**EXPATRIADOS: EXPECTATIVAS, PERCEPÇÕES E
REALIDADE. UM ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DE
EXPATRIADOS BRASILEIROS EM PAÍSES ASIÁTICOS**

São Paulo

2019

ADELSON ROSENBERG COELHO

**EXPATRIADOS: EXPECTATIVAS, PERCEPÇÕES E
REALIDADE. UM ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DE
EXPATRIADOS BRASILEIROS EM PAÍSES ASIÁTICOS**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP, como requisito para obtenção do título Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jéssus de Lisboa Gomes

São Paulo

2019

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação
Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis
Coordenador de Mestrado Profissional em Administração

FICHA CATALOGRÁFICA

C672e

Coelho, Adelson Rosenberg

Expatriados: Expectativas, percepções e realidade. Um estudo sobre as experiências de expatriados brasileiros em países asiáticos / Adelson Rosenberg Coelho. - - São Paulo, 2019.

33 f.

Orientador: Prof. Dr. Jesus de Lisboa Gomes

Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Cultura organizacional. 2. Aspectos sociais – Ambiente de trabalho. 3. Executivos. 4. Adaptabilidade (Psicologia) - Ambiente de trabalho.

CDD 658.3

Bibliotecário responsável: Josiene F. Silva, CRB- 8/10038

ADELSON ROSENBERG COELHO

**EXPATRIADOS: EXPECTATIVAS, PERCEPÇÕES E REALIDADE. UM
ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DE EXPATRIADOS BRASILEIROS EM
PAÍSES ASIÁTICOS.**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado - FECAP como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Alisson Maxwel Ferreira de Andrade
UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Cesar Martins Guimarães
FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Resumo

O objetivo desta pesquisa é avaliar os desafios encontrados por expatriados brasileiros para os principais países asiáticos (China, Coréia do Sul e Japão) e explorar como eles explicam suas experiências de preparação, adaptação a uma nova cultura organizacional e nacional, sua missão, seus objetivos e o como as empresas se preparam para minimizar os choques culturais durante o processo de ajustamento no país destino. Adicionalmente, busca-se identificar através de uma pesquisa exploratória qualitativa, um melhor entendimento sobre as emoções, os sentimentos, as expectativas e outros aspectos relevantes percebidos dentro e fora da organização durante o processo de adaptação após a chegada do executivo ao país destino e ao retornar ao trabalho em seu país de origem.

Palavras-chave: Expatriados. Aspectos Culturais. Adaptação. Organização.

Abstract

The objective of this research is to evaluate the challenges faced by Brazilian expatriates to the main Asian countries (China, South Korea and Japan) and to explore how they explain their preparation experiences, adaptation to a new organizational and national culture, their mission, their goals and how companies prepare to minimize cultural shocks during the adjustment process in the destination country. Additionally, the article proposes to identify through a qualitative exploratory research, a better understanding of the emotions, feelings, expectations and other relevant aspects perceived inside and outside the organization during the adaptation process after the executive's arrival in the destination country and upon returning to the work in your home country.

Keywords: Expatriates. Cultural Aspects. Adaptation. Organization.

1 Introdução

Cultura organizacional, definida como um sistema de significados comuns aos membros de uma determinada organização (Robbins, 2009), tornou-se parte relevante dos estudos organizacionais em tempos recentes (Freitas, 1991). Frequentemente, diferenças culturais são relacionadas à criação de inesperados mal-entendidos (Meyer, 2017), à ampliação da complexidade para o exercício da liderança em um ambiente de negócios caracterizado pela diversidade e à facilitação da inovação em companhias cujas operações estão globalmente distribuídas (Wilson & Doz, 2016). O objetivo desta pesquisa é explorar os desafios encontrados por expatriados nas organizações no que tange a adaptabilidade a cultura organizacional e nacional e o modo como as empresas se preparam para minimizar os choques culturais durante o processo de ajustamento do profissional.

O interesse pelo estudo do impacto da cultura no desempenho das organizações e na competitividade das nações cresceu após os anos 1980 (Freitas, 1991), principalmente, devido ao declínio da produtividade norte-americana e ao aumento da competitividade do Japão na economia mundial, verificado, principalmente, ao longo das décadas de 1970 e 1980, impulsionadas pela adoção dos programas de melhoria da qualidade nos grandes conglomerados industriais. Vários estudos têm sido produzidos, destacando características culturais que distinguiriam e explicariam o desempenho superior do país em decorrência dessas características culturais. Ao comparar as culturas norte-americana e japonesa, Meyer (2017) entendeu que, quanto à forma de autoridade, os japoneses são claramente mais hierárquicos que os americanos, enquanto que, no tocante à tomada de decisões, as posições se invertem. De acordo com Freitas (1991) a cultura japonesa tem sido apresentada como mais homogênea, holística e coletivista.

Entretanto, a onda de inovação verificada no Japão entre os anos 1970 à 1980, perdeu força nos anos seguintes. Os Estados Unidos recuperaram o seu protagonismo na economia mundial e surgiram países que se tornaram os novos disruptores, como por exemplo, a Coreia do Sul. Mais uma vez, entretanto, a cultura organizacional seria a base na qual se sustentaria esse processo contínuo de inovação na América do Norte. De acordo com Christensen (2000), uma vez estabelecidas nos mercados mais exigentes ao redor do mundo com sólido apoio do governo japonês, esses conglomerados acomodaram-se nos seus mercados, tornando-se vulneráveis aos disruptores que, tipicamente, iniciam pequenos negócios com baixas margens de retorno. De outro lado, na sociedade americana, jamais se acredita que o jogo terminou, estimulando-se uma cultura inovadora, através das quais ondas disruptivas sucedem-se, por

meio de executivos que deixam suas antigas empresas para criarem novos negócios e desafiam suas antigas empregadoras.

Para Mintzberg (2009), a cultura organizacional constitui uma das seis partes básicas de toda organização, ao lado do topo estratégico, do núcleo operacional, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a área de apoio. Em determinadas organizações, ainda segundo Mintzberg (2009), a cultura se sobressai como a parte mais importante da organização e seu principal mecanismo de coordenação, como ocorre nas organizações missionárias, cujos exemplos são certas organizações religiosas e não governamentais e, também, os conglomerados asiáticos, destacando-se os Keiretsus japoneses e os Chaebols coreanos.

Dado o processo de internacionalização das empresas, a expatriação de profissionais entre países tornou-se um fenômeno comum (Bueno & Freitas, 2015), constituindo-se, ao mesmo tempo, um grande desafio, face às diferenças culturais. De acordo com Black e Gregersen (2000), cerca de 80% das médias e grandes empresas enviam atualmente profissionais para o exterior e 45% delas pretendem aumentar esse número de expatriados.

Embora a expatriação seja percebida com importância estratégica, os custos são altos e os resultados nem sempre são satisfatórios. Enquanto os custos com um funcionário expatriado chegam a três vezes o de um funcionário doméstico, nos Estados Unidos, entre 10 e 20% de todos os administradores enviados para o exterior retornaram mais cedo em decorrência de insatisfação com o trabalho ou dificuldades de ajustamento à cultura local.

Este estudo examinou como um grupo de expatriados brasileiros descreveu as suas experiências e emoções como participantes de um programa de expatriação. Também foi explorado em maior profundidade, como eles descrevem os benefícios e as dificuldades de se adaptar à cultura local, ao trabalho e aborda alguns detalhes de como é viver em um país estrangeiro asiático.

Vários estudos abordaram a cultura organizacional, suas características e como gerenciá-las, outros se concentraram na questão da diversidade cultural e de sua importância estratégica para a competitividade e inovação organizacional. Esta pesquisa procurou remediar a ausência de estudos baseado em companhias asiáticas de três diferentes maneiras: primeiro, conhecendo o perfil dos candidatos e das empresas, avaliando se houve algum tipo de preparação dos candidatos à expatriação, considerando aspectos inerentes à cultura organizacional; segundo, identificando as expectativas e os efetivos benefícios percebidos em participar de um programa de expatriação, de acordo com o ponto de vista dos expatriados e; terceiro, as efetivas experiências vivenciadas pelos participantes de programas de expatriação ao confrontarem suas expectativas às realidades dos contextos locais. Os resultados da pesquisa

poderão ser úteis para as empresas aperfeiçoarem seus programas de expatriação, seja na preparação dos candidatos, na redução dos choques culturais ou no melhor aproveitamento dos recursos financeiros investidos.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa exploratória. Foram realizadas 10 entrevistas de brasileiros expatriados por uma organização com filial ou sede no Brasil, para trabalhar em um dos países estrangeiros citados (Japão, Coréia ou China).

O texto final está dividido em quatro seções. Inicialmente, define-se cultura, suas características, como é comparada, sua atuação como mecanismo de coordenação e o debate da questão da expatriação, seus desafios e oportunidades. Na segunda seção, discute-se a relação entre a expatriação e a missão organizacional e descrevem-se os antagonismos da distância psíquica. Na sequência foi referenciada a metodologia utilizada na pesquisa. E nas últimas seções foram dedicadas à descrição e discussão dos resultados da pesquisa e finalmente considerações finais encerram o artigo.

2 Referencial Teórico

2.1 Culturas organizacional e nacional

Define-se cultura organizacional como um conjunto de valores, hábitos, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização e que as distingue das demais. Em outras palavras, é o conjunto de características-chave que a organização valoriza (Robbins, 2009), constituindo uma espécie de “programação mental comum dos membros da organização” (Hofstede, 2003), pois possui abrangência de fatores históricos, rituais, costumes, estilos de liderança, práticas administrativas e os princípios de uma organização.

Considerando-se uma determinada comunidade, a cultura nacional abrange, além de aspectos políticos, questões sociais, culturais, históricas e antropológicas, sendo assim, a organização inserida neste contexto sofre influências e interferências na criação de uma identidade e do sentimento dos membros pertencentes a uma sociedade. Segundo Kluckhohn (1963), a cultura é somatória de todas as experiências da vida de um povo, a herança social que todos adquirem dentro do seu grupo e do ambiente que participou.

Com a redução das barreiras de comércio internacional, uma estratégia cada vez mais adotada pelas organizações que buscam novos mercados foi desenvolver um programa de expatriação, onde os profissionais selecionados no processo de escolha, além de possuírem atributos de confiança e perspectivas na carreira, possuíam a possibilidade de se tornar disseminadores dos traços culturais da organização. Estes executivos precisaram ampliar sua

visão global, além de compreender, adaptar-se e desenvolver habilidades de gestão para interagir em diferentes culturas organizacionais e nacionais de acordo com o país destino (Evans, 1980; Tanure, Evans, Pucik, 2007).

De acordo com Hofstede (2001), em meados dos anos 70 que o termo cultura organizacional ganhou o significado que possui atualmente. Schein (2009) foi um dos primeiros que fez profundas observações sob o ponto de vista sociólogo sobre o tema, onde afirmou que a cultura organizacional poderia ser entendida como a somatória das certezas dentro das organizações, daquilo que as pessoas acreditavam e como elas lidavam com os problemas. O estudou apresentou também aspectos dos grupos e dos indivíduos que pensam, sentem e agem diferentemente, portanto a cultura não é herdada, ela é adquirida pelo meio social onde o profissional trabalha.

Mintzberg (1979), apresentou duas visões sobre a cultura organizacional, a percepção de pessoas de fora da organização que sofrem interferências justificadas pelo seu relacionamento social e econômico e outra de colaboradores de dentro da organização que consideram a cultura algo subjetivo de interpretação. Portanto a cultura dentro de uma empresa é o reflexo das pessoas que trabalham ali, onde algumas atividades podem ser individuais, mas a importância torna-se coletiva.

Mintzberg (2009) apresentou seu modelo de configurações organizacionais, onde cada modelo possui características determinadas pelos contextos da cultura organizacional e nacional e destaca variáveis com importâncias específicas, entre elas estratégia, estruturas, estilo das lideranças, representações e mecanismo principal de coordenação.

A primeira é a organização empreendedora ou estrutura simples, caracterizada por um modelo administrativo, que atua com poucos gerentes, onde normalmente o dono é o principal líder e de um grupo de operadores que executam a tarefa do trabalho. Possui maior flexibilidade e informalidade nas tomadas de decisões que se baseiam na visão do proprietário. A liderança é carismática.

A segunda é a burocracia máquina ou mecanizada, caracterizada pela tecnoestrutura da organização como sua parte mais importante, onde o mecanismo de coordenação predominante é a padronização dos processos e trabalho, propiciando condições favoráveis para a produção em massa. Essa estrutura ocorre na maioria das grandes organizações.

A terceira é a burocracia profissional, esta estrutura apresenta um modelo de organização no qual predomina a padronização das habilidades e qualificações e não a padronização de processos, como no modelo máquina burocrática, e a parte principal é o núcleo

operacional. Portanto tem no seu funcionamento competências daqueles que as operam na base da pirâmide hierárquica e controles que podem ser intermediados por conselhos.

A quarta é a diversificada ou divisionalisada, esta configuração apresenta divisões principalmente pelo fato de suas linhas de produtos serem diversificadas ou por questões geográficas, esta organização é composta normalmente por um escritório corporativo e por unidades de produção, comumente não integradas entre si. O controle é feito por uma linha intermediária de gestão ou por executivos de cada divisão.

A quinta é a inovadora ou adhocrática, cujo modelo apresenta a inovação como sua principal característica e trabalha com profissionais altamente especializados, treinados para realizarem atividades complexas e cujo resultado depende das ações do conjunto para o êxito de um projeto.

A sexta é a política, ela apresenta uma organização que não possui uma parte dominante internamente e ocorrem em alguns órgãos da administração pública ou surgem nos processos de fusões. Geralmente, possuem monopólios de mercado, ou estão em mercados que apresenta alta rentabilidade, ou possuem proteção por governos que lhes permite atenuar tais conflitos internos.

A sétima configuração é a missionária ou ideológica, onde prevalecem os mecanismos de doutrinação dos seus colaboradores, reforça-se constantemente através de treinamentos e formalizações a padronização do comportamento, de procedimentos e de processos, resultando em crenças e/ou normas, fundamentadas em alicerces ideológicos numa missão inspiradora.

Além das organizações religiosas, diversas empresas asiáticas apresentam fortes traços de uma cultura missionária. Portanto o estudo apresenta dados relevantes sobre aspectos culturais locais e da organização, através de relatos de experiências de expatriados brasileiros que foram trabalhar em países asiáticos e de asiáticos que foram expatriados no Brasil.

O psicólogo holandês Hofstede, desenvolveu um dos maiores estudos empíricos sobre as diferenças culturais e procurou explicar as diferenças que possuem origem das culturas locais e a dos empregados nas organizações. Em suas constatações, ele descreveu a cultura como uma programação coletiva sendo impactada por características pessoais e individuais. Na década de 70, a empresa IBM utilizou este estudo para tentar decifrar as razões pelas quais as subsidiárias ao redor do mundo continuavam a ser geridas de formas diferentes, principalmente ao se tratar de países latinos e orientais que, mesmo tendo seus profissionais treinados e sob o mesmo padrão de normas e procedimentos, apresentavam diferenças de comportamentos e ações.

Através dos dados coletados de uma pesquisa realizada no período de 1967 a 1973, na empresa IBM e suas setenta e uma subsidiárias, Hofstede e McCrae (2004) estudaram as

dimensões culturais de forma ampla e evidenciaram que cinquenta por cento das respostas dos países estudados poderiam ser explicadas por três fatores (individualismo e coletivismo, distância do poder, resistência à incerteza).

De acordo com a pontuação estabelecida nos critérios de avaliação de Hofstede (2004), a dimensão distância do poder apresentou um valor atribuído ao Brasil (69) que indica os brasileiros como mais propensos a aceitar a distribuição do poder e também características de uma nação mais coletivista (38), quando comparada aos Estados Unidos, ou seja, as pessoas são mais interligadas uma com as outras as que pode ser entendido como uma relação próxima de parentesco ou amizade no ambiente de trabalho e finalmente, as questões vinculadas a aversão as incertezas revela que os brasileiros (76) possuem maior necessidade da existência de regras e de sistemas que ofereçam segurança e estruturação estratégica para o seu desenvolvimento na organização e no mercado de trabalho.

De acordo com Hofstede (2004), a cultura organizacional, sob muitos aspectos apresenta diferenças pelas práticas aprendidas no relacionamento e interação no ambiente de trabalho, já as culturas nacionais são impactadas pelos valores que as pessoas adquirem na sua comunidade e na família. Neste sentido seu modelo destaca cinco relevantes dimensões de diferenças culturais sob o ponto de vista das culturas nacionais.

O primeiro é a **distância ao poder (PDI - Power Distance Index)**, também chamada distância hierárquica, está relacionada à forma como a sociedade lida com às questões prioritárias ou não, para administrar os efeitos gerados pelas desigualdades sociais. Possui uma relação de estrutura vertical, alta dependência de cadeia de comando, normas e regras são definidos pelos superiores e os países latinos e asiáticos destacam-se por esta dimensão de subordinação e direcionamento dos dirigentes.

Em sua pesquisa Hofstede (2001), utilizou questões sobre medos e receios que os funcionários (não gerentes) possuíam em situações conflitantes com os quadros superiores, quais os perfis de gestão eram desejados e quais foram encontrados pelos colaboradores. O quadro abaixo apresenta na escala de indicador PDI, que mede a relação de dependência em um determinado país, ou seja, um menor valor do índice de PDI significa uma baixa dependência entre subordinados e as pessoas que detêm o poder, o que pode ser entendido como uma gestão mais participativa onde a organização apresenta um maior diálogo entre as lideranças e seus subordinados. Por outro lado, os países com alto valor de PDI apresentam uma considerável relação de dependência entre subordinados e superiores.

Tabela 1

Power Distance Index (PDI) valores de 76 países e regiões (IBM Database Plus Extensions)

Ordem	País	Índice
1	Malásia	104
1	Slovakia	104
3	Guatemala	95
3	Panama	95
5	Filipinas	94
6	Russia	93
7	Romênia	90
8	Sérvia	86
9	Suriname	85
10	México	81
...
26	Brasil	69
27	Hong Kong	68
...
41	Coréia do Sul	60
...
49	Japão	54

Fonte: Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010). Culture and Organization, Software of the Mind. EUA, p.72.

O resultado da pesquisa considerando setenta e seis países apresentou que os quatro países objeto deste estudo possuem características semelhantes na dimensão (PDI), sendo que o povo japonês (54) apresenta uma menor interdependência de seus líderes, nas decisões de suas rotinas cotidianas, quando comparadas aos brasileiros (69).

A segunda dimensão estudada é o **individualismo versus o coletivismo (IDV - Individualism Index)**, ou seja a forma de que cada indivíduo se posiciona perante a si mesmo, a sua família e as organizações a quem pertence e qual sua relação de interesse de forma individual e coletiva com a sociedade. O indicador apresenta um posicionamento de acordo com o comportamento do indivíduo em relação ao seu grupo e se ele tem a pré-disposição para colaborar com os outros ou não, portanto quanto mais elevado for o número encontrado, maior é o índice de individualismo.

Tabela 2

Índice de Individualismo (IDV) valores de 76 países e regiões (IBM Database Plus Extensions)

Ordem	País	Índice
1	EUA	91
2	Austrália	90
3	Grã-Bretanha	89
4	Canadá	80
4	Hungria	80
4	Holanda	80
7	Nova Zelândia	79
8	Bélgica	78
9	Itália	76
10	Dinamarca	74
...
35	Japão	46
...
41	Brasil	38
...
55	Hong Kong	25
...
65	Coréia do Sul	18

Fonte: Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010). Culture and Organization, Software of the Mind. EUA, p.110

A pesquisa de Hofstede (2010), concluiu que há uma certa predominância para o coletivismo no mundo e de forma ampla na maioria dos países pesquisados, os países com alto grau de individualismo são economias mais robustas enquanto países coletivistas na sua maioria são mais pobres. Embora que passaram algumas décadas e sob o efeito da internacionalização, países como a Coréia do Sul e a região de Hong Kong, tornaram-se economias sólidas e prósperas.

A terceira dimensão é a masculinidade versus a feminilidade (MAS - Masculinity Index), onde a cultura apresenta traços característicos das pessoas, sentimentos, percepções sobre qualidade de vida e os papéis definidos para os homens e para as mulheres na sociedade, portanto este se relaciona com os valores predominantes dos gêneros, como por exemplo, os valores masculinos, como assertividade, aquisição de dinheiro e bens e tendências mais individuais do que de grupo, de acordo com Hofstede (2010). Por outro lado, as sociedades que se valorizam um bom relacionamento entre os níveis hierárquicos, trabalhos cooperativos, áreas e empregos seguros que ofereçam boas condições para se trabalhar, caracterizam-se pela predominância feminina.

Tabela 3

Índice de Masculinidade (MAS) valores de 76 países e regiões (IBM Database Plus Extensions)

Ordem	País	Índice
1	Eslováquia	110
2	Japão	95
3	Hungria	88
4	Austria	79
5	Venezuela	73
6	Suíça	72
7	Itália	70
8	México	69
9	Irlanda	68
10	Jamaica	66
...
25	Hong Kong	57
...
37	Brasil	49
...
59	Coréia do Sul	39

Fonte: Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010). Culture and Organization, Software of the Mind. EUA, p.156

O resultado apresentou um índice elevado de masculinidade, onde as economias japonesas (2) e da região de Hong Kong (25) destacam-se no primeiro terço do total dos pesquisados, ou seja, pode-se interpretar como sociedades que procuram socializar os jovens para valores de determinação, ambição e competição.

A quarta dimensão estudada por Hofstede (2010) está relacionada a ambiguidade das incertezas (UAI - Uncertainty Avoidance Index), ou seja, qual o sentimento de desconforto e a insegurança que as pessoas sentem quando se encontram em situações de riscos ou desconhecidas e como o as pessoas da sociedade lidam com isto. Através deste indicador é possível comparar o quanto um país oferece um ambiente favorável e estável para padrões formais e estabelecidos.

Tabela 4

Uncertainty Avoidance Index (UAI) valores de 76 países e regiões (IBM Database Plus Extensions)

Ordem	País	Índice
1	Grécia	112
2	Portugal	104
3	Guatemala	101
4	Uruguai	100
5	Bélgica	97
6	Malta	96
7	Rússia	95
8	El Salvador	94
9	Bélgica Fr	93
9	Polónia	93
11	Japão	92
...
23	Coreia do Sul	85
...
31	Brasil	76
...
71	Hong Kong	29

Fonte: Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010). Culture and Organization, Software of the Mind. EUA, p.192

A cultura de um país está associada a um conjunto de reações prováveis de cidadãos com uma espécie de programação mental comum, os resultados acima embora apresentem valores elevados e próximos às pontuações do Japão e da Coreia do Sul (92 e 85) com outros países de regiões diversas, não correspondem ao mesmo padrão de comportamento em momentos de incertezas, na verdade é mais provável que exista uma lacuna cultural entre esses países de pontuações similares.

A quinta dimensão é a orientação à longo prazo versus à curto prazo, onde se relaciona as tradições, acontecimentos e benefícios dos fatos ocorridos no presente e no passado (a curto prazo) e como orientará os valores a longo prazo do futuro.

Tabela 5

Long-Term Orientation (LTO) valores de 93 Países e Regiões (IBM Database Plus Extensions)

Ordem	País	Índice
1	Coréia do Sul	100
2	Taiwan	93
3	Japão	88
4	China	87
5	Ucrânia	86
6	Alemanha	83
7	Estônia	82
8	Bélgica	82
9	Lituânia	81
10	Belarus	81
...
28	Hong Kong	61
...
49	Brasil	44

Fonte: Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010). *Culture and Organization, Software of the Mind*. EUA, p. 270

O resultado do estudo de Hofstede (2010) apresenta que os quatro países com maior pontuação em termos de orientação em longo prazo, são do Leste Asiático, a metade superior ainda mantém todos os países da Europa Oriental e a metade inferior da tabela contém quatro países anglo-americanos (Canadá, Nova Zelândia, Estados Unidos e Austrália), além do Brasil e os demais países da América do Sul.

Adicionalmente, as dimensões estudadas por Hofstede (2010), este artigo explora a utilização da Teoria das Representações Sociais (TRS), que apresenta além de fatores sociais, conjuntos dinâmicos produzidos por meio das relações entre as pessoas, da sociedade e seus comportamentos como um sistema aleatório sem uma linguagem particular que está inserida dentro de uma cadeia de valores onde uma ação pode modificar outra (Moscovici & Nemeth, 1974).

No sentido de fortalecer as diretrizes globais e atender às demandas locais, as organizações buscam desenvolver executivos que apresentem além das competências técnicas exigidas para a função, possuam a habilidade de administrar as diferenças culturais em diferentes países. Ao ser expatriado e durante o processo de adaptabilidade o executivo deve procurar identificar as principais representações sociais no contexto das subsidiárias (Bueno & Freitas, 2017) e de acordo com Trompenaars (1994), para se aumentar as chances de sucesso o

expatriado precisa ter um bom entendimento da própria cultura local, desde suas premissas, expectativas das pessoas, as realidades observáveis da língua, comida, arquitetura, agricultura, templos, vestimentas, arte e as normas que um grupo tem do que é certo e errado.

Tanure (2005), destacou que um dos pilares de sucesso ao ajuste a cultura da organização é a adaptabilidade a cultura nacional, onde os problemas, desafios e soluções podem ser específicos, sofrerem influências do mercado e pelos valores compartilhados por seus empregados e líderes.

2.2 Expatriação: Desafios e missão organizacional

Pressionados pelos vetores da globalização e através do fluxo intenso de pessoas e informações, as fronteiras regionais, físicas e culturais se diluíram (Canen & Canen, 2001). Isto criou a oportunidade para as grandes empresas operar em escala global e investir na formação de expatriados em missões estrangeiras, passou a fazer parte da estratégia das organizações. De acordo com Harvey e Moller (2009), tinha-se mais de 850.000 subsidiárias de corporações multinacionais que operavam internacionalmente, Tanure et al. (2007) reforçou a perspectiva do aumento dos processos de internacionalização das empresas e a necessidade de seus executivos desenvolverem uma mentalidade global, uma vez que o confronto de expectativas se transformará em fato e o sucesso no processo da expatriação está condicionado a capacidade do profissional se gerir e transitar em diferentes culturas (Tung, 1987). Outros elementos como imaturidade da empresa e fatores financeiros ou econômicos, podem levar ao fracasso da missão no programa de expatriação das empresas, este tema ainda é pouco explorado na literatura dentro da esfera da cultura organizacional, mas faz-se necessário um maior ritmo e capacidade de reação das organizações em acompanhar e reagir às mudanças no ambiente externo (Laudon & Laudon, 2004).

Ao declarar de forma clara e objetiva qual a missão aos stakeholders, as organizações facilitam a articulação desses valores e proporcionam aos grupos a oportunidade de considerar as semelhanças existentes entre eles (Allison & Kaye, 2005). Os expatriados carregam consigo a missão de transpor os desafios culturais e serem os portadores dos pilares estratégicos que constroem uma organização vencedora no contexto global. E dentro do cenário mercadológico, a dinâmica competitiva é resultado de uma série de ações e respostas entre organizações que concorrem dentro de uma indústria (Hit, Ireland, & Hoskisson, 2002), portanto há dentro de uma organização diversas interações que resultam num vetor que influencia em toda organização.

Para muitas organizações as capacidades que emergem da integração das capacidades individuais e profissionais, são competências essenciais capazes de promover inovações radicais e promover expansão e abertura de novos mercados (Prahalad & Hamel, 1990).

Criar valor de mercado é um desafio constante nas organizações e para que o êxito seja alcançado mais rapidamente dentro de um contexto global, as empresas multinacionais investem em profissionais que mudam de país, por um período determinado e tornam-se porta-vozes ou embaixadores dos conhecimentos adquiridos, no entanto vale ressaltar que a compreensão e a facilidade de comunicação também é algo relevante no contexto organizacional, compreender a comunicação da estratégia, também deve ser projetado considerando as pessoas que vão entender a comunicação, uma boa gestão de processos eficiente e eficaz depende de um fluxo de informação constante e seguro (Davenport & Prusat 1998).

Neste artigo, os profissionais entrevistados destacam-se em funções técnicas e administrativas que possuem entre suas principais tarefas de gestão; o planejamento, a organização, o controle e o direcionamento de ações. De acordo com Garrido (2007), o envio de funcionários da matriz para trabalhar nas subsidiárias pode ser utilizado a fim de aumentar a eficiência destas pessoas, pois esses funcionários estão mais familiarizados com a organização, bem como a sua cultura, ambiente e políticas, e através dos relatos dos expatriados pretende-se estudar de forma bilateral as expectativas, as percepções e as realidades encontradas por expatriados brasileiros que trabalharam em países asiáticos.

2.3 Os Antagonismos da distância psíquica

O termo distância psíquica baseia-se, em parte, nas dimensões culturais de Hofstede (1980), portanto considera os desafios e dificuldades daquilo que se irá encontrar num processo de expatriação. Os termos distância psíquica e distância cultural, possuem algumas relações semelhantes, porém a distância psíquica apresenta a componente preocupação relacionada aos riscos e incertezas de um projeto, fatos estes não considerados quando tratar-se de distância cultural.

Na década dos anos 70, a Escola Nórdica de Uppsala definiu distância psíquica como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países e destacou a noção de que a distância psíquica está relacionada à percepção e, como tal, é uma noção subjetiva, englobando níveis variados de estados de ansiedade e momentos de incertezas. Dentro da visão da Escola de Uppsala, a distância psíquica leva as empresas a selecionarem os mercados de entrada em ordem crescente da distância percebida, o que pode ou não coincidir com distância geográfica.

O mercado asiático sempre foi visto como algo bastante distante e difícil de trabalhar para os latinos, porém com o passar do tempo e devido as relações de comércio exterior e distribuição de produtos no ocidente, desenvolveu-se uma relação de networks uma vez que a existência de um bom contato comercial e impulsionado pelo potencial de consumo era motivo mais do que suficiente para incluir o mercado entre aqueles a serem servidos.

De acordo com os estudos realizados para Escola Uppsala, a dificuldade no ajustamento internacional do indivíduo seria proporcional a distância psíquica que a permeia: quanto maior a diferença cultural percebida pelo indivíduo na nova nação, mais difícil seria para ele interagir com as pessoas do novo país, amoldar-se nas novas atividades executadas e conviver com a cultura organizacional, aspectos estes que norteiam o ajustamento internacional (Black, Mendenhal e Oddou, 1991).

Em resumo, a distância psíquica percebida pelo executivo afeta a sua análise entre diversas variáveis como é possível citar as barreiras a exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso, formação de networks sociais e políticas, entre outras.

3 Metodologia e Dados de Pesquisa

3.1 Metodologia

O escopo da pesquisa realizada neste artigo possui um caráter exploratório e qualitativo, buscando melhorar o entendimento sobre o tema expatriação. As expectativas criadas pelos expatriados geradas antes da viagem, as percepções adquiridas e o confronto com a realidade servirão para ampliar o entendimento dos desafios de adaptabilidade dentro de um contexto cultural. De acordo com Creswell (1994), existem diversos tipos e estratégias de coleta, análise e confecção de relatórios de resultados que propõem a resolução de problemas de pesquisa e a definição de métodos de pesquisa qualitativos. O estudo deste artigo ocorreu através de relatos e de entrevistas sobre a experiência de executivos brasileiros expatriados em países Asiáticos (China, Japão e Coréia do Sul).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade com um roteiro de perguntas no sentido de extrair de forma espontânea relatos dos expatriados sobre suas experiências e as dificuldades de adaptação. Também foram explorados dados sobre temas globais e foi possível analisar respostas de países de mesma origem étnica.

Em 2003, Selvarajah, apresentou em um de seus estudos que os expatriados diante da oportunidade de chegar a um novo local experimentam certa quantidade de excitação,

entusiasmo e ansiedade. Além disto, a disponibilidade ou a falta de informações também influenciam as perspectivas pessoais dos expatriados e o processo de ajustamento, desde o momento da decisão de mudança de país, as expectativas antes da viagem somadas à experiência inicial no novo país. Após o resultado de cunho qualitativo da pesquisa de campo, foram realizadas algumas observações importantes e relacionadas com a base teórica fundamentada.

Os estudos realizados por Black, Mendenhall e Oddou (1991), destacam três fatores no processo de adaptação dos expatriados:

- 1) De forma ampla, a adaptação de um expatriado depende de aspectos como temperatura, alimentação, transporte e estilos de vida em geral na cultura de destino.
- 2) No trabalho a adaptação está relacionada à adequação de padrões de trabalho, ajustamento aos líderes e ao relacionamento aos demais profissionais.
- 3) A interação depende do conforto psicológico e está associada ao relacionamento das pessoas no país de expatriação.

O eixo deste trabalho está na busca do entendimento de quais são as expectativas, as frustrações e aspectos relevantes que são considerados como expoentes de sucesso dentro de uma organização e como estes elementos se comportam nas culturas organizacionais. De acordo com o estudo de Denzin e Lincoln (2000), a pesquisa qualitativa está voltada ao estudo das coisas em seu ambiente natural, com o objetivo de dar sentido aos fenômenos ou interpretá-los de acordo com o significado que as pessoas lhes atribuem. O caráter exploratório deste artigo associado à abordagem qualitativa aponta para a história de vida como um recurso metodológico apropriado (Mann, 1992).

Na confecção de uma pesquisa qualitativa, todas as pessoas que participam possuem conhecimentos e produzem práticas de senso comum adequadas para intervir nos problemas conforme se apresentam (Chizzotti, 1991). O que não significa que as experiências e as ocorrências diárias, necessariamente estejam vinculadas aos aprendizados individuais dentro do contexto global da sociedade. Neste artigo, todos os entrevistados eram profissionais que tiveram experiências internacionais como expatriados e possuíam competências e atividades dentro de organizações que também buscavam conhecimentos ou desenvolvimento de fornecedores.

Por meio da pesquisa qualitativa são percebidas: opiniões, atitudes, sentimentos e expectativas, que não podem ser quantificados por serem singulares de cada indivíduo (Collis e Hussey, 2005), porém possibilitam evidenciar condutas e opiniões dos entrevistados e ainda,

informações sobre preferências, hábitos, comportamentos e muitos outros fatores. Neste contexto a análise das entrevistas teve como foco o levantamento de percepções cognitivas dos entrevistados e as implicações no seu desempenho pessoal e profissional, quais os impactos e as dificuldades de adaptação dentro do contexto cultural local e organizacional.

Participaram desta pesquisa dez profissionais brasileiros que tiveram experiência de expatriação para um dos seguintes países: China, Coréia do Sul e Japão. As entrevistas foram realizadas em profundidade, de caráter qualitativo exploratório e foram orientadas por um roteiro de perguntas separadas em quatro blocos:

1º Bloco: Identificação, com o objetivo de conhecer o perfil do entrevistado (sua formação, experiência, informações sobre a empresa que promoveu o processo de expatriação, informações sobre a família e outras características pessoais).

2º Bloco: Fatores de decisão, com o objetivo de captar informações sobre os fatores de decisão, sentimentos, expectativas e emoções durante o período preparatório anterior a viagem.

3º Bloco: Percepções, Missão e Choques Culturais, com o objetivo de entender quais foram os desafios encontrados durante o processo de adaptação dentro do contexto social e organizacional nas primeiras semanas após chegarem ao país de destino.

4º Bloco: Experiências, Ambiguidades e Avaliação da Viagem, com o objetivo de registrar fatores comparativos dentro e fora da organização, além de explorar as percepções durante o processo de repatriação.

As entrevistas foram realizadas por telefone, tiveram seu áudio gravado e o material gerado foi transcrito oportunamente. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora e após a transcrição utilizou-se o tratamento dos dados, a codificação temática (Gibbs,2009), baseada na interpretação dos blocos de perguntas, cuja a formulação das questões tiveram motivação no referencial teórico desenvolvido e nas questões de pesquisa que orientaram este estudo. Dentre as técnicas de codificação apresentadas por Gibbs (2009), foi enfatizada a técnica, denominada caso a caso, onde se estabeleceu comparações entre trechos no mesmo bloco de perguntas, com o objetivo de extrair semelhanças ou diferenças nas respostas dos entrevistados.

3.2 Perfil dos entrevistados

De acordo com os critérios estabelecidos, foram entrevistados dez profissionais e seus perfis são apresentados na Tabela 6:

Tabela 6

Perfil Geral dos Entrevistados na ocasião da viagem de expatriação

Gênero	Masculino	9	Feminino	1		
Faixa Etária	Entre 21 a 30 anos	3	Entre 31 a 40 anos	6	+ 41 anos	1
País destino	China	6	Coréia	3	Japão	1
Primeira expatriação?	Sim	7	Não	3		
Descendência com o país	Não	9	Sim	1		
Formação escolar	Nível Superior	8	Nível Técnico	2		
Viajou acompanhado	Sim	6	Não	4		
Tempo de expatriação	até 2 anos	7	+ 2 anos	3		
Perfil de empresa	Multinacional	8	Nacional	2		
Programa de Expatriação	A empresa tinha	5	Não tinha	5		

Fonte: Elaborado pelos autor com base nas informações dos entrevistados

Foram contatados cerca de dezoito (18) profissionais de forma aleatória, o perfil deles assim como dos entrevistados (10) foi predominantemente masculino, na faixa etária entre 30 a 40 anos e a maioria deles possuíam curso superior no período de expatriação, em partes é possível estabelecer uma relação do perfil dos profissionais com os dados culturais comparativos apresentados nos blocos três e quatro deste artigo.

Outra constatação é que a maioria das empresas mencionadas pelos entrevistados é multinacional e apresentavam um programa estruturado de expatriação ou ofereceram algum tipo de suporte na chegada e recepção dos expatriados no país destino, porém não há registros que estas empresas buscaram maximizar os conhecimentos adquiridos no exterior, após a repatriação dos profissionais ao ambiente de trabalho no Brasil.

Descrição dos Resultados e Análise

A descrição dos resultados foi baseada nas transcrições das entrevistas, na interpretação, análise detalhada e consolidação das informações de cada bloco de perguntas respondidas pelos profissionais expatriados. O resultado final da pesquisa qualitativa exploratória mostrou que todas as respostas contém significados relevantes, que contribuiriam para a compreensão dos aspectos culturais dentro e fora das organizações sob as perspectivas dos entrevistados. Portanto, a partir deste ponto iremos tratar a interpretação das respostas dos temas dos blocos dois (Fatores de decisão), três (Percepções, Missão e Choques Culturais) e quatro (Experiências, Ambiguidades e Avaliação da Viagem).

Tema: Fatores de decisão (período antes da viagem)

As categorias dos Fatores de decisão que compuseram este tema no período que antecedeu a viagem foram: 1) Motivação, 2) Sentimentos e Emoções e 3) Expectativas.

Categoria: Motivação

De acordo com os relatos de oitenta por cento dos entrevistados, a principal motivação de ter participado de uma experiência de expatriação para um país asiático, foi à possibilidade de desenvolvimento no âmbito profissional ou por ter acreditado que esta experiência poderia alavancar sua carreira no Brasil ou internacionalmente. O entrevistado GF (Gabriel Farias), relatou que sua motivação foi: “Aprender uma cultura de negócios, ver o jeito que o asiático trabalha o método deles e a disciplina que faz com que eles cresçam tão rapidamente. O modelo asiático está funcionando muito bem em termos de crescimento global”.

Apenas vinte por cento dos entrevistados consideraram inicialmente que os conhecimentos adquiridos numa experiência internacional, seriam o principal fator motivador da expatriação.

Categoria: Sentimentos e Emoções

Para noventa por cento dos entrevistados, à medida que a data viagem se aproximava ocorreu um crescimento nos sentimentos de ansiedade e insegurança. Do total, trinta por cento relataram que sentiram medo daquilo que poderiam encontrar, o entrevistado FB (Fernando Barbosa) destacou: “(...) como eu era muito novo e nunca tinha tido uma tido uma experiência internacional e essa seria minha primeira vez, o medo acabou sendo inerente nesse caso, mas medo em relação à empresa eu não tive, pois era uma grande empresa.”

Neste tema, apesar de, apenas cinquenta por cento das empresas possuírem um programa estruturado de expatriação (no local destino), setenta por cento dos entrevistados não relataram ter nenhum tipo de preparação estruturada no Brasil no período anterior a viagem sobre orientações técnicas ou culturais do país destino.

Por outro lado, cem por cento dos entrevistados se sentiram seguros no que tange a estar fazendo a coisa certa e pela tranquilidade por saber que receberia suporte financeiro da empresa.

A preocupação com o bem estar da sua família, foi também foi um ponto relevante para cerca de sessenta por cento dos entrevistados, MGP (Marcelo G. Paoliello), destacou: “(...) o bem estar da família é mais complicado, eles vêm seguindo o expatriado e ela acaba tendo a vida totalmente modificada e ela não tem esta recompensa profissional e social do expatriado em si”.

Categoria: Expectativas

Noventa por cento dos entrevistados consideravam antes da viagem, que esta oportunidade poderiam lhe proporcionar benefícios pessoais ou profissionais, devido ao aprimoramento da língua inglesa, obter um maior conhecimento de uma nova cultura e ter uma experiência profissional internacional numa grande empresa.

Muito embora, os entrevistados acreditassem que encontrariam algumas dificuldades quanto ao entendimento da língua local (50%), dificuldades de adaptação cultural (30%) e ao ajustamento da alimentação local (20%). Porém, como já foi dito todos saíram do Brasil confiantes e cheios de expectativas.

Tema: Percepções, Missão e Choques Culturais (período chegada ao país destino)

As categorias sobre as Percepções, Missão e Choques Culturais que compusera este tema na chegada ao país destino, foram: 1) Acomodação e ajustamento, 2) Adaptação às Lideranças e 3) Frustrações e Desafios.

Categoria: Acomodação e ajustamento

Devido ao suporte ou programas oferecidos pelas empresas, nenhum dos entrevistados relatou fatos relevantes no processo de acomodação local nos primeiros dias, ao contrário, após chegar à ansiedade deu lugar a curiosidade de conhecer o local. De acordo com o MGP “(...) a gente vem com expectativa que é mais diferente do que realmente é , quando se chega à gente acaba se sentindo um pouco melhor, por que têm muitas similaridades, as cidades são parecidas, existe metrô, trem, ônibus e tudo aquilo que lembra o seu país te agrada.”

O sentimento de estar num local mais seguro que o Brasil, a climatização excessivamente fria em ambientes comerciais fechados e outras questões decorrentes da diferença de fuso horário entre o oriente e o ocidente, foram também destaques das primeiras impressões.

Nos primeiros dias, no ambiente de trabalho, setenta por cento dos entrevistados relataram que não tiveram grandes dificuldades de adaptação e foram recebidos de forma cordial, porém com o passar dos dias alguns dos entrevistados relataram pontos divergentes quanto ao encaminhamento das suas atribuições.

O entrevistado FB (Fernando Barbosa), destacou: “(...) tive bastante dificuldade, com muitos desafios para superar porque o trabalho eu ia fazer era uma área que eu trabalhava, mas

era uma coisa completamente nova.” O entrevistado SC (Silas Coelho), relatou que: “(...) então, ao mesmo tempo eu tinha que dar resultados eu tinha dificuldade de me comunicar com a equipe.” A entrevistada MCA (Mayara C. Anjos) destacou que: “(...) os chineses são muito transparentes, não filtram muito, eles pensam e falam (...). Você está aqui porque seu marido está aqui!” de acordo com a entrevistada por várias vezes ela se sentiu constrangida com este comentário machista.

Comparando com os resultados da pesquisa Hofstede, Hofstede, & Minkov (1976), sob a terceira dimensão, MAS, os entrevistados confirmaram que a cultura dos países orientais apresentam traços característicos de gêneros com papéis definidos para os homens e para as mulheres na sociedade. Portanto, este se relaciona com os valores predominantes do gênero masculino, como assertividade, aquisição de bens e tendências mais individuais do que de grupo.

Categoria: Adaptação às Lideranças

Oitenta por cento dos entrevistados relataram que não tiveram nenhum tipo de dificuldade de adaptação às lideranças locais e justificaram que estes executivos já estavam acostumados a receber expatriados de diferentes partes do mundo.

Quanto ao estilo de liderança, oitenta por cento dos entrevistados destacaram uma cultura hierárquica e autocrática dentro das organizações. De acordo com o entrevistado MC “(...) o asiático em si tem um modo de liderança bastante autoritário, o modo de trato principalmente é muito rígido e não há margem para discussão, se foi determinado de uma forma, assim será e pronto”. O entrevistado SC reforçou que: “(...) as lideranças na China não são democráticas, elas são autocráticas mesmo e a questão hierárquica por consequências acabou sendo uma questão muito forte.”

Neste estudo cerca de oitenta por cento dos entrevistados confirmaram a forte relação hierárquica dentro das organizações, assim como um forte direcionamento na gestão do Estado na definição dos objetivos políticos e econômicos. Confrontando com os resultados da pesquisa Hofstede, Hofstede, & Minkov (1976), onde os quatro países objeto deste estudo possuem características semelhantes na dimensão PDI, o povo japonês (54) apresentou uma menor interdependência de seus líderes, nas decisões de suas rotinas cotidianas, quando comparadas aos brasileiros (69).

Categoria: Frustrações e Desafios

Esta categoria apresentou algumas considerações relevantes, que estão nos comentários de vários entrevistados.

Trinta por cento deles destacaram que em determinados momentos nas reuniões, os líderes locais alteravam sua comunicação para o idioma local, a fim de tornar a comunicação mais clara entre eles. O entrevistado WS (William Seei) destacou que: “(...)uma das dificuldades que já esperava ter era a limitação da língua, algumas vezes mesmo reuniões organizadas por mim, começavam em inglês e acabavam pro coreano e eu acabava ficando vendido na história e depois alguém me explicava, mas obviamente sem os detalhes.”

Outros trinta por cento dos entrevistados destacaram como parte das suas frustrações questões no trabalho como: não participar das decisões dos projetos, alguns problemas na interação com alguns funcionários locais ou que tinham expectativas de ficar menos tempo do que o programa previa.

Tema: Experiências, Ambiguidades e Avaliação da Viagem

Fazem parte das categorias sobre as Experiências, Ambiguidades e Avaliação de Viagem, as percepções, a clareza na missão e choques culturais que compõem este tema na chegada ao país destino. Divididos em: 1) Sobre a Experiência, 2) Ambiguidades e Avaliação da Viagem.

Categoria: Sobre a Experiência

Sessenta por cento dos entrevistados destacaram que as principais diferenças entre os dois países tem origens e reflexos políticos ou econômicos. De acordo com o entrevistado MGP “(...) eu diria que as diferenças são abissais, principalmente na organização e no desenvolvimento da economia você percebe diferenças muito drásticas”. O entrevistado SC realçou que: “(...) você tem um planejamento estratégico em operação nos próximos 20, 30 anos e isso como não existe a questão de variabilidade política como existe no Brasil onde cada troca de governo tem troca bases (...)”. O entrevistado ETK (Edgar Kato) destacou que: “(...) no Japão eu vejo muita organização e muito planejamento.”

Os demais, trinta por cento dos entrevistados, ressaltaram questões culturais como, patriotismo, praticidade, segurança e a velocidade como as coisas acontecem como fatores de destaque. O entrevistado GF destacou que: “(...) através da disciplina do povo (coreano) e pelo patriotismo, todos trabalham pela empresa e pelo país.” A entrevistada MCA, referiu-se a

cultura latina como: “(...) a gente tende a tomar as coisas mais para o lado pessoal, muitas vezes a gente acaba não sendo muito prático, quando tem algo que a gente não gosta, a gente volta para tentar se fazer entender, eu acho que a gente não é muito direto no nosso dia a dia, tanto no lado pessoal como profissional.”

Contrapondo com o resultado da pesquisa Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010), sob a dimensão IDV, os entrevistados confirmaram que há certa predominância para o coletivismo nos países pesquisados sob o direcionamento do Estado. Embora os mesmos tenham abordado algumas particularidades sobre o excesso de competitividade entre os jovens principalmente na Coréia do Sul e na região de Hong Kong.

Categoria: Ambiguidades e Avaliação da Viagem

Oitenta por cento dos entrevistados receberam algum tipo de reconhecimento financeiro ou promoção após ou durante a experiência de expatriação, porém apenas quarenta por cento do total se sentiram valorizados pela equipe ao retornar ao país de origem. O entrevistado MGP explicou que: “(...) parece que você sobe no status social e profissional e dentro da empresa parece à mesma coisa.” Porém, outros quarenta por cento apresentaram alguma frustração ou preocupação ao retornar. O entrevistado FB explicou que: “(...) senti um fechamento do pessoal tanto que no final acabei pedindo para mudar de área.” O entrevistado AF (Álvaro Ferreira) expôs que: “(...) a frustração que eu senti foi o pouco interesse do pessoal em saber do período que eu vivenciei fora”.

Na mesma direção do resultado da pesquisa Hofstede, Hofstede, & Minkov (1976), sob a dimensão UAI, os entrevistados constataram que a cultura local apresenta um conjunto de reações prováveis e comportamentos de cidadãos muito parecidas em momentos de incertezas e sofrem influências das lideranças locais e do Estado.

Quanto à experiência de expatriação, os fatores culturais, tanto dentro como fora da organização, foram destacados como os elementos de maiores aprendizados para a maioria dos expatriados.

Finalmente, todos os entrevistados confirmaram que os três países asiáticos objetos deste estudo estão entre os quatro países com maior pontuação em termos de orientação em longo prazo, apresentado no estudo realizado Hofstede (1976).

5 Considerações Finais

Em resposta aos questionamentos levantados no objetivo desta pesquisa, pode-se concluir que o êxito da experiência de expatriação está diretamente relacionado ao processo de ajustamento de um expatriado e de sua família às culturas orientais dentro da organização e fora delas, partes destas questões foram atendidas pelas empresas que oferecerem suporte financeiro, opções logísticas e apresentaram através de seus líderes, atitudes e uma estrutura de acolhimento de forma minimizar as dificuldades de adaptação ao ambiente de trabalho. Além disto, os entrevistados recomendaram a experiência de expatriação, por oferecer conhecimentos subjetivos e culturais úteis ao seu desenvolvimento profissional, o que de certa forma demonstra a superação dos desafios encontrados pelos profissionais na avaliação final da experiência.

Além dos desafios de adaptabilidade encontrados pelos profissionais, a experiência trouxe uma maior visão das diferenças culturais entre o oriente e o ocidente. Fatos e percepções relatadas pelos entrevistados como: competitividade na área da educação entre os jovens impulsionados pela sociedade onde apresenta indicadores de sucesso não pela estrutura financeira construída pelos pais, mas pelo desempenho dos filhos, a experiência vivida dentro de uma sociedade direcionada de forma hierárquica pelo Estado na direção da criação de valor e a experiência da objetividade nas decisões dentro das organizações, foram relatados como traços marcantes da experiência e serviram para estabelecer alguns critérios de avaliação na vida pessoal destes profissionais.

Outras curiosidades, nos comentários dos entrevistados, notam-se algumas diferenças regionais curiosas, Hong Kong, por exemplo, por ser uma região que teve domínio britânico por mais de um século, apresenta melhores condições de receptividade aos expatriados dentro e fora das organizações comparadas com outras regiões da China. O que estimula o desejo dos expatriados em permanecer morando na região de Hong Kong, embora seja algo muito difícil esta permanência em função de Hong Kong apresentar um dos custos por metro quadrado de moradia mais elevados da região e do mundo.

Este artigo contribui para a literatura sobre expatriação e ajustamento, no sentido de destacar a importância das diferenças culturais e os fatores organizacionais, que reflete a responsabilidade da organização perante a efetividade do expatriado em sua missão. Fornece também alguns questionamentos sobre o processo de repatriação, pois ao passar pelo programa, os expatriados criam uma expectativa dentro da organização de um maior reconhecimento profissional.

Quanto às limitações da análise, torna-se importante a continuidade e ampliação da amostra de pesquisa vista a velocidade de desenvolvimento econômico e social dos países asiáticos. Também se recomenda um estudo de asiáticos expatriados para o Brasil, para se entender e gerar dados comparativos com este estudo e finalmente, é recomendável o aumento de entrevistados expatriados do sexo feminino ou de outros gêneros, a fim de se fazer uma análise comparativa sobre as diferenças de ajustamento dentro do país anfitrião.

De forma geral, todos os entrevistados recomendam a experiência de expatriação e chamam a atenção para o processo de repatriação, pois as organizações concentram seus esforços em proporcionar boas condições para a instalação e desenvolvimento do projeto no país destino, mas precisam ficar atentos em maximizar a multiplicação dos ensinamentos e aprendizados trazidos após a experiência de expatriação.

Referências

- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and, workbook* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Black, J. S. (1998). Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 52-63.
- Black, J. S., & Gregersen, H. (2000). High Impact training: Forging leaders for the global frontier. *Human Resource Management*, 39(23), 173-184.
- Black, J. S; Mendenhall, M; Oddou, G. (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, (2) 291-317.
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. (2017). *Social representations in intercultural context: The daily life of three Brazilian subsidiaries of multinational*. FGV EBAPE, Article.
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. (2015). As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: Um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 15-34. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n72/1413-585X-osoc-22-72-0015.pdf>.
- Canen, A.G. & Canen, A. (2001). Looking at Multiculturalism in International Logistics: An experiment in a higher education institution. *The International Journal of Educational Management*, 15(3), 145-152.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisas em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Christensen, R. (2000). Redistricting in Japan: Lessons for the United States. *Japanese Journal of Political Science*, 5. 259-285.

- Collis, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. London: Sage.
- Davenport, T. H.; & Prusak, L.(1988). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Denzin, Norman K; Lincoln, Yvonna S. (2000). *The discipline and practice of qualitative research, p. 1-36. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks: Sage*
- Earley P. C., & Mosakoski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26–49.
- Evans, W. M.(1980). *Organizational Theory*. New York, USA: John Willey Sons.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: Formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books.
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79-89.
- Garrido, I. L. (2007). Orientação para o mercado externo: O refinamento de uma escala de mensuração. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 116-130. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a10.pdf> .
- Gibbs, Braham (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Harvey, M., & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 275-296. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2009.00261.x> .
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica: Competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences*. Sage Publications. London
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2nd ed.). Beverly Hills CA: Sage.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Hofstede, G., & McCrae R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cult Res*, 38(1), 52–88. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1069397103259443>.
- Hofstede, G. Hofstede G. J, & Minkov, M.(2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGrawHill. New York.
- Kluckhohn, C. (1963). *Antropologia: Um espelho para o homem*. Belo Horizonte: Editora Itatiaia.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de informação gerenciais: Administrando a empresa digital*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mann, S. (1992) Telling a life story: Issues for research. *Management Education and Development*, 23(3).
- Meyer, E. (2107). *The Culture Map*. Paris: HBook New.
- Moscovici, S., & Nemeth, C. (1974). *Social influence: II. Minority influence*. In C. Nemeth, *Social psychology: Classic and contemporary integrations*. Oxford, England: Rand McNally.
- Mintzberg, H. (1979). *A estruturação de organizações*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Tracking strategies: Toward a general theory of strategy formation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nordstrom, K; Vahlne, J. (1992) *Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*. In: International Trade and Finance Association's Annual Conference Texas. Texas: 242-259.
- Prahalad, C.K.; & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 3-15.
- Robbins, S. P. (2009) *Comportamento organizacional*. (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Selvarajah, C.(Sept-1 Oct. 2003) Expatriate acculturation: linking predeparture experience to initial experience. In: Anais da Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28.
- Sims, R., & Schraeder, M. (2004). An examination of salient factors affecting expatriate culture shock. *Journal of Business and Management*, 10(1), 73-88.
- Tanure, B. (2005). *Gestão à brasileira: Somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2) 117-126.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.
- Wilson K.,& Doz Y. L. (2016). *10 Rules for managing global innovation: Innovation & Entrepreneurship*, HBR Article.

Apêndice

Roteiro de Entrevistas

Bloco 1 – Identificação

- 1.1 Qual o seu nome completo?
- 1.2. Você já teve outra experiência de intercambio internacional ou expatriação antes da viagem?
- 1.3. Qual sua formação escolar?
- 1.4. Qual o nome da empresa que fez a expatriação?
- 1.5. Qual o cargo que você ocupava no Brasil e o no país de trabalho?
- 1.6. Qual o país que você foi trabalhar?
- 1.7. Por quanto tempo você imagina ficar?
- 1.8. Você foi com a família ou foi sozinho?
- 1.9. Você teve experiência anterior de expatriação?
- 1.10. A empresa que promoveu a expatriação possui um programa institucionalizado de expatriação/repatriação?
- 1.11. Você tem alguma descendência com o país que foi expatriado?

Bloco 2 - Fatores de decisão, preparação, expectativas e emoções.

- 2.1. O que motivou a decidir pela experiência de viajar para o exterior?
- 2.2. Havia um propósito específico para a viagem?
- 2.3. Você teve medo ou em algum momento insegurança se estava fazendo a coisa certa? As pessoas interferiram neste processo?
- 2.4. Você teve alguma preparação estrutura pela empresa no seu país de origem técnica ou cultural? Poderia descrevê-las?

2.5. A empresa que te expatriou te ofereceu algum suporte financeiro? Você os considera importantes?

2.6. Quais os benefícios pessoais você imaginava que receberia com a sua experiência de expatriado?

2.7. Que dificuldades culturais imaginava encontrar?

2.8. Durante o processo de preparação para a sua expatriação, à medida que a data efetiva da viagem se aproximava, mudou alguma coisa na sua percepção e sentimentos iniciais?

2.9. Poderia falar um pouco sobre as emoções que sentiu durante todo este processo preparatório?

Bloco 3: Percepções, Missão e Choques Culturais

3.1. Como foi o período de acomodação e ajustamento quando você ao chegou ao país destino? Poderia descrever como foram suas primeiras impressões ao chegar ao país?

3.2. No ambiente de trabalho, poderia descrever como ocorreu sua adaptação, teve alguma dificuldade nos primeiros dias?

3.3. Quais eram sua missão, atribuições ou tarefas? Você se sentiu parte do time e apoio inicialmente?

3.4. Como você descreve sua experiência com relação às lideranças no país expatriado. Você teve alguma dificuldade de adaptação?

3.5. Como você define as lideranças locais (autocráticos, paternalistas ou outro) no seu país destino e origem?

3.6. Quais foram suas frustrações? Esperava algo que te desapontou no passar o tempo?

Bloco 4: Experiências, Ambiguidades e Avaliação da Viagem

4.1. De forma ampla como você compara o país de origem e o país destino?

4.2. Você recebeu alguma recompensa ou promoção após a atribuição internacional?

- 4.3. Como foi sua relação com a equipe ao retornar ao trabalho, você teve alguma dificuldade ou sentiu alguma frustração?
- 4.4. Quais foram os maiores aprendizados que obteve com esta experiência no que tange a organização?
- 4.5. Poderia comparar os aspectos mais relevantes da cultura organizacional e local entre os dois países?
- 4.6. Onde gostaria de permanecer trabalhando e por quê?
- 4.7. A experiência te trouxe algum reconhecimento financeiro adicional? Atendeu suas expectativas?
- 4.8. Poderia dar sua percepção sobre os temas diversidade e machismo entre os dois países e no ambiente de trabalho.
- 4.9. Em sua opinião, quais são os fatores externos que interferem na rotina de trabalho e no cotidiano das pessoas?
- 4.10. Tem algo a mais que queira dizer sobre sua experiência?

Agradecimento.