

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Linde Wagner**

**“EU” E O “OUTRO”: EXECUTIVOS EXPATRIADOS E ITINERANTES  
VIVENCIANDO UMA NOVA REALIDADE CULTURAL NO ÂMBITO  
PROFISSIONAL E PESSOAL**

**Porto Alegre  
2009**

**Linde Wagner**

**“EU” E O “OUTRO”: EXECUTIVOS EXPATRIADOS E ITINERANTES  
VIVENCIANDO UMA NOVA REALIDADE CULTURAL NO ÂMBITO  
PROFISSIONAL E PESSOAL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon**

**Porto Alegre**

**2009**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

W133e Wagner, Linde  
"Eu" e o "outro": executivos expatriados e itinerantes  
vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito  
profissional e pessoal / Linde Wagner – 2009.  
149 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, 2009.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Rolita Cavedon

1. Administração. 2. Antropologia. 3. Interculturalidade. 4.  
Executivos. I. Título

CDU 572:658

Ficha elaborada pela equipe Biblioteca da Escola de Administração –  
UFRGS

Linde Wagner

**“EU” E O “OUTRO”: EXECUTIVOS EXPATRIADOS E ITINERANTES  
VIVENCIANDO UMA NOVA REALIDADE CULTURAL NO ÂMBITO  
PROFISSIONAL E PESSOAL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_

Profa. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay – UFRGS

\_\_\_\_\_

Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci – UFRGS

\_\_\_\_\_

Profa. Dra. Maria Tereza Flores-Pereira – PUC RS

\_\_\_\_\_

Orientadora – Profa. Dra Neusa Rolita Cavedon - UFRGS

*Para os meus pais...*

## RESUMO

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva que tem como objetivo entender como os executivos expatriados e executivos itinerantes estão vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal. O problema de pesquisa constitui-se em identificar e analisar os entraves e os facilitadores com os quais os executivos expatriados e os executivos itinerantes se defrontam ao iniciarem suas atividades profissionais em outro país e utilizar este conhecimento para desenvolver meios para facilitar o contato intercultural, focando no executivo itinerante. Os dados foram coletados através de questionários abertos com quarenta executivos da empresa transnacional (quatorze executivos expatriados, onze executivos expatriados retornados e quinze executivos itinerantes). Para a análise das respostas às perguntas do questionário, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo. Os resultados são apresentados em três conjuntos de categorias: vinte categorias iniciais, posteriormente reagrupadas em nove categorias intermediárias e, por último, sintetizadas nas categorias finais: A preparação para o contato com outras culturas, O contato com outras culturas e Desenvolvendo a interculturalidade. Os resultados obtidos apontam para a importância de não só executivos expatriados receberem treinamento intercultural, mas também os executivos itinerantes, que transitam entre as diferentes culturas das diversas localidades da empresa transnacional, necessitam de um treinamento cultural para embasar o contato intercultural. A pesquisa também indica características necessárias em um executivo itinerante e a importância do conhecimento prévio do idioma da localidade.

Palavras-chave: itinerante, expatriação, etnocentrismo, globalização, interculturalidade

## ABSTRACT

This is an exploratory-descriptive research, with the objective to understand how the expatriate and itinerant executives are experiencing a new cultural reality in a professional and personal ambit. The researched problem consist in identify and analyze the barriers and facilitators that the expatriate and itinerary executives are exposed to when performing professional activities in other countries, and use this knowledge to develop ways to facilitate the intercultural contact, focusing on the itinerate executive. The data was collected using an open questionnaire with forty executives from a transnational company (fourteen expatriates' executives, eleven returned expatriate executives and fifteen itinerant executives). Content analyze methodology was used to analyze the answers given to the questionnaire. The results are presented in three groups of categories: twenty initial categories, posterior rearranged in nine intermediary categories and, at last, synthesize in three final categories, which are: the preparation for the contact with other cultures, the contact with other cultures and developing interculturality. The obtained results indicate the importance that not only expatriate executives should receive intercultural training, but also itinerant executives, which transit the different cultures of the various transnational company localities, need a cultural training to base the intercultural contact. This research also indicates needed characteristics of the itinerant executives and the importance of the previous knowledge of the local idiom.

Key-words: itinerant, expatriation, ethnocentrism, globalization, interculturality

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo teórico-empírico da pesquisa .....	44
--	----



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Sexo .....	55
Gráfico 2 – Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Estado Civil.....	55
Gráfico 3 – Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Escolaridade .....	55
Gráfico 4 – Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Nacionalidade .....	56
Gráfico 5 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: País de Alocação .....	56
Gráfico 6 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Cargo .....	56
Gráfico 7 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Tipo de Contato .....	57
Gráfico 8 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Países de Contato .....	57
Gráfico 9 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Utilização do Idioma Espanhol .....	57
Gráfico 10 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Utilização do Idioma Inglês.....	58
Gráfico 11 – Caracterização Profissional dos Executivos de outros países: Utilização do Idioma Português.....	58
Gráfico 12 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Auto-avaliação do Idioma Espanhol .....	58
Gráfico 13 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Auto-avaliação do Idioma Inglês.....	59
Gráfico 14 – Caracterização Pessoal Expatriados: Sexo .....	70
Gráfico 15 - Caracterização Pessoal Expatriados: Estado Civil .....	70
Gráfico 16 - Caracterização Pessoal Expatriados: Escolaridade .....	71
Gráfico 17 – Caracterização Pessoal Expatriados: Nacionalidade.....	71
Gráfico 18 - Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Sexo .....	71
Gráfico 19 – Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Estado Civil .....	72
Gráfico 20 - Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Escolaridade .....	72
Gráfico 21 - Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Nacionalidade....	72
Gráfico 22 - Caracterização Profissional Expatriados: País de Origem .....	73
Gráfico 23 – Caracterização Profissional Expatriados: País de Expatriação .....	73
Gráfico 24 – Caracterização Profissional Expatriados: Tempo de Serviço .....	73
Gráfico 25 - Caracterização Profissional Expatriados: Cargo antes da Expatriação .....	74

Gráfico 26 – Caracterização Profissional Expatriados: Cargo atual na Expatriação .....	74
Gráfico 27 – Caracterização Profissional Expatriados: 1ª Expatriação .....	74
Gráfico 28 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: País de Origem e Retorno.....	75
Gráfico 29 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: País de Expatriação .....	75
Gráfico 30 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Tempo de Expatriação .....	75
Gráfico 31 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Cargo antes da Expatriação .....	76
Gráfico 32 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Cargo durante da Expatriação .....	76
Gráfico 33 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Cargo depois da Expatriação .....	76
Gráfico 34 – Caracterização Profissional Expatriados: Percepção Idioma Espanhol antes da Expatriação.....	77
Gráfico 35 – Caracterização Profissional Expatriados: Idioma Espanhol antes da Expatriação .....	77
Gráfico 36 – Caracterização Profissional Expatriados: Percepção Idioma Inglês antes da Expatriação.....	77
Gráfico 37 – Caracterização Profissional Expatriados: Idioma Inglês antes da Expatriação .....	78
Gráfico 38 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Percepção Idioma Espanhol antes da Expatriação .....	78
Gráfico 39 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Idioma Espanhol antes da Expatriação.....	78
Gráfico 40 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Percepção Idioma Inglês antes da Expatriação .....	79
Gráfico 41 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Idioma Inglês depois da Expatriação.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias iniciais dos itinerantes .....	59
Quadro 2 – Categorias iniciais dos expatriados e expatriados retornados.....	80
Quadro 3 – Demonstrativo geral das categorias iniciais e intermediárias .....	97
Quadro 4 - Processo de derivação da categoria intermediária “A auto-preparação para o contato com os outros países” .....	98
Quadro 5 - Processo de derivação da categoria intermediária “A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países” .....	100
Quadro 6 - Processo de derivação da categoria intermediária “Avaliando a preparação para o contato com outras culturas” .....	102
Quadro 7 - Processo de derivação da categoria intermediária “O contato do executivo com outros países” .....	104
Quadro 8 - Processo de derivação da categoria intermediária “Os norte-americanos através da lente dos executivos”.....	106
Quadro 9 - Processo de derivação da categoria intermediária “Os espanhóis através da lente dos executivos” .....	109
Quadro 10 - Processo de derivação da categoria intermediária “Os latino-americanos através da lente dos executivos”.....	111
Quadro 11 - Processo de derivação da categoria intermediária “Características de um itinerante” .....	113
Quadro 12 - Processo de derivação da categoria intermediária “O ganho com o contato com outras culturas” .....	116
Quadro 13 – Demonstrativo geral das categorias .....	120
Quadro 14 - Processo de derivação da categoria final “A preparação para o contato com outras culturas” .....	121
Quadro 15 - Processo de derivação da categoria final “O contato com outras culturas”.....	125
Quadro 16 - Processo de derivação da categoria final “Desenvolvendo a interculturalidade” .....	129

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1 CULTURA .....	20
<b>2.1.1 Cultura e Evolução</b> .....	20
<b>2.1.2 Cultura e a Escola Americana</b> .....	22
<b>2.1.3 Cultura e a Escola Inglesa</b> .....	25
<b>2.1.4 Cultura e a Escola Francesa</b> .....	26
<b>2.1.5 Cultura e Conceituação</b> .....	27
2.2 GLOBALIZAÇÃO.....	29
<b>2.2.1 Cultura e Globalização</b> .....	29
<b>2.2.2 Etnocentrismo</b> .....	31
<b>2.2.3 Multiculturalidade e Interculturalidade</b> .....	34
<b>2.2.4 Expatriação</b> .....	37
2.3 MAPA CONCEITUAL DESTA PESQUISA.....	41
<b>3 OPÇÕES METODOLÓGICAS DESTA PESQUISA</b> .....	45
3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	45
<b>3.1.1 Questionários</b> .....	46
<b>3.1.2 Definição dos sujeitos da pesquisa</b> .....	48
<b>3.1.3 Análise e Interpretação dos dados</b> .....	49
3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	50
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	54
4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.....	54
<b>4.1.1 Perfil dos itinerantes</b> .....	54
<b>4.1.2 Categorias iniciais dos itinerantes</b> .....	59
4.1.2.1 Categoria inicial 1: O contato do itinerante com executivos de outros países.....	60
4.1.2.2 Categoria inicial 2: A auto-preparação do itinerante para o contato de trabalho com executivos de outros países .....	61
4.1.2.3 Categoria inicial 3: A preparação formal, pela empresa, para o itinerante ter o contato de trabalho com executivos de outros países .....	62

4.1.2.4 Categoria inicial 4: Necessidade de treinamento preparatório de cunho cultural.....	63
4.1.2.5 Categoria inicial 5: Os norte-americanos através da lente dos itinerantes	65
4.1.2.6 Categoria inicial 6: Os espanhóis através da lente dos itinerantes .....	66
4.1.2.7 Categoria inicial 7: Os latino-americanos através da lente dos itinerantes	67
4.1.2.8 Categoria inicial 8: Características de um itinerante por um itinerante.....	69
4.1.2.9 Categoria inicial 9: O ganho como itinerante.....	69
<b>4.1.3 Perfil dos expatriados e expatriados retornados .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1.4 Categorias iniciais dos expatriados e expatriados retornados.....</b>	<b>79</b>
4.1.4.1 Categoria inicial 10: O contato antes da expatriação .....	81
4.1.4.2 Categoria inicial 11: A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado.....	82
4.1.4.3 Categoria inicial 12: A preparação pessoal para o executivo ser expatriado .....	83
4.1.4.4 Categoria inicial 13: A avaliação da preparação para expatriação.....	84
4.1.4.5 Categoria inicial 14: As expectativas antes da expatriação e suas realizações .....	86
4.1.4.6 Categoria inicial 15: Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados.....	87
4.1.4.7 Categoria inicial 16: Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados.....	89
4.1.4.8 Categoria inicial 17: Os latino-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados.....	91
4.1.4.9 Categoria inicial 18: Características de um itinerante por um expatriado e expatriado retornado .....	92
4.1.4.10 Categoria inicial 19: O ganho como expatriado e expatriado retornado .	94
4.1.4.11 Categoria inicial 20: O retorno ao país de origem após expatriação .....	95
<b>4.1.5 Categorias intermediárias .....</b>	<b>96</b>
4.1.5.1 Categoria intermediária A: A auto-preparação para o contato com os outros países.....	98
4.1.5.2 Categoria intermediária B: A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países .....	100

4.1.5.3 Categoria intermediária C: Avaliando a preparação para o contato com outras culturas.....	102
4.1.5.4 Categoria intermediária D: O contato do executivo com outros países..	104
4.1.5.5 Categoria intermediária E: Os norte-americanos através da lente dos executivos .....	106
4.1.5.6 Categoria intermediária F: Os espanhóis através da lente dos executivos .....	109
4.1.5.7 Categoria intermediária G: Os latino-americanos através da lente dos executivos .....	111
4.1.5.8 Categoria intermediária H: Características de um itinerante .....	113
4.1.5.9 Categoria intermediária I: O ganho com o contato com outras culturas.	116
<b>5 CATEGORIAS FINAIS E ANÁLISE COM BASE NO REFERENCIAL TEÓRICO</b>	
.....	119
<b>5.1 CATEGORIAS FINAIS</b> .....	119
<b>5.1.1 Categoria final I: A preparação para o contato com outras culturas..</b>	121
<b>5.1.2 Categoria final II: O contato com outras culturas.....</b>	125
<b>5.1.3 Categoria final III: Desenvolvendo a interculturalidade.....</b>	129
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	133
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	137
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	137
<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS APLICADOS</b> .....	141
ANEXO 1A – PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS EXPATRIADOS.....	141
ANEXO 1B – PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS EXPATRIADOS QUE RETORNARAM AO PAÍS DE ORIGEM .....	143
ANEXO 1C – PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS ITINERANTES .....	145
<b>ANEXO 2 – PROGRAMA DE TREINAMENTO INTERCULTURAL PARA EXECUTIVOS ITINERANTES</b> .....	147

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto econômico, no qual os executivos de empresas transnacionais têm o mundo como mercado potencial, a cultura tem, sem dúvida, uma participação importante sobre o modo de gerenciamento das organizações. Ignorar as potenciais diferenças culturais entre os executivos das diversas localidades das empresas transnacionais pode causar fracassos e problemas no desenvolvimento do trabalho. Analisar a importância de se ter um conhecimento mais profundo da cultura do “outro” e com a cultura do “eu” ajudar a criar nas empresas transnacionais uma terceira cultura, na qual se possa interagir mediante o conhecimento e o respeito à cultura de um e de outro, é um dos desafios da globalização, pois, quando o executivo conhece e sabe interpretar e respeitar as diferenças culturais presentes nas diversas localidades, obterá melhores resultados, seja na gestão, seja no seu bem-estar (DUPUY, 2000, *apud* GUIQUET; SILVA, 2003).

O manual *New perspectives in Cultural Anthropology* de Keesing (1971, *apud* Laraia, 1986, p. 72) começa com uma parábola:

Uma jovem da Bulgária ofereceu um jantar para estudantes americanos, colegas de seu marido, e entre eles foi convidado um jovem asiático. Após os convidados terem terminado os seus pratos, a anfitriã perguntou quem gostaria de repetir, pois uma anfitriã búlgara que deixasse seus convidados se retirarem famintos estaria desgraçada. O estudante asiático aceitou um segundo prato, e um terceiro – enquanto a anfitriã ansiosamente preparava mais comida na cozinha. Finalmente, no meio de seu quarto prato o estudante caiu ao solo, convencido de que agiu melhor do que insultar a anfitriã pela recusa da comida que lhe era oferecida, conforme o costume de seu país.

Esta parábola remete a inúmeras situações que pessoas em culturas diferentes presenciam viajando a trabalho ou a estudo por diversos países. Estas situações são vividas por não se conhecer os costumes locais e por se ver o mundo através da lente cultural na qual se foi criado, tendo como consequência

uma propensão a considerar o modo de vida do qual se faz parte como o mais correto e natural (LARAIA, 2007).

Pessoas de diversas culturas interpretam as mesmas coisas de forma diferente, pois cada uma utiliza uma lente para ver o mundo, sendo que esta lente foi gerada pela sua herança cultural. Esta herança cultural condiciona as pessoas a reagir com estranheza a situações que não estão conforme seu padrão social. Nenhuma pessoa conhece totalmente a cultura na qual vive, ou a cultura na qual deva desenvolver seu trabalho, mas é necessário que se tenha um conhecimento mínimo para operar nela. Este conhecimento mínimo deve ser compartilhado dentro da sociedade ou grupo para permitir a convivência (LARAIA, 2007).

Cada cultura tem sua lógica interna que deve ser conhecida para que suas práticas, costumes, concepções e transformações façam sentido. É preciso relacionar estas práticas culturais com os contextos nas quais são produzidas, pois suas variações fazem sentido para as pessoas que as vivenciam. Quando isto é entendido, o estudo da cultura contribui no combate a preconceitos, fornecendo a base para as relações interculturais, com respeito e dignidade às relações humanas (SANTOS, 1996).

Mais e mais pessoas têm enfrentado os desafios da globalização, sendo que os aspectos culturais são uma das mais freqüentes e mais difíceis barreiras a se transpor quando ocorrem os relacionamentos com pessoas nesta arena globalizada. A globalização tem intensificado as relações internacionais, aumentando a importância da dimensão cultura. Muitas vezes os elementos culturais são invisíveis aos olhos dos estrangeiros que viajam a trabalho, resultando em conflitos, problemas e não alcance dos objetivos desta interação. Usualmente quando os executivos utilizam sua base cultural, assumindo a mesma como válida em outros contextos, ocorrem dificuldades (JUNIOR; MEYER; MURPHY, 2006).

Neste caminho da globalização o fluxo de pessoas entre diversos países é cada vez maior, a adaptação cultural é um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas e por seus empregados que trabalham atravessando fronteiras. A compreensão das diferenças culturais internas ao ambiente organizacional tem



exigido um grande esforço dos executivos para compreender as dimensões culturais deste processo (HOMEM, 2005).

Segundo Freitas (2000, p. 13):

O novo universo organizacional exige a convivência de equipes multidisciplinares, com formação sempre em andamento, detentora de competências raras, com grande mobilidade geográfica e grande potencial de adaptação. A adaptação cultural é uma das mais árduas exigidas ao ser humano e um dos grandes desafios hoje enfrentados pelas empresas.

E mais,

Administrar equipes multiculturais, ou de uma forma mais simples, administrar o intercultural é lidar com a alteridade, a familiaridade e a estranheza; é sair do etnocentrismo e buscar desenvolver uma sensibilidade que contemple o outro; é relativizar o seu sistema de valores e aprender o sistema do outro; é buscar compreender as raízes do comportamento, do pensamento e a sensibilidade do outro, que é diferente na forma como percebe, sente e age em relação às mesmas coisas. Sendo o intercultural a interação - no nosso caso, dentro do espaço da empresa – de um indivíduo ou grupo de no mínimo duas culturas nacionais diferentes, administrar o intercultural é também apreender o sentido que o outro dá a categorias como autoridade e poder, individualidade, grupo, tempo, participação, formas de expressão; é também aprender a melhor forma de comunicar ao outro qual é o sentido que é dado a essas categorias, explorando e construindo em conjunto a melhor forma de compreendê-las e vivê-las.

Para atender a complexidade do ambiente globalizado, as empresas transnacionais buscam aumentar os conhecimentos e habilidades dos executivos, sendo que uma destas formas é aumentar a mobilidade dos executivos, em projetos com equipes multiculturais ou sob forma de expatriação (FREITAS, 2000).

Para Freitas (2000, p. 20) a “expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país”.

O surgimento deste ambiente de trabalho globalizado exige dos executivos das empresas com unidades geograficamente dispersas o desenvolvimento de novas habilidades. Estas novas habilidades geram profissionais “sem fronteiras”, pois hoje, o executivo é instado a ser global e local; a colaborar e competir; a mudar sem parar e manter a ordem; cumprir metas financeiras e cuidar bem do pessoal (GOSLING e MINTZBERG, 2003, p. 41).

As empresas transnacionais, fora a formação de grupos multiculturais e expatriação, também possuem executivos que viajam entre as diversas localidades e que transitam por estas diferenças culturais. As atuais pesquisas no campo cultural estão muito baseadas no processo de adaptação dos executivos expatriados e não se tem encontrado bibliografia em relação ao que tange o treinamento intercultural dado aos executivos que transitam entre as diferentes culturas das diversas localidades, viajando frequentemente, sem serem considerados expatriados, que nesta pesquisa denominar-se-ão “executivos itinerantes”.

Para embasar teoricamente esta pesquisa serão exploradas as diversas escolas culturais estudadas na Antropologia, explorando a base antropológica conceitual de cultura, e desenvolvido o embasamento teórico sobre os conceitos de globalização, etnocentrismo, interculturalidade e expatriação para fornecer o substrato teórico necessário para o entendimento deste universo da globalização cultural.

Não se busca através desta pesquisa estudar a cultura organizacional, nem estudar e analisar o processo de expatriação da referida empresa transnacional, mas sim se pretende focar nos aspectos culturais observados pelos executivos expatriados, executivos expatriados retornados e pelos executivos itinerantes, que nesta pesquisa serão tratados pelos termos expatriados, expatriados retornados e itinerantes.

Tem-se como objetivo geral nesta pesquisa identificar e analisar os entraves e os facilitadores com os quais os expatriados, expatriados retornados e os itinerantes se defrontam ao iniciarem suas atividades profissionais em outro país, de modo a fornecer subsídios para a elaboração de programas que visem minimizar os conflitos decorrentes dos contatos entre as diversas culturas. Para a consecução desse objetivo geral os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- verificar e analisar como os expatriados, expatriados retornados e os itinerantes experimentam os primeiros contatos com o país para onde foram encaminhados, buscando enfatizar as diferenças;

- verificar e analisar quais os aspectos que se apresentam como facilitadores na aceitação da nova cultura por parte dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes em seu contexto de trabalho;

- verificar e analisar quais os aspectos que se apresentam como entraves na gestão em face da nova cultura por parte dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes em seu contexto de trabalho;

- identificar junto aos expatriados, expatriados retornados e itinerantes medidas a serem adotadas pela organização que venham a facilitar o processo de inserção e contato dos itinerantes com os executivos dos outros países.

- aprender através das experiências dos expatriados e expatriados retornados as características culturais das localidades da empresa transnacional e identificar as diferenças entre o conhecimento dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes, utilizando este conhecimento para desenvolver meios para facilitar o contato intercultural dos itinerantes.

Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, com aplicação de questionários abertos com quatorze expatriados e onze expatriados retornados, das diversas localidades de uma empresa transnacional e quinze itinerantes desta mesma empresa transnacional. Para fins desta pesquisa considera-se a modalidade de questionários abertos como a mais adequada, pois é aquela em que o pesquisador parte de uma linha mestra com seus objetivos, mas que permite que, com questões abertas ou semi-estruturadas, o entrevistado escreva livremente (REY, 2005; MINAYO, 2007).

Este trabalho justifica-se pelo fato da pesquisadora ser um dos itinerantes, que, com sua base na matriz da empresa transnacional, trabalha nas diversas localidades com as diferentes culturas e convive com as dificuldades das diferentes lentes que traduzem os universos culturais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico embasar-se-á no entendimento da definição do termo cultura ao longo dos últimos séculos, conceito que foi sendo modificado à medida que ocorreram os encontros entre o “eu” e o “outro” no caminho da globalização e busca da interculturalidade.

### **2.1 CULTURA**

Inicialmente definir-se-á os conceitos de cultura apresentados pelas diferentes Escolas Antropológicas e a conceituação mais recente de cultura.

#### **2.1.1 Cultura e Evolução**

O século XVI constitui-se na arena inicial dos encontros entre a sociedade do “eu” e a sociedade do “outro”, época que ficou marcada por uma forte idéia de perplexidade, sendo que esta perplexidade foi cedendo lugar a novos conjuntos de idéias que buscaram compreender as diferenças que, a cada vez, foram assumindo novas formas. A primeira vertente teórica corresponde ao Evolucionismo, que traz em seu cerne a noção de progresso calcada na energia disponível e na tecnologia como aspectos relevantes para o desenvolvimento de uma sociedade (CAVEDON, 2003).

Segundo Rocha (1984, p. 26):

A noção de evolução é um marco fundamental para o pensamento antropológico. A diferença que se travestia em espanto e perplexidade, nos séculos XV e XVI, encontrou nos séculos XVII e XIX, uma nova explicação: o

outro é diferente porque possui diferente grau de evolução. No século XIX foram feitos muitos estudos buscando hierarquizar todas as culturas humanas, existentes ou extintas.

Rocha (1984, p. 26) também afirma que: “a evolução, no seu sentido mais amplo, equivale a desenvolvimento”, e este desenvolvimento é obrigatório, gerando pelo processo evolutivo, uma segunda forma. A evolução tem sua formulação clássica demonstrada no livro *A Origem das Espécies*, de Darwin, na metade do século XIX.

O termo germânico *Kultur*, usado para definir todos os aspectos espirituais de uma sociedade e o termo francês *Civilization*, usado para definir as realizações materiais de uma sociedade, foram sintetizados, no final do século XVIII e no início do seguinte por Tylor (1871, *apud* Laraia, 2007, p. 25) e a ele é devida a primeira definição etnográfica de cultura:

Cultura ou Civilização, tomada em seu mais amplo sentido etnográfico, é aquele todo complexo que inclui o conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade.

Tylor (1871, *apud* Laraia, 2007, p. 25) coloca que: “o fenômeno da cultura pode ser classificado e arranjado, estágio por estágio, numa ordem provável de evolução”, e o estudo da natureza humana pode ser feito, com grande precisão, comparando-se as raças de mesmo grau de civilização.

Laraia (2007, p. 32) explica que para Tylor a diversidade é devida ao resultado dos diferentes estágios existentes no processo de evolução, assim, uma das tarefas da antropologia é a de desenhar uma escala de civilização, onde as nações européias são colocadas em um dos extremos da série e as tribos selvagens no outro extremo, distribuindo a humanidade entre estes dois limites.

Rocha (1984, p. 30) coloca que os evolucionistas:

Postulavam uma unidade entre as culturas como se todas tivessem de dar conta de problemas idênticos e que, mais cedo ou mais tarde, os “primitivos” chegassem às formas da “civilização”. [...] O que fosse importante para sua sociedade – a sociedade do “eu” – seria importante para todas as demais – as sociedades do “outro”.

O evolucionismo foi caracterizado por DaMatta (1987, p. 91-101) em quatro idéias gerais:

1. As sociedades humanas deviam ser comparadas entre si por meio de seus costumes.
2. Os costumes têm uma origem, uma substância, uma individualidade e, evidentemente, um fim. [...] Deste modo, certos sistemas estariam no estágio da selvageria, outros – dotados de certo aparato tecnológico – no de civilização.
3. As sociedades se desenvolvem de modo linear, irreversivelmente, com eventos podendo ser tomados como causas e outros como conseqüências. [...] Assim, os sistemas evoluem do mais simples para o mais complexo e do mais indiferente para o mais diferenciado, numa escala irreversível.
4. A sociedade que não conheço, que percebo como estranha a mim e aos meus que, no entanto, é minha contemporânea, fica reduzida nesta forma de pensamento a uma etapa pela qual minha sociedade já passou. [...] Na medida em que situo diferenças num eixo temporal exclusivo, que é medido pelo suposto desenvolvimento de minha própria sociedade, eu transformo diferenças em etapas do meu próprio desenvolvimento. E, deste modo, anulo todas as possibilidades de pensar e conceber o “outro” como um igual.

### **2.1.2 Cultura e a Escola Americana**

Conforme Laraia (2007, p. 35) a principal reação ao evolucionismo inicia-se com Franz Boas (1858-1949). Para descobrir a origem dos traços culturais e interpretar como estes traços culturais tomam lugar em uma sociedade devem-se utilizar as investigações históricas. Com base nesta definição, Boas desenvolveu o particularismo histórico ou o que ficou conhecido como Escola Cultural Americana, a qual está baseada no conceito de que cada cultura segue os seus próprios caminhos conforme seus diferentes acontecimentos históricos.

Laraia (2007, p. 114) também faz uma comparação entre a escola evolucionista e a escola americana:

Para os evolucionistas do século XIX a evolução desenvolvia-se através de uma linha única; a evolução teria raízes em uma unidade psíquica através da qual todos os grupos humanos teriam o mesmo potencial de desenvolvimento, embora alguns estivessem mais adiantados que outros. Esta abordagem unilinear considerava que cada sociedade seguiria o seu curso histórico através de três estágios: selvageria, barbarismo e civilização. Em oposição a essa teoria, e a partir de Franz Boas, surgiu a idéia de que cada grupo humano desenvolve-se através de caminho próprio, que não pode ser simplificado na estrutura tríplice dos estágios. Esta possibilidade de desenvolvimento múltiplo constitui o objeto da abordagem multilinear.

Conforme Rocha (1984, p. 40):

O grande passo que parece estar vinculado ao trabalho de Boas é o de iniciar uma reflexão que veio a relativizar o conceito de cultura. Num programa onde o evolucionismo tomava a cultura ocidental, do “eu”, como absoluta e, a partir de seus padrões, organizava toda uma classificação das culturas do “outro”, Boas criou a sua revolução.

E mais,

Boas foi o primeiro a perceber a importância de estudar as culturas humanas nos seus particulares, onde cada grupo produzia, a partir de suas condições históricas, climáticas, lingüísticas, etc., uma determinada cultura que se caracterizava, então, por ser única, específica. Este relativismo cultural, essa pluralidade de culturas diferentes, visto por Boas é, se compararmos, uma ruptura importante do centramento, da absolutização da cultura do “eu”, no pensamento evolucionista.

Para Cucho (2002, p. 44): “devemos a Boas a concepção antropológica do “relativismo cultural””. Para Boas o relativismo cultural é, antes de tudo, um princípio metodológico que busca estudar uma determinada cultura, fugindo de qualquer forma de etnocentrismo, pois cada sistema cultural é complexo e apenas através de uma postura indutiva se pode alcançar o entendimento de sua complexidade.

Cucho (2002, p. 45) também expressa que para Boas: “cada cultura representava uma totalidade singular e todo seu esforço consistia em pesquisar o que fazia uma unidade”. Neste sentido, Boas não apenas se preocupa em descrever os fatos culturais, mas também compreendê-los dentro do conjunto no qual estão interligados. Apenas dentro do contexto de cada cultura pode-se explicar um costume particular e assim compreender como originalmente se formou e qual é a sua coerência. Cada cultura tem sua maneira particular de se expressar através da língua, das crenças, dos costumes, da arte, entre outros e é esta maneira própria de cada cultura que influencia o comportamento dos indivíduos.

Kroeber (1876-1960), antropólogo representante da Escola Americana, mostrou como a cultura atua sobre o homem e sua preocupação foi mostrar a diferença entre o orgânico e o cultural (LARAIA, 2007, p. 36).

Laraia (2007, p. 48) resume a contribuição de Kroeber para a ampliação do conceito de cultura nos seguintes pontos:

1. A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica as suas realizações.
2. O homem age de acordo com os seus padrões culturais. Os seus instintos foram particularmente anulados pelo longo processo evolutivo porque passou.
3. A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Em vez de modificar para isto o seu aparato biológico, o homem modifica o seu equipamento superorgânico.
4. Em decorrência da afirmação anterior, o homem foi capaz de romper as barreiras das diferenças ambientais e transformar toda a terra em seu hábitat.

E mais:

5. Adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que a agir através de atitudes geneticamente determinadas.
6. Como já do conhecimento da humanidade, desde o Iluminismo, é este processo de aprendizagem que determina o seu comportamento e a sua capacidade artística ou profissional.
7. A cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo.

Para Geertz (1989), outro antropólogo americano, em “A interpretação das Culturas”: “um dos mais importantes significados sobre nós pode ser finalmente a constatação de que todos nascem com um equipamento para viver mil vidas, mas terminamos no fim tendo vivido uma só!”. Geertz (1989, p. 4) advoga o conceito de cultura como:

O homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas sim uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Com base nas afirmações de Geertz (1989) cada um de nós existe e se comunica dentro de um universo de códigos comuns, e este código é a cultura. Assim cada cultura determina significados para símbolos, sentidos próprios para seu tempo, para seu corpo, para seus movimentos. Como um código, a cultura expressa nossa existência, simbolizando as regras do jogo. Wittgenstein (*apud* Geertz, 1989, p. 9) descreve que:

Falamos [...] de algumas pessoas que são transparentes para nós. Todavia, é importante no tocante a essa observação que um ser humano possa ser um enigma completo para outro ser humano. Aprendemos isso quando chegamos



a um país estranho, com tradições inteiramente estranhas e mais, mesmo que se tenha um domínio total do idioma do país, nós não *compreendemos* o povo (e não por não compreender o que eles falam entre si). Não nos podemos situar entre eles. *[grifos do autor]*

Geertz (1989) coloca que todas as dimensões de uma cultura são pedaços de uma grande teia de códigos, da comida à música, das roupas que se veste ao modo que se fala, sendo que estes pequenos pedaços trazem dentro de si algum tipo de informação sobre quem se é, o que se pensa e se faz. A cultura de uma determinada sociedade é gerada através da interação destes pequenos pedaços.

### 2.1.3 Cultura e a Escola Inglesa

Malinowski foi um dos fundadores da escola inglesa, com uma visão funcionalista acerca da cultura. Para Malinowski (1978, p. 34): “cada cultura possui seus próprios valores; as pessoas têm suas próprias ambições, seguem seus próprios impulsos, desejam diferentes formas de felicidade”.

Malinowski propõe o funcionalismo centrado no presente (contra o evolucionismo voltado ao futuro e contra o difusionismo voltado ao passado), pois para ele o antropólogo deveria estar apenas no intervalo de tempo presente. Para Cucho (2002, p. 73) o grande mérito de Malinowski é: “demonstrar que não se pode estudar a cultura analisando-a do exterior, e ainda menos à distância.” Para isto ele fez uso da observação participante, que Cucho (2002, p. 74) descreve como:

[...] único modo de conhecimento em profundidade da alteridade cultural que poderia escapar ao etnocentrismo. Ao longo de uma pesquisa intensiva e de longa duração, o etnólogo partilha a existência de uma população em cuja mentalidade ele se esforça para penetrar, através do aprendizado da língua vernacular e pela observação metódica dos fatos da vida cotidiana, inclusive os mais banais e aparentemente insignificantes.

E mais:

Trata-se fundamentalmente de compreender o ponto de vista do autóctone. Somente este procedimento paciente pode permitir que apareçam progressivamente as inter-relações que existem entre todos os fatos observados e, a partir daí, definir a cultura do grupo estudado.

Conforme Rocha (1984, p. 73):

A viagem de Malinowski e sua afirmação do trabalho de campo obriga a ida na direção do “outro”. Ele mesmo, comparando com relativismo, aponta um caminho fundamental: o “outro” é, também, uma fonte possível de reflexão, de transformação até, da própria sociedade do “eu”.

#### **2.1.4 Cultura e a Escola Francesa**

O antropólogo representante da Escola Francesa Lévi-Strauss (1950, *apud* Cuche, 2002, p. 95) definiu cultura como:

Toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos. No primeiro plano destes sistemas colocam-se a linguagem, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência, a religião. Todos estes sistemas buscam exprimir certos aspectos da realidade física e da realidade social, e mais ainda, as relações que estes dois tipos de realidade estabelecem entre si e que os próprios sistemas simbólicos estabelecem uns com os outros.

Segundo Cuche (2002, p. 97) Lévi-Strauss busca através da antropologia estrutural, localizar os materiais culturais sempre idênticos de uma cultura a outra, que segundo ele, são em número limitado devido à unidade do psiquismo humano. É tarefa da antropologia estrutural buscar encontrar os elementos universais das culturas, isto é, o que é necessário para toda a vida social e a partir daí, estabelecer a diversidade cultural aparente.

Para exemplificar a universalidade da cultura e a particularidade das culturas, Lévi-Strauss (1958, *apud* Cuche, 2002, p. 98) utilizou a metáfora do jogo de cartas:

O homem é como um jogador que tem nas mãos, ao se instalar à mesa, cartas que ele não inventou, pois o jogo de cartas é um dado da história e da civilização [...]. Cada repartição das cartas resulta de uma distinção contingente entre os jogadores e se faz à sua revelia. Quando se dão as cartas, cada sociedade assim como cada jogador as interpreta nos termos de diversos sistemas, que podem ser comuns ou particulares: regras de um jogo ou regras de uma tática. E sabe-se bem que com as mesmas cartas, jogadores diferentes farão partidas diferentes, ainda que, limitados pelas regras, não possam fazer qualquer partida com determinadas cartas.

### 2.1.5 Cultura e Conceituação

Ao longo dos últimos séculos as preocupações sobre o estudo das culturas humanas têm se intensificado muito, à medida que se acelera o contato entre os povos e nações. As preocupações sobre cultura foram voltadas tanto para a compreensão das sociedades modernas e industriais, quanto para as sociedades que estão desaparecendo ou deixando de ter suas características originais. Ao longo destes estudos foram desenvolvidos muitos conceitos para definir cultura, os quais foram listados durante a parte inicial deste trabalho.

Julga-se importante também fazer uma conceituação genérica de cultura, sendo para isto utilizado o que Santos (1996, p. 22) coloca como as duas concepções básicas de cultura:

- a) cultura como tudo o que diz respeito à existência social de um povo ou nação, ou de um grupo inserido em uma sociedade. Nesta concepção pode-se falar de cultura alemã ou cultura indígena. Neste caso o sentido do qual se fala de cultura é o mesmo, pois trata de abranger as características dos agrupamentos a que se refere, com a preocupação de englobar a totalidade destas características (maneira de conceber e organizar a vida social);
- b) cultura como conhecimento, idéias, crenças. Nesta segunda concepção a totalidade de características de uma realidade social está presente, mas com ênfase especial no conhecimento e dimensões associadas. Nesta concepção quando se fala de cultura alemã, referencia-se à língua alemã, à sua literatura, ao seu conhecimento filosófico. Entende-se por esta concepção que a cultura diz respeito a uma esfera, a um domínio da vida social.

Santos (1996, p. 38) coloca que: “é do relacionamento entre as duas concepções básicas que se origina a maneira de entender cultura, que pode ser um instrumento de estudo das sociedades contemporâneas”. Ele aborda que uma idéia muito ampla de cultura é falar na totalidade das características de um povo,

de uma sociedade, mas que esta forma pode ser útil quando se comparam realidades sociais muito distintas, com experiências históricas muito diferentes.

O encontro entre sociedades totalmente distintas está se tornando cada vez mais raro, Santos (1996) observa que podem existir atualmente diferenças entre os países, mas que todos partilham processos históricos semelhantes e contêm importantes pontos em comum em sua existência social e com a aceleração da interação entre os povos, nações, culturas particulares, falar de cultura em sua totalidade está cada vez mais reduzido. Quando se observa o Brasil, o Peru e a Colômbia pode-se constatar que todos partilham de processos históricos comuns e que possuem importantes semelhanças em sua existência social, onde buscam desenvolver suas economias, superar suas desigualdades sociais. Esta é uma situação muito diferente da encontrada quando se deram os contatos iniciais da sociedade francesa com sociedades nativas da Oceania, encontros estes que foram a base das primeiras escolas antropológicas.

Santos (1996) aborda que ainda prevalecem nos estudos de cultura as preocupações de procurar localizar e entender os aspectos da vida social não diretamente material e que a discussão de cultura segue ligada a discussão da diversidade. A preocupação de entender a vida social foi transformada em uma área de reflexão sobre a realidade onde as concepções básicas se mesclam. Conforme Santos (1996, p. 41):

[...] cultura passa a ser entendida como uma dimensão da realidade social, a dimensão não-material, uma dimensão totalizadora, pois entrecorta os vários aspectos dessa realidade. Ou seja, em vez de se falar em cultura como a totalidade de características, fala-se agora em cultura como a totalidade de uma dimensão da sociedade.

E mais:

Essa dimensão é a do conhecimento num sentido ampliado, é todo conhecimento que uma sociedade tem sobre si mesma, sobre outras sociedades, sobre o meio material em que vive e sobre a própria existência. Cultura inclui ainda as maneiras como esse conhecimento é expresso por uma sociedade, como é o caso de sua arte, religião, esportes e jogos, tecnologia, ciência, política. O estudo da cultura assim compreendida volta-se para as maneiras pelas quais a realidade que se conhece é codificada por uma sociedade, através de palavras, idéias, doutrinas, teorias, práticas costumeiras e rituais. O estudo da cultura procura entender o sentido que fazem essas concepções e práticas para a sociedade que as vive, buscando seu desenvolvimento na história dessa sociedade e mostrando como a cultura se relaciona às forças sociais que movem a sociedade.

## 2.2 GLOBALIZAÇÃO

Com a globalização aumenta o contato entre o “eu” e o “outro” gerando a necessidade do entendimento intercultural, assim buscar-se-á definir conceitos como globalização, etnocentrismo, multiculturalidade, interculturalidade e expatriação.

### 2.2.1 Cultura e Globalização

Ortiz (1994, p. 21) coloca que as escolas antropológicas definiram cultura em um contexto no qual:

Os antropólogos estavam habituados a tratar com uma escala restrita da realidade. Voltados para o estudo das sociedades primitivas, ou de segmentos das sociedades modernas, eles conseguiam delimitar um objeto coeso no interior de limites precisos – a tribo, a etnia, a cultura popular negra, etc.

Atualmente, com a globalização, o que se sugere é o estudo dos conjuntos de valores, estilos, formas de pensar que se estendem a uma diversidade de grupos sociais. Uma cultura mundializada corresponde a mudanças de ordem estrutural, que na esfera cultural da globalização não pode ser tratada da mesma forma que a globalização da economia, pois os economistas podem inclusive avaliar em termos de indicadores, por exemplo, as trocas e investimentos internacionais (ORTIZ, 1994).

A utilização de outras línguas gera novos hábitos, segundo Ortiz (1994, p. 103 - 104):

[...] a língua mundial nos permite retomar o tema da hegemonia. Max Weber dizia que “todas as dominações procuram despertar e entender a crença na sua legitimidade”. O mundo da cultura é o espaço no qual essas “crenças” se transformam em convivência. No caso da mundialização torna-se importante discernir as instâncias e as formas como tal legitimidade se implanta. No seio de uma civilização que se consolida surgem novos hábitos e costumes, que constituem a “tradição” da modernidade-mundo. [grifos do autor]

E mais,

Este movimento planetário não se restringe aos territórios nacionais, nem pode ser compreendido como difusão cultural, à maneira como a velha

história das civilizações o entendia. As relações sociais mundializadas exprimem a estrutura interna de um processo mais amplo. [...] A civilização mundial, ao nos situar em outro patamar da história, traz com ela desafios, esperanças, utopias, mais engendra também novas formas de dominação. Entendê-las é refletir sobre as raízes de nossa contemporaneidade.

De um lado tem-se o processo de globalização, com tendências de integração demonstradas através de práticas mercadológicas e ideológicas homogeneizantes, de outro, a conscientização da fragmentação do planeta em uma miríade de diversidades culturais. Ao se considerar cultura como fator subjacente às práticas econômicas ou como um conjunto de processos pelos quais grupos expressam imaginariamente o social e estruturam as relações com outros grupos, marcando suas diferenças, pode-se verificar que a globalização tem o efeito de evidenciar a diversidade cultural do mundo e apontar para a necessidade de diálogo entre estas diferentes civilizações (CALCINI, 2004).

A globalização aproximou as pessoas, mesmo quando há grandes distâncias geográficas entre elas. Forçou muitas pessoas e empresas a se relacionar mais de perto e mais intensamente com seus pares em outros países, alguns com valores culturais completamente diferentes. Em particular novas tecnologias, especialmente a Internet, têm exercido um importante papel, facilitando a comunicação entre as pessoas ao redor do mundo (JUNIOR; MEYER; MURPHY, 2006).

As empresas transnacionais, para expandir seus negócios no mercado externo, instalam cada vez mais unidades produtivas em outros países e buscam, ao redor do mundo, pessoas mais produtivas e mais talentosas gerando mais e mais desafios causados pelas diferenças culturais. Esta tendência faz com que as empresas trabalhem mais duramente para entender as culturas destes países, com isto tentam prevenir que as diferenças culturais produzam barreiras que atrasem seus negócios. Conhecer e entender as diferenças culturais é condição indispensável para o sucesso dos negócios internacionais. Muitas empresas aprendem esta lição perdendo recursos porque investiram em negócios sem levar em consideração a cultura local. Observa-se que a maioria das pessoas que não se preocupa com a influência da cultura no seu comportamento diário tende a se adaptar de forma precária a situações distintas e estranhas. Este é um dos

motivos que muitos executivos que viajam experimentam choques culturais, desorientação e estresse associado ao fato de estarem em ambientes estranhos (JUNIOR; MEYER; MURPHY, 2006).

A interação entre pessoas de diferentes culturas está se tornando cada vez mais freqüente, sendo que neste novo cenário entender a cultura de cada um se torna um requerimento. Um fator importante de sucesso nos negócios internacionais é *cross-culture literacy*. *Cross-culture literacy* é definido como a capacidade de entender como as culturas existentes nos diferentes países podem afetar a maneira como os negócios são realizados. Um indivíduo com *cross-culture literacy* terá uma maior capacidade de se relacionar com pessoas e organizações de outros lugares, tendo a capacidade de entender as diferenças culturais. Este é exatamente o primeiro passo para o desenvolvimento de bem sucedidas negociações no mercado externo (GRIFFIN; PUSTAY, 1999; HILL, 2001, *apud* JUNIOR; MEYER; MURPHY, 2006).

### **2.2.2 Etnocentrismo**

Com a globalização não é mais possível entender cada cultura apenas como uma entidade geográfica distinta uma da outra. As fronteiras estão cada vez mais imaginárias, pois as diferenças estão hoje presentes no cotidiano cultural de diferentes contextos sociais. O diferente não está mais a quilômetros de distância, mas sim, convive conosco na multiplicidade de situações do nosso dia-a-dia e esta realidade gera a necessidade de adequação aos novos padrões culturais. Isto impõem um novo olhar sobre os encontros culturais, e a discussão se direciona para as aproximações ou diferenças culturais, trazendo novamente à tona a questão do etnocentrismo (TRIGUEIRO, 2006).

A “tradução” nos termos de sua própria cultura do significado dos objetos cujo sentido foi moldado na cultura do “outro” reflete o etnocentrismo, sendo um julgamento do valor da cultura do “outro” nos termos da cultura do “eu”. O grupo do “eu” considera a sua visão a única possível, a mais certa, a mais natural, assim

o grupo do “outro” é considerado engraçado, absurdo ou anormal (ROCHA, 1984).

Conforme Rocha (1984, p. 7):

Etnocentrismo é uma visão do mundo onde nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos, nossas definições do que é existência. No plano intelectual, pode ser visto como a dificuldade de pensarmos a diferença; no plano afetivo, como sentimentos de estranheza, medo, hostilidade, etc.

Para a questão etnocêntrica pode-se considerar a experiência cultural como um pano de fundo onde de um lado temos o “nosso grupo”, conhecido, que come igual, veste igual, gosta das mesmas coisas, tem os mesmos tipos de problemas, utiliza significados de vida parecidos. Do outro lado encontra-se o grupo do “outro”, que é “diferente”, com gostos diferentes do “eu”, interpretando problemas e a vida de forma “diferente”. Sendo que este choque gerador do etnocentrismo, nasce na constatação das diferenças (ROCHA, 1984).

O etnocentrismo demonstra a supervalorização da própria cultura em detrimento das demais. Todos os indivíduos possuem esse sentimento e a tendência na avaliação cultural é julgar as culturas segundo os moldes da sua própria (MARCONI; PRESOTTO, 2005) .

Para Rocha (1984, p. 75):

O etnocentrismo está calcado em sentimentos fortes como o reforço da identidade do “eu”. Possui, no caso particular da nossa sociedade ocidental, aliados poderosos. Para uma sociedade que tem poder de vida e morte sobre muitas coisas, o etnocentrismo se conjuga com a lógica do progresso, com a ideologia da conquista, com o desejo da riqueza, com a crença num estilo de vida que exclui a diferença. Mas a “diferença” é generosa. Ela é o contraste e a possibilidade de escolha. É a alternativa, chance, abertura e projeto no conjunto que a humanidade possui de escolhas de existência.

Superar o etnocentrismo é entender que cada cultura se origina a partir de um processo de adaptação do homem a seu meio ambiente e que em diferentes épocas e lugares, as sociedades resolvem de formas diversas seus desafios. Cada sociedade encontra seus mecanismos de controle simbólico que melhor se adaptam a sua realidade. Cultura é assim, um conjunto de mecanismos de controle simbólico para governar o comportamento sendo que o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos



de controle, de tais programas culturais para ordenar seu comportamento (GEERTZ, 1989).

Em um mundo onde as distâncias estão cada vez menores, a multiplicidade de culturas traz o desafio da convivência entre os diferentes modos de vida. Para evitar a intolerância ou a imposição de valores de uma cultura sobre outra, Hall (2003) propõe que as sociedades reconheçam que:

- a) o universal (conceitos, regras, leis e modos de vida válidos para todos) é uma área para negociação sem conteúdo pré-determinado. Caso contrário pode servir para legitimar a opressão contra dominados;
- b) as culturas particulares devem estar abertas para negociação com outras culturas. Negociar significa saber abrir mão, de forma igual, de alguns costumes ou símbolos de uma cultura que impeçam a convivência com outras;
- c) o constante encontro de diferentes modos de vida leva à hibridação cultural.

Para Montana e Charnov (1991) qualquer pessoa que necessita se relacionar com outro país pode cometer o engano de pensar que tudo que funciona no seu país irá funcionar em outros países. Aprender sobre outra cultura significa familiarizar-se com a história, costumes e credos, incluindo conceitos locais sobre tempo, espaço, amizade e obrigações. Para aumentar as chances de sucesso em uma cultura diferente, deve-se desenvolver as seguintes atividades em uma empresa:

- a) preparar os executivos de forma formal e cuidadosa para o gerenciamento de atividades interculturais, através de leituras e treinamentos explicando as diferentes culturas, antes de enviá-los ao exterior. Ser capaz de falar a língua estrangeira não é requerimento, mas deve ser algo desejável;
- b) selecionar executivos que estão abertos para outras culturas;
- c) empregar executivos locais como consultores ou empregados para direcionar os expatriados, melhorando a maneira de gerenciar naquele determinado país.

As empresas devem constantemente se auto-monitorar para evitar imposições etnocentristas, pois podem ocorrer situações etnocentristas de demonstração de superioridade de uma cultura sobre a outra e mais, podem até demonstrar um total desrespeito sobre a cultura do outro país (HILL, 2001, *apud* JUNIOR; MEYER; MURPHY, 2006).

### **2.2.3 Multiculturalidade e Interculturalidade**

É no contexto de globalização que surge o conceito de interculturalidade, usado para definir um conjunto de propostas de convivência democráticas entre diferentes culturas, na busca da integração entre elas sem anular sua diversidade, ao contrário, buscando o potencial criativo, resultante das interações entre diferentes agentes e seus respectivos contextos. O termo interculturalidade se diferencia do termo multiculturalidade, outro termo bastante utilizado no estudo da diversidade cultural, que indica apenas a coexistência de diversos grupos culturais na mesma sociedade sem apontar para uma política de convivência (FLEURI, 2005).

Para Barbosa e Veloso (2007, p. 60):

Enquanto o conceito de multiculturalidade enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica, o conceito de interculturalidade enfatiza o oposto: que a “comunicação” entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação.

O entendimento da diferenciação entre os termos multiculturalidade e interculturalidade é muito importante, pois os dois termos são utilizados para indicar propostas distintas. O termo multiculturalidade tem sido utilizado para indicar “uma realidade de coexistência de diferentes grupos culturais” em um mesmo contexto social e com diferentes perspectivas de respostas a esta realidade social multicultural. Multiculturalidade também pode representar concepções divergentes, pois algumas propõem a perspectiva de convivência

democrática entre todos os grupos diferentes e outras defendem um modo de aproximar as diferentes etnoculturas, isolando-as (FLEURI, 2005).

Fleuri (2005) define interculturalidade como adjetivo utilizado para indicar realidades e perspectivas incongruentes entre si:

Há quem o reduz ao significado de relação entre grupos folclóricos; há quem amplia o conceito de interculturalidade de modo a compreender o diferente que caracteriza a singularidade e a irrepetibilidade de cada sujeito humano; há quem considera interculturalidade como sinônimo de mestiçagem.

E mais,

[...] a educação intercultural como aquela que enfatiza a relação entre sujeitos culturais diferentes, enquanto a educação multicultural constituiria uma perspectiva que busca o reconhecimento identitário das minorias étnicas, em luta contra os processos de sujeição a que foram submetidos historicamente. Estudos posteriores levaram-nos a entender o termo multiculturalidade como indicador da realidade de coexistência de diversos grupos culturais na mesma sociedade, enquanto o termo interculturalidade nos servia para indicar o conjunto de propostas de convivência e de relação democrática e criativa entre culturas diferentes.

A competência intercultural se refere a um conjunto de atitudes que a pessoa deve adquirir e utilizar ante o multiculturalismo. Estas atitudes estão baseadas em um grupo de valores e competências, as quais são as capacidades de: entender que a diferença é um elemento inerente e enriquecedor da natureza humana; valorizar e respeitar a diferença em suas distintas manifestações; ter empatia, sendo capaz de identificar as vivências do outro e empenhar-se na busca de alternativas; resolver pacificamente os conflitos; trabalhar em equipe perseguindo metas compartilhadas e; reconhecer os conteúdos transculturais que nos unem (PEÑA, 2007).

Bueno, Domingues e Del Corso (2004) colocam que o estudo sobre as formas de gestão em um ambiente multicultural e a promoção da interculturalidade nas empresas pode levar à melhoria das interações atuais e à geração de novas estratégias que sejam cada vez mais eficientes neste ambiente globalizado. Também Trevisan (2001) afirma que para reduzir os choques culturais todas as pessoas da empresa devem ter consciência da diversidade cultural, permitindo o respeito e a consideração das diferenças, gerando condições de trabalho mais flexíveis e inovadoras contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Quando se pensa que a interculturalidade é o palco do mundo de trabalho atual, no qual as mais diversas culturas convivem, agem e reagem, e onde as ligações culturais acontecem todo o tempo, deve-se lembrar que, por maior que sejam as dificuldades que existam de relacionamento intercultural, os executivos têm objetivos em comum ao realizar um trabalho e isto os torna parceiros pela interdependência. E é nesta interdependência que se terá que compreender as diferenças, somar as partes comuns e gerar uma comunicação intercultural. Também é neste momento de interdependência que a empresa deve reverter as diferenças em pontos positivos para a sua gestão e colocar em suas agendas a gestão da interculturalidade, não apenas para transmitir a todos que suas práticas respeitam a diversidade ou atendem a requisitos legais, mas também pelos pontos positivos que a heterogeneidade traz (TREVISAN, 2001; MATOS, 2002; BARROSO, 2006, *apud* RODRIGUES; CRAIDE; TUDE, 2007).

Para Barbosa e Veloso (2007, p.76) o entendimento das diferenças culturais e a necessidade de uma visão intercultural são descritas no *site* “World Experts”, em sua filial alemã:

Entender o que o outro diz não significa necessariamente saber o que ele quer dizer. Sem o conhecimento sobre as especificidades culturais e sociais de um país torna-se difícil construir pontes e desconstruir preconceitos. Mesmo quando não conhecemos a língua do outro, o conhecimento e a compreensão dos valores culturais do outro permitem que possamos reconhecer e aceitar o outro. [...] ultrapassar o etnocentrismo, permitir uma adaptação seletiva aos valores e, com isto, facilitar a aculturação. [...] é necessário porque, “apenas ou por causa da globalização”, as especificidades culturais serão cada vez mais importantes. Portanto: tornar-se-á cada vez mais importante reconhecer as especificidades da própria cultura e das outras culturas e, na consciência da diferença, procurar aquilo que é comum.

Sebben e Filho (2005, p.64) descrevem a necessidade da comunicação intercultural, que é a base do entendimento entre pessoas de diferentes culturas:

Os conceitos básicos envolvidos nesta prática são a simpatia e a empatia interculturais. Na primeira, procuramos compreender o outro, colocando-nos no lugar dele, mas ainda como se fôssemos nós mesmos – a popular frase: “faça aos outros o que gostaria que fosse feito a você mesmo”. Entretanto, o que é bom para mim, será para o outro? Eis a grande lição da interculturalidade: aprender a relativizar, abster-se dos julgamentos, afastar-se de si mesmo para dar lugar ao outro. Por outro lado, o conceito empatia vai, além disso, e propõe que nos coloquemos no lugar do outro como se fôssemos ele mesmo, proposto na célebre frase dos índios navajos: “nunca julgue um homem antes de andar mil milhas com seus sapatos”.

## 2.2.4 Expatriação

Nas empresas transnacionais, que caminham neste mundo em globalização, intensifica-se o fluxo de pessoas entre as unidades estabelecidas em diferentes países. Sendo um dos principais fatores de criação de vantagem competitiva nas empresas transnacionais esta acessibilidade e mobilidade de diversos profissionais ao redor do mundo (FOULON et al, 1999; WILLIAMS et al, 2001, *apud* GUIQUET; SILVA, 2003).

Neste contexto as empresas precisam desenvolver profissionais, cosmopolitas, com três recursos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Uma forma de desenvolvimento destes cosmopolitas é a designação dos mesmos para assumir cargos internacionais. Os cosmopolitas, por definição, são membros da classe mundial. Esta experiência internacional faz com que estes executivos se tornem “executivos sem fronteiras”, recebendo a denominação de expatriados, ou seja, executivos enviados por uma empresa transnacional para viver e trabalhar em outro país por um período superior a um ano (TUNG, 1998; CALIGUIRI, 2000, *apud* HOMEM, 2005).

Freitas (1999) coloca que: “para fazer face aos desafios da gestão globalizada, cresce a demanda pelo executivo que vem sendo definido como executivo global, que possa entender e obter vantagens competitivas desse novo contexto”.

O profissional para viver esta experiência internacional precisa ter abertura de espírito, abertura para novas experiências, curiosidade frente ao diferente. Exige também uma forte capacidade de comunicação e negociação, pois o potencial para mal-entendimentos e conflitos cresce quando se trabalha com diferentes grupos culturais. O profissional expatriado deve ter habilidade de relacionamento, sensibilidade cultural, empatia, autonomia e certa humildade (FREITAS, 2000).

Para Nunes; Vasconcelos e Jaussaud (2008, p. 22):

O desafio dos executivos [...] é obter resultados e produtividade superiores, o que requer algumas características específicas, que podem ser resumidas em: capacidade de trabalhar de igual para igual com pessoas de diferentes

experiências e formação; liderar e participar efetivamente de equipes multiculturais; habilidade para adaptar seu estilo em função das características locais; ser um “explorador” da cultural local, percebendo as diferenças e adaptando-se; administrar adequadamente a dualidade entre integração global e resposta local; possuir conhecimento global do negócio e de aspectos de negociação internacional, e; desenvolver uma rede pessoal de relacionamentos.

Harris e Moran (1993) utilizam o termo executivo global para denominar executivos que devem lidar com pessoas e culturas, com a necessidade do aprendizado intercultural. As empresas devem impor uma perspectiva mais global e os executivos devem crescer tornando-se cosmopolitas, pertencer ao mundo, funcionar efetivamente em qualquer lugar, ter sensibilidade intercultural:

[...] ser sensível, inovador e participativo, capaz de operar confortavelmente num meio global e plural. É ser um representante multinacional e multicultural da organização, que consegue gerir mudanças aceleradas e diferentes na sua própria vida. O executivo global é aberto e flexível no seu relacionamento com outros, pode lidar com situações e pessoas diferentes de seu histórico de vida, e pronto a alterar atitudes pessoais e percepções.

Freitas (2000, p. 21) coloca que:

O mundo dos negócios é um terreno fértil para muitos mal-entendidos, especialmente quando nos deixamos enganar por palavras, termos e jargões profissionais que são comuns, porém que podem não significar a mesma coisa para o nosso parceiro de uma outra cultura. Por exemplo: “nos EUA ser líder significa ser um modelo, ser alguém que distribui responsabilidades, faz participar, sabe encorajar e conduzir uma equipe; na França o líder é, tradicionalmente, aquele que sabe, que detém o conhecimento e os símbolos deste conhecimento; na Ásia é aquele que sabe o que quer e que dá as ordens”. [...] Um dos aspectos cruciais da experiência intercultural reside na maneira como as pessoas envolvidas são confrontadas pelas formas diferentes de representar, pensar, perceber e interpretar fatos e gestos do cotidiano, mas que estão enraizados numa herança ancestral. [grifos do autor]

O desenvolvimento deste perfil internacional dos executivos passa por etapas de exposição ao contexto global, as quais foram apresentadas por Lorbiecki, 2001; Morrison, Gregerson e Blank, 1999 (*apud* Nunes; Vasconcelos; Jaussaud, 2008, p. 26) como:

- a) colocação dos profissionais no centro dos aspectos culturais através de viagens, participação em reuniões globais, para o estabelecimento de redes de relacionamentos;
- b) formação de equipes globais, com grupos multiculturais para obtenção de determinados resultados, estimulando o executivo a enxergar além

das fronteiras de seu domínio, com valores e modelos de negócios de outras culturas;

- c) programas internacionais de treinamento e desenvolvimento, gerando a vivência em experiências globais simuladas em ambientes estruturados;
- d) tarefas de curto-prazo em outras localidades para geração de sensibilidade *cross-cultural*;
- e) por fim, expatriação, através de missões de longo-prazo, forçando o executivo a mudar sua forma de enxergar o mundo, sendo um processo mais consistente de aprendizagem em diferentes culturas.

Freitas (2000, p. 22) questiona a forma como as pessoas aprendem e expõem alguns aspectos essenciais do processo de aprendizagem relacionados especificamente com a experiência intercultural. Sendo eles:

- a) interação: forma mínima de troca social onde cada membro age e se comporta em função do outro, ocorre em um contexto onde há troca de idéias, experiências e aprendizagem, sendo possível quando se desenvolve e mantém relação com o outro. Quando esta vivência contém a interpenetração ou influência recíproca de duas ou mais culturas podemos dizer houve uma vivência intercultural;
- b) aprendizagem: quando ocorre a interação da pessoa com o ambiente, possuindo dois aspectos: o conteúdo e os afetos ligados a ele. A aprendizagem acontece por dois processos complementares: a assimilação, onde a pessoa, através das observações, aprende as regras do ambiente desconhecido; a acomodação, onde a pessoa modifica sua forma de agir por se mostrarem inadequadas no mundo exterior, principalmente em situações interculturais onde ocorre a confrontação com o certo e o adequado;
- c) aculturação: quando as distintas culturas se interligam e se influenciam, ocorrendo a cooperação para o alcance de objetivos comuns. No caso de aquisição e fusão de empresas de diferentes bases culturais o processo de aculturação é valioso à administração intercultural.

Joly (1993) define expatriação como: “uma experiência intercultural, psíquica e afetiva, que envolve o processo de desestruturação e reestruturação, que por sua vez se insere no quadro sociocultural da atividade humana”. Sendo que são quatro as dimensões que formam este quadro: a natureza, sendo o conjunto cultural do indivíduo que dá sentido às suas relações com a natureza, gerando representações simbólicas; a cultura, representando o sistema de crenças, os valores simbólicos específicos, o modo como interage; a sociedade, através do sistema de crenças o indivíduo interage com outros, fornecendo modelos de relacionamento, e; o indivíduo, último componente do quadro sociocultural, onde são administradas as tensões e as demandas do contexto cultural.

Freitas (2000, p. 24) também expressa que:

Viver em um outro país significa construir uma outra vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados inadequados, bizarros ou ofensivos; é eu buscar ver o outro através de seus próprios olhos para enxergar como sou visto por ele; reassociar emoções com fatos e gestos; aprender a ler as linhas, entrelinhas, silêncios e olhares até então desconhecidos. Na verdade trata-se de um mergulho que provoca confusão das referências, dos sentidos e de emoções já estabelecidos. Tal mergulho só se faz possível a partir de um processo de reconstrução interna, que pode ser vivida como uma aventura capaz de fornecer grandes descobertas e por elas exigir elevados preços. Uma coisa é certa: é muito raro um ser humano não ser tocado, para o melhor ou para o pior, por uma experiência desta natureza. Nela dificilmente os conteúdos serão dissociados das emoções!

Para Joly (1993) quatro são as fases de um processo de expatriação:

- a) primeira fase: o encantamento, geralmente nos primeiros meses do processo;
- b) segunda fase: o negativismo extremo, onde aparecem os primeiros desconfortos com as diferenças. Do ponto de vista cultural, aparecem as percepções das diferenças em relação à língua, aos relacionamentos;
- c) terceira fase: guardar distância ou integrar-se, onde ocorre a rejeição levando ao isolamento ou a integração, com a incorporação de traços culturais, permitindo a inserção na sociedade;



- d) quarta fase: o choque da volta, onde a pessoa que volta não é mais a mesma que foi, pois estabeleceu um novo sentido na sua relação com a natureza, com novos hábitos e novos traços culturais.

Cerdin (2000, *apud* Nunes; Vasconcelos; Jaussaud, 2008, p. 82) utiliza o conceito da “curva em U”, onde coloca as seguintes fases:

- a) fase 1 – Lua-de-mel: fascinação, excitação com o novo;
- b) fase 2 – Choque cultural marcado pela desilusão e frustração;
- c) fase 3 – Adaptação gradual a nova cultura;
- d) fase 4 – Maturidade: quando o indivíduo se fortalece para funcionar eficazmente na nova cultura.

Conforme Nunes; Vasconcelos; Jaussaud (2008, p. 83) a adaptação cultural do executivo e de sua família à cultura estrangeira é um fator-chave para o sucesso ou o fracasso do processo de expatriação. Mas, segundo Wang (2002, *apud* Homem, 2005) muitos estudos também têm demonstrado que outros fatores também influenciam no ajustamento intercultural dos expatriados, como a distância cultural ser negativamente relacionada com o ajustamento, bem como as características demográficas, a personalidade e a questão familiar, sendo assim podem-se dividir os fatores que influenciam em: relativos ao país (país de origem e país anfitrião), à organização, ao indivíduo e a família.

### 2.3 MAPA CONCEITUAL DESTA PESQUISA

O modelo da pesquisa foi baseado nos conceitos desenvolvidos nas referências teóricas de cultura, globalização, etnocentrismo, interculturalidade e expatriação.

Cultura, para fins desta pesquisa, será considerada conforme a descrição de Santos (1996, p. 41):

[...] cultura passa a ser entendida como uma dimensão da realidade social, a dimensão não-material, uma dimensão totalizadora, pois entrecorta os vários aspectos dessa realidade. Ou seja, em vez de se falar em cultura como a totalidade de características, fala-se agora em cultura como a totalidade de

uma dimensão da sociedade. Essa dimensão é a do conhecimento num sentido ampliado, é todo conhecimento que uma sociedade tem sobre si mesma, sobre outras sociedades, sobre o meio material em que vive e sobre a própria existência. Cultura inclui ainda as maneiras como esse conhecimento é expresso por uma sociedade, como é o caso de sua arte, religião, esportes e jogos, tecnologia, ciência, política. O estudo da cultura assim compreendida volta-se para as maneiras pelas quais a realidade que se conhece é codificada por uma sociedade, através de palavras, idéias, doutrinas, teorias, práticas costumeiras e rituais. O estudo da cultura procura entender o sentido que fazem essas concepções e práticas para a sociedade que as vive, buscando seu desenvolvimento na história dessa sociedade e mostrando como a cultura se relaciona às forças sociais que movem a sociedade.

Ao conceito de Santos (1996, p. 41) de que o estudo da cultura deve ser realizado para compreender o sentido que fazem as concepções e práticas de cada sociedade que as vive, interligar-se-á, o conceito de globalização, que conforme Junior; Meyer e Murphy (2006), aproximou as pessoas, mesmo quando há grandes distâncias geográficas entre elas e forçou muitas pessoas e empresas a se relacionar mais de perto e mais intensamente com seus pares em outros países, com valores culturais completamente diferentes. Sendo que conforme Montana e Charnov (1991) qualquer pessoa que deseja, necessita se relacionar com outro país pode cometer o engano de pensar que tudo que funciona no seu país irá funcionar em outros países. Aprender sobre outra cultura significa familiarizar-se com a história, costumes e credos, incluindo conceitos locais sobre tempo, espaço, amizade e obrigações. E para que se possa aumentar as chances de sucesso em uma cultura diferente, deve-se: preparar os executivos de forma formal e cuidadosa para as atividades interculturais e selecionar executivos que estão abertos para outras culturas.

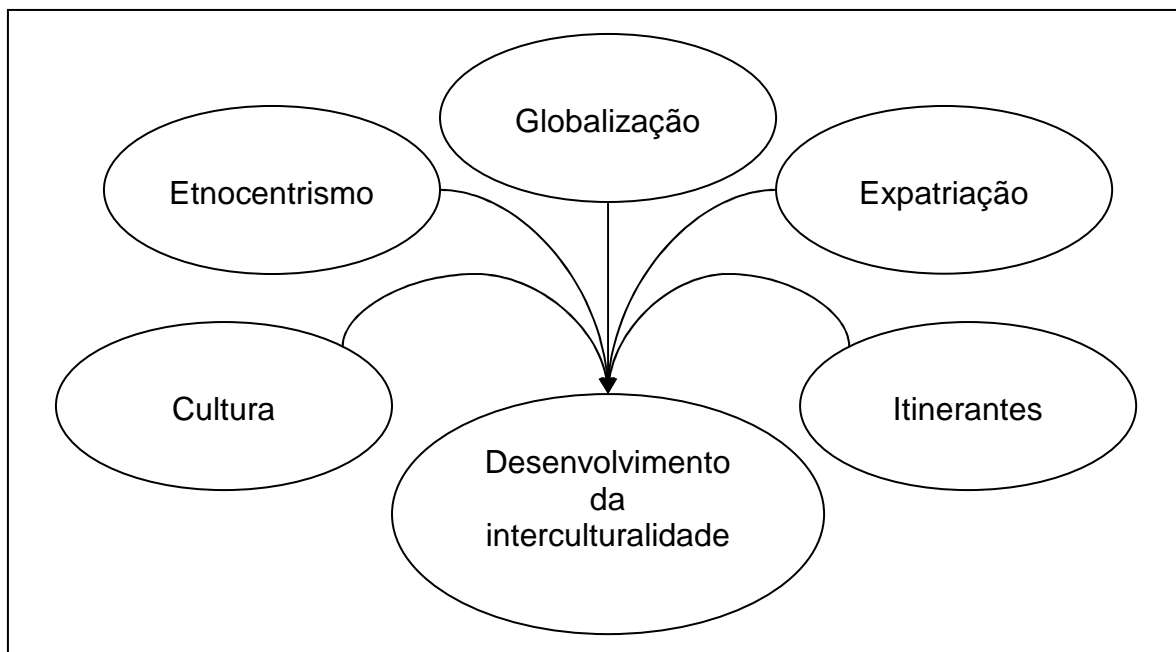
Um ponto importante no modelo teórico é o conceito de etnocentrismo, pois as situações etnocentristas de demonstração de superioridade de uma cultura sobre a outra devem ser monitoradas (HILL, 2001, *apud* JUNIOR; MEYER; MURPHY, 2006).

Etnocentrismo será considerado no modelo teórico conforme Rocha (1984, p. 7):

Etnocentrismo é uma visão do mundo onde nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos, nossas definições do que é existência. No plano intelectual, pode ser visto como a dificuldade de pensarmos a diferença; no plano afetivo, como sentimentos de estranheza, medo, hostilidade, etc.

E contrapondo ao etnocentrismo está o conceito de interculturalidade, que Fleuri (2005) define como sendo um conjunto de propostas de convivência democráticas entre diferentes culturas, na busca da integração entre elas sem anular sua diversidade, ao contrário, buscando o potencial criativo, resultante das interações entre diferentes agentes e seus respectivos contextos. Nas empresas transnacionais em globalização, onde as mais diversas culturas convivem, agem e reagem, e onde as ligações culturais acontecem todo o tempo, deve-se lembrar que, por maior que sejam as dificuldades que existam de relacionamento intercultural, os executivos têm objetivos em comum ao realizar um trabalho e isto os torna parceiros pela interdependência. E é nesta interdependência que se terá que compreender as diferenças, somar as partes comuns e gerar uma comunicação intercultural. Também é neste momento de interdependência que a empresa deve reverter as diferenças em pontos positivos para a sua gestão e colocar em suas agendas a gestão da interculturalidade, não apenas para transmitir a todos que suas práticas respeitam a diversidade ou atendem a requisitos legais, mas também pelos pontos positivos que a heterogeneidade traz (TREVISAN, 2001; MATOS, 2002; BARROSO, 2006, *apud* RODRIGUES; CRAIDE; TUDE, 2007).

Para buscar identificar medidas a serem adotadas pela empresa transnacional que venham a facilitar o processo de inserção em outro país e o contato entre os executivos dos diversos países que a empresa transnacional está situada, utilizar-se-ão os conhecimentos oriundos das experiências dos expatriados, expatriados retornados e dos itinerantes. Serão considerados expatriados conforme a definição de Caliguirri e Di Santo (2001, *apud* Nunes; Vasconcelos; Jaussaud, 2008, p. 28): “expatriação implica a transferência temporária de um profissional de um país para outro, para exercer uma determinada função, um período pré-definido”. Para fins desta pesquisa serão denominados como itinerantes os executivos que viajam e trabalham nas diversas localidades da empresa transnacional e que transitam por estas diferentes culturas, mas que mantêm sua base na matriz da empresa.



**Figura 1 - Modelo teórico-empírico da pesquisa**  
Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

### 3 OPÇÕES METODOLÓGICAS DESTA PESQUISA

Apresentar-se-á o método de pesquisa utilizado, como foram aplicados os questionários abertos, a definição dos sujeitos da pesquisa e a descrição da empresa transnacional na qual foi feita a pesquisa.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa que Oliveira (2007, p. 37) descreve como sendo:

[...] processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Esse processo implica em estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva.

Martinelli (1999, p. 62) coloca que: “em pesquisas qualitativas todos os fatos e fenômenos são significativos e relevantes, e são trabalhados através das principais técnicas: entrevistas, observações, análise de conteúdo, estudo de caso e estudos etnográficos”.

Para Oliveira (1999, p. 117) a pesquisa qualitativa se caracteriza por uma tentativa de explicar em profundidade as características e o significado do resultado das informações levantadas por questionamentos ou entrevistas abertas, onde não há mensuração quantitativa das mesmas. Estas abordagens qualitativas ajudam a descrever a complexidade de problemas e a verificar a interação entre variáveis, gerando a compreensão e classificação de certos processos sociais, contribuindo em processos de mudança e auxiliando na interpretação do comportamento ou atitude dos indivíduos. Oliveira (1999)

também descreve que pesquisa quantitativa é substituída pela qualitativa em certas situações:

- a) onde há a necessidade da substituição de informações estatísticas por dados qualitativos, necessitando a investigação de fatos passados ou estudos referentes a grupos;
- b) na qual a observação qualitativa é utilizada servindo de indicadores do funcionamento de estruturas sociais;
- c) onde ocorre a necessidade de uma abordagem qualitativa para a compreensão de aspectos psicológicos, onde os outros métodos não conseguem fazer uma coleta completa dos dados, devido a complexidade da pesquisa.

Minayo (2007, p. 21) coloca que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. O universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade e é objetivo da pesquisa qualitativa dificilmente pode ser traduzido em números e indicadores qualitativos.

Segundo Godoy (1995) são quatro as principais características de uma pesquisa qualitativa:

- a) ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) ser descritiva;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador;
- d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

### **3.1.1 Questionários**

A pesquisa qualitativa foi realizada através de questionários abertos. Para Rey (2005, p. 41):

Entre os instrumentos mais utilizados pelas diferentes ciências antropossociais está o questionário, que é um instrumento associado ao estudo das

representações e de crenças conscientes do sujeito, diante do qual esse sujeito constrói respostas mediadas por sua intencionalidade.

Rey (2005, p. 52) também coloca que em pesquisas qualitativas o questionário que deve ser utilizado é o aberto, pois igual à entrevista: “permite a expressão do sujeito em trechos de informação que são objetos do trabalho interpretativo do pesquisador”. Sendo que os questionários nas pesquisas qualitativas devem ter as seguintes características:

- a) facilitar a expressão das pessoas estudadas com perguntas abertas e orientadas para a construção do sujeito ao redor do tema tratado;
- b) formar, através das perguntas, um sistema que busque responder aos diferentes aspectos de informação que se complementam entre si e que objetive uma representação ampla do conhecimento que se quer adquirir;
- c) buscar, através das perguntas, a combinação de informações diretas e indiretas do tema em estudo. Informações diretas através de posicionamentos intencionais do entrevistado e informações indiretas através de elementos significativos;
- d) ter um número relativamente pequeno de perguntas;
- e) desenvolver um clima facilitador para a participação das pessoas, antes da realização do questionário, através de contatos prévios que buscam que estas pessoas assumam a participação na pesquisa.

O questionário aberto utilizado para a pesquisa foi desenvolvido a partir do questionário utilizado na pesquisa de Maria Ester de Freitas: “Como vivem os executivos e suas famílias?” no Relatório do GV - Pesquisa, n.7, EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisa e Publicações, 2000, Anexo 4 a, b e c. Foram desenvolvidos três modelos de questionários abertos para os diferentes sujeitos da pesquisa os quais estão no anexo 1A para os expatriados, anexo 1B para os expatriados retornados e anexo 1C para os itinerantes, buscando apenas alterar pontos específicos característicos de cada grupo de sujeitos.

Um pré-teste dos questionários foi realizado para cada modelo com um expatriado, expatriado retornado e um itinerante. Os questionários foram

respondidos na íntegra, sem geração de dúvidas e sem avaliação que o mesmo estivesse muito extenso ou que apresentasse questões não compreendidas.

Os questionários foram enviados e recebidos por correio eletrônico, não tendo sido feito nenhum contato anterior com os sujeitos explicando a pesquisa ou solicitando o preenchimento do mesmo, para assim obter um resultado mais espontâneo possível. O envio dos questionários ocorreu em Agosto e o recebimento dos mesmos foi em Agosto e Setembro de 2009.

### **3.1.2 Definição dos sujeitos da pesquisa**

Para definição dos sujeitos da pesquisa a pesquisadora teve ajuda da área de Recursos Humanos da empresa transnacional, sendo que foram definidos os seguintes critérios:

- a) os expatriados devem estar na condição de expatriação a mais de 1,5 anos;
- b) os expatriados retornados devem estar retornados a mais de 1 ano e devem ter estado na condição de expatriado por no mínimo 1 ano;
- c) os itinerantes devem estar na condição de itinerante a mais de 1 ano, todos alocados na matriz da empresa transnacional no Brasil.

Ao total foram selecionados 20 expatriados, 16 expatriados retornados e 18 itinerantes, de um universo total de 50 expatriados, 40 expatriados retornados e 30 itinerantes da empresa transnacional os quais atendiam as condições anteriormente especificadas. Para cada grupo de sujeito foi enviado um correio eletrônico com o questionário específico em anexo, sendo que os sujeitos não tinham conhecimento dos demais participantes da pesquisa.

Como questionários respondidos a pesquisa obteve: 14 expatriados, 11 expatriados retornados e 15 itinerantes, sendo que não foi feita uma segunda solicitação para responder ao questionário e os questionários respondidos foram considerados suficientes para obtenção dos dados necessários para o atendimento dos objetivos da pesquisa.



### 3.1.3 Análise e Interpretação dos dados

Para Minayo (2007, p. 80): “ao analisarmos e interpretarmos informações geradas por uma pesquisa qualitativa, devemos caminhar tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social”. Minayo (2007, p. 81) também coloca que:

[...] em pesquisa não há fronteiras nítidas entre coleta de informações, início do processo de análise e a interpretação. O importante [...] é fazer uma avaliação do material disponível antes de iniciarmos a etapa final da pesquisa. Nessa avaliação devemos verificar se o material disponível: (a) revela qualidade, principalmente quanto à impressão e à clareza dos registros; (b) e é suficiente para a análise. A idéia de suficiência dos dados está muito relacionada com o que pretendemos com a pesquisa.

Para a interpretação de sentidos Gomes *et al.* (2005, p. 203) coloca que:

[...] a cultura são essas intrincadas teias e a sua interpretação pelos que a vivem e ao mesmo tempo produzem estruturas de significados socialmente estabelecidos. A interpretação seria, portanto, a compreensão dessas estruturas, dentro de sua base social e material. A dialética entre as interpretações e re-interpretações dos diferentes atores sociais que interagem dentro das condições objetivas em determinado espaço e tempo é a contextualização.

Bardin (2009, p. 33) conceitua a análise de conteúdo como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, sendo que existem várias formas para analisar os conteúdos dos materiais de pesquisa, entre os quais se podem destacar: análise categorial, análise de avaliação, análise de enunciação, análise proposicional do discurso, análise de expressão e análise das relações. Minayo (2007, p. 87) coloca que:

Dentre os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo utilizados a partir da perspectiva qualitativa (de forma excludente ou não), destacamos os seguintes: categorização, inferência, descrição e interpretação. Esses procedimentos necessariamente não ocorrem de forma seqüencial. Entretanto, em geral, costumamos, por exemplo: (a) decompor o material a ser analisado em partes [...]; (b) distribuir as partes em categorias; (c) fazer uma descrição do resultado da categorização [...]; (d) fazer inferências dos resultados [...]; (e) interpretar os resultados obtidos com auxílio da fundamentação teórica adotada.

Para análise e interpretação do material desta pesquisa qualitativa foi utilizada a sequência de passos da análise categorial, sendo que, segundo Bardin (2009, p. 145) a “categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo um gênero, com os critérios bem definidos”.

A categorização é formada por duas etapas: isolar os elementos e depois reagrupar estes elementos, procurando impor uma organização à informação. Uma categorização de qualidade deve ter como características: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade, a fidelidade e a produtividade (BARDIN, 2009).

Para Moraes (2003, p. 197) “no processo de categorização podem ser constituídos diferentes níveis de categorias e em alguns casos as categorias assumem as denominações de iniciais, intermediárias e finais, constituindo, cada um dos grupos, categorias mais abrangentes e em menor número”.

### 3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa qualitativa foi realizada no Grupo Gerdau, sendo que os dados a seguir provêm diretamente do Relatório Anual 2007, disponível em: [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br).

O Grupo Gerdau é líder na produção de aços longos nas Américas e um dos maiores produtores mundiais de aço, tem 107 anos de história e participa do processo de consolidação do setor siderúrgico global. Possui 37 mil colaboradores e opera em 14 países (Brasil, Uruguai, Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Venezuela, República Dominicana, Guatemala, México, Estados Unidos, Canadá, Espanha e Índia).

Produz aços longos, especiais e planos para os setores da construção civil, da indústria e da agropecuária. Seus produtos fazem parte de automóveis, caminhões, tratores, residências, pontes, estradas, eletrodomésticos, máquinas, entre outros. É um dos maiores recicladores do mundo, transformando anualmente 12,8 milhões de toneladas de sucata ferrosa em aço.

Tem como missão: “O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade”. Tem como visão: “Ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor”. Seus valores são: cliente

satisfeito; segurança total no ambiente de trabalho; pessoas comprometidas e realizadas; qualidade em tudo que faz; empreendedorismo responsável; Integridade e; crescimento e rentabilidade.

O Grupo Gerdau é formado por seis Operações de Negócios que são definidas a partir da linha de produtos ou da localização geográfica das unidades: Aços Longos Brasil, Aços Especiais (Brasil, Espanha e Estados Unidos), Açominas (Brasil), América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela), América do Norte (Estados Unidos e Canadá) e Índia.

Os Processos Funcionais, que fornecem suporte a todas as operações do Grupo, incluem Saúde e Segurança do Trabalho, Marketing e Vendas, Industrial, Logística, Metálicos, Suprimentos, Planejamento Operacional, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Finanças e Relações com Investidores, Contabilidade, Auditoria, Jurídico, Tecnologia de Gestão, Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, Tecnologia da Informação, Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa, Responsabilidade Social e Energia.

Ao longo de sua expansão, o Grupo Gerdau tem, como um dos seus principais desafios, a formação de equipes com níveis de excelência elevados. Por isso, são realizados expressivos investimentos na capacitação dos colaboradores e na atração de profissionais do mercado, garantindo que a integração e a gestão das operações ocorram com a máxima eficácia. Além disso, ao analisar as oportunidades de aquisição, o Grupo Gerdau busca agregar as experiências e as práticas das novas empresas por meio da qualidade das pessoas e dos processos já existentes.

Sistema global que consolida as melhores práticas do Grupo Gerdau em todos os processos de negócios, o Gerdau Business System (GBS), estruturado a partir de 2002, auxilia líderes e equipes a atuarem de forma integrada e alinhada à estratégia, levando a organização à excelência nas suas operações. O GBS aprimora a forma de trabalho de todas as operações do Grupo, assim como o desempenho das companhias recém-adquiridas no menor período de tempo possível.

O GBS estrutura e padroniza políticas, diretrizes, melhores práticas e indicadores de desempenho. Ele foi desenvolvido de forma conjunta com todas as Operações de Negócios e, por ser um sistema aberto e em constante inovação, permite incorporar procedimentos específicos de uma determinada unidade, assim como os resultantes de *benchmarking* externo. Atualmente, o GBS já acumula mais de 800 diferentes práticas em todos os processos, as quais também respeitam a diversidade cultural e as especificidades dos mercados.

Periodicamente, avaliadores verificam *in loco* o grau de alinhamento das áreas às práticas estabelecidas por meio da ferramenta conhecida como *assessments*. Em 2007, o número de *assessments* cresceu 30,0% em relação a 2006, resultado do aprimoramento do GBS e das novas aquisições. Os *assessments* geram planos de ação para a evolução do desempenho das operações e são ainda importantes fontes de difusão da cultura Gerdau e de desenvolvimento dos colaboradores.

Cada macroprocesso - Marketing e Vendas, Industrial, Tecnologia de Gestão, entre outros - é coordenado por um *process owner*, que atua com os *process leaders* das Operações de Negócios - Longos Brasil, América Latina, América do Norte, Açominas, Aços Especiais e Índia - nos diversos países onde o Grupo Gerdau está presente.

Conforme Claudio Gerdau Johannpeter (Diretor-geral de Operações – COO do Grupo Gerdau): “A qualificação das nossas pessoas, somadas a um forte sistema de gestão, permite que o Grupo Gerdau aprimore seus processos, amplie suas operações em todo o mundo e mantenha sua trajetória de crescimento e rentabilidade”.

André Gerdau Johannpeter (Diretor-presidente – CEO do Grupo Gerdau) coloca que: “O nosso sistema global de gestão, o Gerdau Business System, que auxilia e suporta líderes e equipes a atuarem de forma alinhada, tem facilitado significativamente o processo de integração das empresas incorporadas. Além disso, levamos em conta, durante a aquisição de uma nova companhia, a qualificação das suas equipes, o que contribui fortemente para a construção de uma organização cada vez mais integrada. Acreditamos que todas as empresas

adquiridas em 2007 têm colaboradores capazes de dar continuidade ao nosso processo de crescimento”.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados serão apresentados através de um detalhamento do método utilizado. Com base na leitura dos questionários respondidos, foram definidos dois grupos de categorias iniciais: as dos itinerantes, compreendendo da categoria inicial 1 a 9 e as categorias iniciais dos expatriados e expatriados retornados, compreendendo da categoria inicial 10 a 20. O reagrupamento das categorias iniciais resultou na obtenção de 9 categorias intermediárias, onde foram interligadas as informações obtidas dos itinerantes, expatriados e expatriados retornados, sendo que a partir da definição das categorias intermediárias não há mais a divisão entre itinerantes, expatriados e expatriados retornados.

### **4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS**

Para cada uma das categorias iniciais e intermediárias, produziu-se um texto síntese e com o objetivo de enriquecer os dados apresentados, optou-se por incluir algumas as respostas dadas nos questionários para melhorar o acompanhamento e aproximação do processo de interpretação.

#### **4.1.1 Perfil dos itinerantes**

Inicialmente serão apresentados dados de caracterização dos sujeitos extraídos dos questionários abertos contextualizando o perfil dos itinerantes que responderam ao questionário, os quais foram ao total 15 itinerantes.

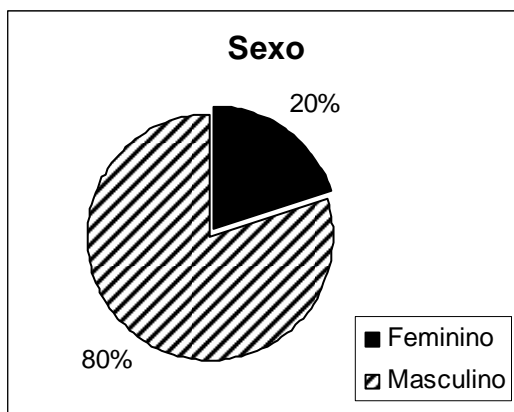


Gráfico 1 - Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Sexo

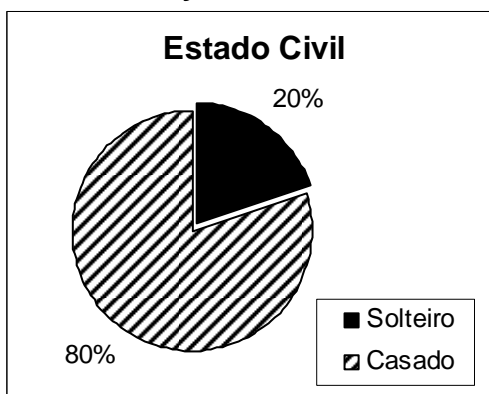


Gráfico 2 - Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Estado Civil

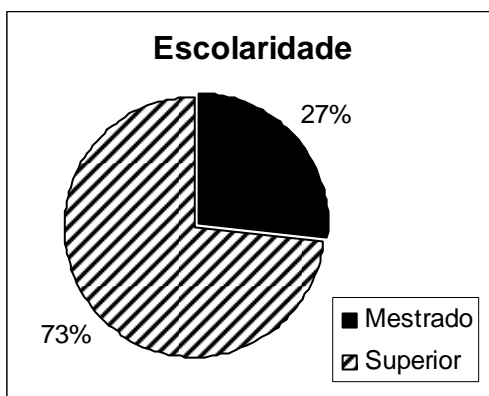


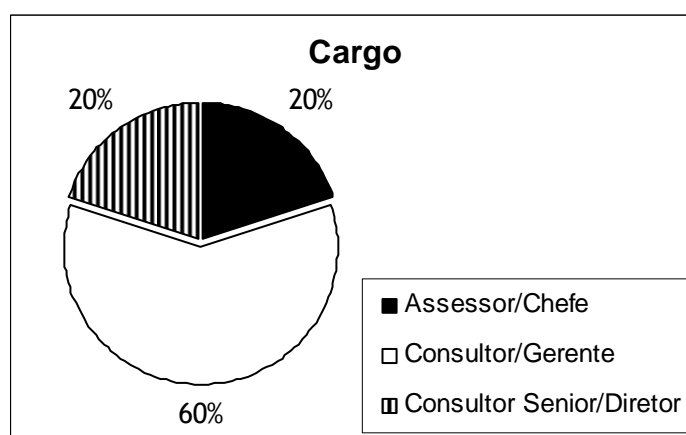
Gráfico 3 - Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Escolaridade



**Gráfico 4 – Caracterização Pessoal dos Itinerantes: Nacionalidade**

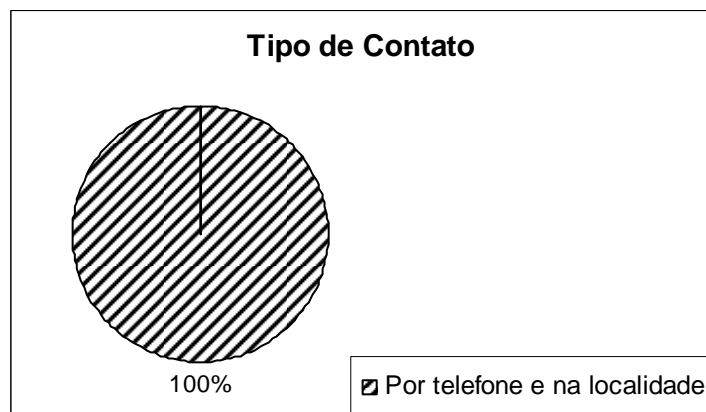


**Gráfico 5 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: País de Alocação**



**Gráfico 6 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Cargo**

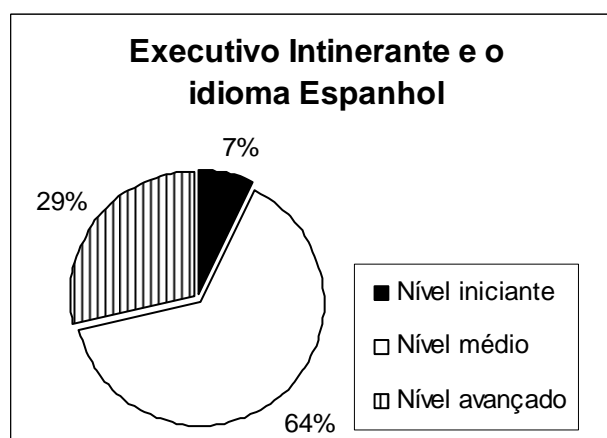




**Gráfico 7 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Tipo de Contato**



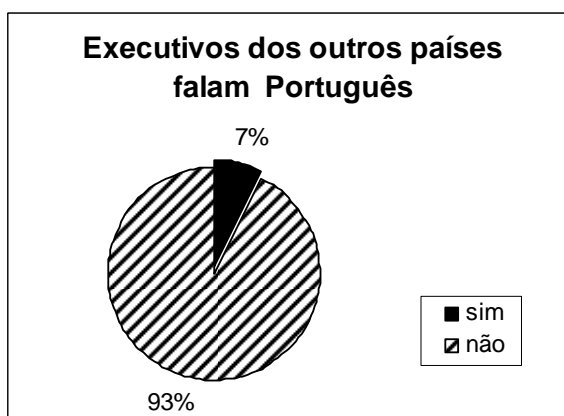
**Gráfico 8 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Países de Contato**



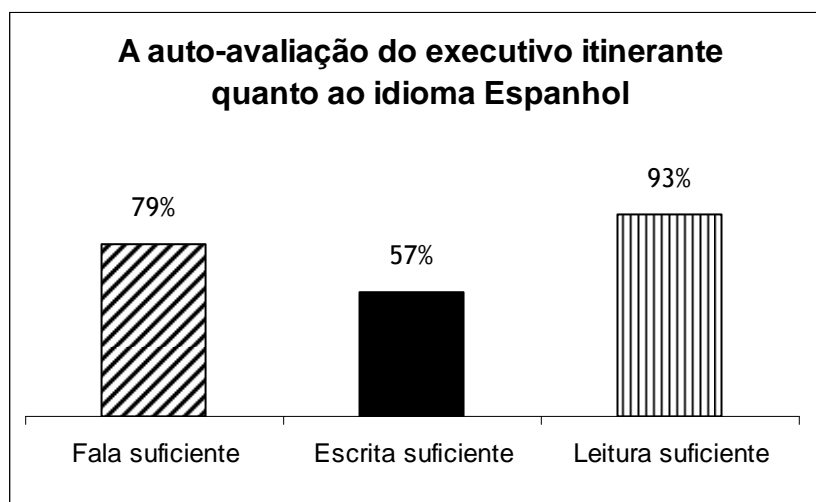
**Gráfico 9 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Utilização do Idioma Espanhol**



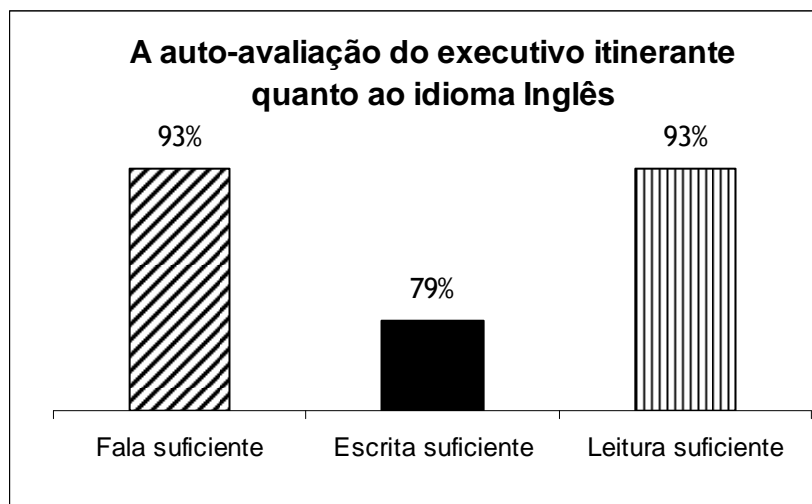
**Gráfico 10 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Utilização do Idioma Inglês**



**Gráfico 11 – Caracterização Profissional dos Executivos de outros países: Utilização do Idioma Português**



**Gráfico 12 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Auto-avaliação do Idioma Espanhol**



**Gráfico 13 – Caracterização Profissional dos Itinerantes: Auto-avaliação do Idioma Inglês**

#### 4.1.2 Categorias iniciais dos itinerantes

As categorias iniciais de 1 a 9 representam as respostas dos itinerantes, apresentadas no Quadro 1.

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Resumo</b>
1. O contato do itinerante com executivos de outros países	Telefone, e-mail, videoconferências, visitas, Assessments. Visitas com duração de 1 a 5 dias	O contato dos itinerantes com os executivos dos países pode ser curta (reunião por telefone, videoconferência), remota (e-mail e portal Gestão do Conhecimento) e no local (visitas estruturadas, acompanhamento de projetos, Assessments) com duração de 1 dia a 1 semana.
2. A auto-preparação do itinerante para o contato de trabalho com executivos de outros países	Preparação própria, organização, experiência técnica, foco técnico, troca	A preparação do itinerante é basicamente mais técnica, com foco no tema a ser tratado. A busca do conhecimento de características culturais para os primeiros contatos com a nova cultura é feita de forma informal entre executivos e os primeiros contatos nas localidades trazem os ensinamentos do dia-a-dia.
3. A preparação formal, pela empresa, para o itinerante ter o contato de trabalho com executivos de outros países	Treinamento formal	Não há treinamento específico para preparar os itinerantes para lidar com os assuntos de cunho cultural dos outros países.
4. Necessidade de treinamento preparatório de cunho cultural	Comunicação, relacionamento, hábitos, política, história, reações	A maioria dos itinerantes acredita que um treinamento específico por país contendo as principais características culturais, seria bastante útil.

**Quadro 1 – Categorias iniciais dos itinerantes (continua)**

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Resumo</b>
5. Os norte-americanos através da lente dos itinerantes	Questionamentos, relação analítica, vida pessoal, objetividade, foco em resultado	Necessidade de objetividade e demonstração do valor agregado na tarefa para que a mesma seja executada.
6. Os espanhóis através da lente dos itinerantes	Formalidade, profissionalismo	A formalidade separa muito bem o profissional do pessoal, com peso maior para o pessoal.
7. Os latino-americanos através da lente dos itinerantes	Hierarquia, relação pessoal	Mostram forte hierarquia, mas são acessíveis e hospitaleiros, aceitando fácil o que é proposto.
8. Características de um itinerante por um itinerante	Flexibilidade, senso de observação, modéstia, humildade, dominar o idioma	Acreditam que várias características como flexibilidade, saber ouvir, observar, ser modesto, dominar o idioma são características fundamentais de um itinerante.
9. O ganho como itinerante	Gratificante, Excelente	Acredita que a experiência é enriquecedora, quebrando paradigmas, desenvolvendo relações mais respeitadas com as pessoas.

**Quadro 1 – Categorias iniciais dos itinerantes (conclusão)**

#### 4.1.2.1 Categoria inicial 1: O contato do itinerante com executivos de outros países

- Resposta IT.9 –

*Contato periódico por telefone, e-mail, visitas estruturadas e Assessments com todos os países com objetivo de apoiar a implementação do sistema da empresa. O contato normalmente ocorre com a liderança do Site, os gestores locais e equipes. As viagens possuem duração de uma semana em cada Site / país.*

- Resposta IT.10 –

*Foram 02 momentos distintos: em 2008, por telefone e presencial, principalmente na localidade, mas também no Brasil, quando realizávamos reunião trazendo os executivos dos países e 2009, basicamente por telefone, tele e videoconferências. Contato com todos os países da América Latina nos quais temos unidades diariamente, às vezes, mais de uma vez ao dia.*

- Resposta IT.12 –

*Por telefone, o contato é para tirar dúvidas, passar informação rápida. Por videoconferência, o contato é para acompanhar indicadores de performance,*

*fazer reuniões sobre determinados temas. Presencial, o contato é para fazer avaliações do sistema de gestão da empresa.*

Nesta categoria, os itinerantes revelam como é o contato com os países onde a empresa transnacional está alocada e a média de duração deste contato.

A relação de trabalho inclui troca de e-mails, telefonemas, teleconferências, videoconferências, reuniões presenciais no corporativo da empresa ou em outra localidade e visitas e reuniões nos diversos países.

Estes contatos têm vários objetivos, tais como: alinhamento da cultura empresarial, disseminação das melhores práticas, visitas estruturadas para verificar a oportunidade de melhorias, acompanhamento de indicadores de performance, eliminação de dúvidas no processo e ajudas diversas.

#### 4.1.2.2 Categoria inicial 2: A auto-preparação do itinerante para o contato de trabalho com executivos de outros países

*- Resposta IT.2 –*

*O aprendizado da "educação informal" foi muito útil. Ajudou a estabelecer laços de confiança com meus interlocutores em cada um destes países. Hoje eu tenho uma postura diferente no trato com cada operação.*

*- Resposta IT.6 –*

*... buscava orientação com pessoas que já conheciam o ambiente e/ou as pessoas com quem ia me encontrar além de utilizar a experiência própria nos casos em que já tinha tido contato com o país / cultura em outras oportunidades, profissionalmente ou não.*

*- Resposta IT.7 –*

*Não houve uma preparação formal. A capacitação foi sendo desenvolvida de acordo com o andamento das atividades. O primeiro contato com novas empresas foi feito, geralmente, através de uma pessoa da nossa empresa que já conhecia a empresa visitada.*

Na categoria “auto-preparação”, os itinerantes descreveram como se preparam, profissionalmente e “culturalmente”, para o contato com os executivos dos outros países.

A maioria dos itinerantes relatou que o foco do preparo é a busca da preparação técnica, procurando conhecer a localidade a visitar através de dados, fatos, organização de objetivos, verificação dos pontos críticos referentes ao nível de alinhamento da empresa a ser visitada frente às definições corporativas, isto é, conhecer como a empresa alocada naquele país está referente à implantação do processo em questão e como o itinerante irá ajudar na melhoria deste processo.

Outro preparo relatado pela maioria dos itinerantes é a consulta a colegas que já visitaram/trabalharam com os executivos do referido país, buscando orientações sobre tipo de contato, oportunidades, descrição do local, como chegar à empresa, características culturais para facilitar o contato.

A formação de um conceito de trabalho de cunho cultural é bem particular de cada itinerante, alguns pontos foram relatados por grande parte dos itinerantes, tais como: conversar com itinerantes que já estiveram na localidade, conversar com expatriados que estão na localidade, treinamento de idiomas e leitura. Sendo que não houve relato de treinamento específico (formal) para preparação de cunho cultural por localidade onde a empresa transnacional está alocada.

#### 4.1.2.3 Categoria inicial 3: A preparação formal, pela empresa, para o itinerante ter o contato de trabalho com executivos de outros países

- Resposta IT.6 -

*Formalmente pela empresa não houve treinamento para conhecimento das características culturais dos países. Existem algumas palestras/treinamentos sobre mudança e flexibilidade intercultural mais gerais e não considero isso como treinamento sobre características dos países, mesmo sendo interessantes e úteis. Além de pontuais, eles não abordam o tema na profundidade suficiente para que isso gere um impacto imediato quando é necessário um contato com uma pessoa de outro país.*

- Resposta IT.7 –

*Recebi treinamento sobre Diversidade Cultural num curso que a Gerdau promoveu, chamado GBP. Mas, não há treinamento de rotina na Empresa que seja ministrado para preparar as pessoas que trabalharão com outras culturas.*

A categoria “treinamento formal” demonstra que o treinamento fornecido pela empresa é bastante abrangente, aberto e não apresenta pontos em profundidade suficiente para gerar um impacto imediato no primeiro contato.

Os itinerantes revelaram que a aprendizagem de cunho cultural é realizada na prática, iniciando com o contato informal entre colegas que estão na mesma situação e que não há um treinamento ou orientação formal para este contato multicultural ou intercultural.

#### 4.1.2.4 Categoria inicial 4: Necessidade de treinamento preparatório de cunho cultural

- Resposta IT.1 –

*O nosso trabalho é um trabalho de convencimento. Uma pessoa aceita uma idéia, uma prática, uma maneira diferente de outra pessoa quem tem confiança e essa confiança se conquista através de contato, conversa, de conhecimento, da rotina. Quanto mais interado da cultura e rotina local, mais fácil é essa interação e a conquista da confiança.*

- Resposta IT.6 –

*Primeiramente a profundidade, nunca se falam em detalhes específicos e importantes das culturas que devem ser observados e levados em consideração. Um exemplo é a diferença entre o modelo de comunicação dos países onde a cultura tem raízes latinas, uma comunicação mais rebuscada e menos direta e dos países onde a cultura tem raízes anglo-saxã que tem uma comunicação mais simples e direta. Um ponto que considero importante é a troca de experiências entre as pessoas que já tiveram exposição/trabalho naqueles países contarem um pouco suas experiências e as pessoas que irão participar daquilo. Melhor que uma cartilha de "como se comportar na Índia" é ouvir uma pessoa que esteve lá algumas vezes ou morou lá falar de suas experiências, erros e acertos.*

- Resposta IT.7 -

*Creio que deveriam ser desenvolvidos treinamento referentes a cultura geral do país visitado, religiões, política, hábitos e história.*

Nesta categoria os itinerantes descrevem quais os aspectos que deveriam ser abordados em um treinamento cultural. A maioria dos itinerantes acredita que o treinamento poderia ser específico para os países nos quais efetivamente será realizado o trabalho, isto é, ter treinamento cultural por país, visto que a empresa está alocada em 14 países.

Outro ponto abordado pelos itinerantes é que este treinamento deveria ter uma parte técnica (preparações legais como carteira de motorista, assistência médica) e outra parte com foco em aprender as diferenças culturais e respeitá-las. Foco nos detalhes de como ser mais assertivo na comunicação direta e indireta, posturas, hábitos locais, relações trabalhistas, visões sobre volume de trabalho, cumprimento de horários e prazos, relações pessoais x profissionais, estrutura de raciocínio, costumes sociais e religiosos, história, regras de etiqueta específicas e vestuário, nível de formalidade necessário, traços comuns na personalidade da população.

Uma sugestão dos itinerantes é que o treinamento deveria incluir leitura de livros e revistas abordando textos do cotidiano e promovendo a análise dos pontos de vista e que os treinadores deveriam ser pessoas nativas dos países em questão.

Para alguns itinerantes, fora as características do país e do seu povo, também é importante incluir no treinamento características da empresa, se a mesma foi adquirida pela empresa transnacional e em que fase de adaptação à cultura empresarial se encontra, pois isto ajuda na abordagem.



#### 4.1.2.5 Categoria inicial 5: Os norte-americanos através da lente dos itinerantes

- Resposta IT.1 –

*Questionam mais e tem maior resistência a aceitar novas idéias e práticas. O bom é que dizem "na lata" quando não aceitam.*

- Resposta IT.2 –

*É uma relação muito mais analítica e pragmática. Possuem uma orientação para resultado acima da média. São muito práticos e objetivos. Relacionamento é importante, mas secundário. Faça sua parte que eu faço a minha, poderia traduzir a integração com os colegas. Meu local de trabalho é extensão da minha personalidade (fotos, adesivos, lenços na cabeça, etc.). Ambiente de foco no resultado. Menos centralizadores, menos hierárquicos, mais informais, diretos, da onde você vem, quem você é fora da empresa não importa.*

- Resposta IT.7 –

*Profissionalismo, frieza.*

- Resposta IT.8 –

*Os americanos são extremamente objetivos e só admitem seguir algum plano/meta se o resultado que deve ser alcançado fizer algum sentido para eles.*

A categoria “Os norte-americanos através da lente dos itinerantes” demonstra como os itinerantes, todos brasileiros, que se relacionam frequentemente com norte-americanos, descrevem suas características profissionais e pessoais, seus costumes.

A maioria dos itinerantes acredita que a comunicação entre brasileiros e norte-americanos precisa de muita adaptação. Outro ponto importante é que nos EUA a relação pessoal não faz muita diferença no ambiente de trabalho, pode vir a fazer, mas não é fator determinante. A relação entre vida profissional e pessoal

é completamente diferente da do Brasil, visto que na maioria dos casos, a vida pessoal é mais valorizada que a profissional.

Para os itinerantes os norte-americanos são mais objetivos, existindo a necessidade de mostrar o ganho com a mudança antes que eles façam alguma alteração no seu processo e que, quando entendem e visualizam o ganho, fazem bem feito, com produtividade. Outra característica descrita é que os norte-americanos trabalham dentro dos horários estabelecidos e atividades e responsabilidades não contratadas significam sobrecarga de trabalho, mesmo que a ocupação do indivíduo seja baixa em suas atividades de rotina.

Para alguns itinerantes os norte-americanos possuem ambientes demasiado informais, não gostam muito de planos de longo prazo, preferindo o imediatismo, sendo que a hierarquia é menos pronunciada neste ambiente e as pessoas têm mais liberdade de atuação.

#### 4.1.2.6 Categoria inicial 6: Os espanhóis através da lente dos itinerantes

- Resposta IT.2 –

*A conversa olho no olho, proximidade das pessoas é essencial para fazer as coisas acontecerem. São diretos e às vezes secos na exposição de seus pontos de vista. Esperam postura similar de nossa parte. Possuem uma distinção bem clara do trato profissional e do trato pessoal. Discussões de trabalho acabam na empresa. Para nós brasileiros, muitas vezes estas discussões tem um cunho pessoal e isto é interessante. De forma geral, possuem uma visão de bem estar social. A empresa vem em segundo lugar. A qualidade de vida, relação com a família, desfrute do tempo livre para atividades pessoais vem antes dos interesses da empresa. Existe um conflito de prioridades com a média de nossos valores. Centralizadores, respeito hierárquico, formais, diretos, da onde você vem, quem você é fora da empresa tem peso.*

- Resposta IT.7 –

*Corporativismo, bom ambiente de trabalho.*

- Resposta IT.8 –

*Os executivos espanhóis não costumam discordar claramente daquilo que o corporativo está propondo, mas é muito difícil comprometê-los com os objetivos e prazos do corporativo.*

- Resposta IT.10 –

*Maior resistência inicial as mudanças.*

A categoria “Os espanhóis através da lente dos itinerantes” demonstra como os itinerantes, todos brasileiros, descrevem as características profissionais e pessoais dos espanhóis.

Para a maioria dos itinerantes os executivos espanhóis são mais formais do que os brasileiros, sendo um povo cordial, educado. A maioria fala que entende o que é necessário ser feito, que vai fazer, mas não faz, possuindo uma maior resistência inicial às mudanças. É importante que o que deve ser feito traga detalhes e o volume de trabalho deve ser bem medido, pois todo e qualquer atividade que avance sobre o espaço dedicado a vida social/pessoal é vista como sobrecarga.

Os itinerantes descrevem os espanhóis como sendo mais formais, sendo os que apresentam o maior formalismo dentre as empresas nas diferentes localidades e isso se retrata no estilo de gestão, vestuário e relações hierárquicas, sempre muito pronunciadas.

#### 4.1.2.7 Categoria inicial 7: Os latino-americanos através da lente dos itinerantes

- Resposta IT.1 –

*Questionam pouco e aceitam fácil tudo que é proposto. O problema é na habilidade de fazer funcionar na prática.*

- Resposta IT.7 –

*Colômbia: amizade, corporativismo, calor nas relações, bom ambiente.*

- Resposta IT.8 –

*Os executivos sul-americanos valorizam demais a hierarquia e o relacionamento pessoal, isso muitas vezes atrapalha o cumprimento de metas.*

- Resposta IT.10 –

*Volume aumentando muito em função de novas práticas de gestão, baixo nível de conhecimento das práticas e falta de costume de trabalhar com sistemas de gestão.*

- Resposta IT.14 –

*As pessoas no México são tratadas na 3ª pessoa: Usted, e isto é importante para facilitar os relacionamentos.*

A categoria “Os latino-americanos através da lente dos itinerantes” demonstra como os itinerantes, todos brasileiros, que se relacionam frequentemente com executivos da América Latina descrevem suas características profissionais e pessoais, seus costumes. Para fins desta categoria consideram-se latino-americanos os executivos dos seguintes países: Argentina, Chile, Colômbia, Guatemala, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

Pode-se notar que algumas características são generalizadas entre os latino-americanos e outras são descritas pelos itinerantes como específicas.

De maneira geral os itinerantes descrevem os latino-americanos como bastante acessíveis e hospitaleiros, além de quererem absorver o que se quer passar. Na Colômbia e Chile a relação pessoal faz muita diferença no resultado da relação profissional. Na Colômbia, o povo tem uma abertura significativa, estão dispostos e motivados, porém precisam constantemente de auxílio, pois a padronização não é o forte e, portanto, erram bastante antes de acertar. No Chile,

são bastante cordiais, mas fazem do jeito deles, não gostam muito de sugestões vindas da corporação.

Outra característica mencionada pelos itinerantes é que em muitos países como México, Rep. Dominicana e Peru a distância hierárquica ainda é muito grande entre a liderança e a operação. Para a Colômbia descrevem a polidez entre as pessoas, o respeito, a hierárquica e muitas vezes a pouca autonomia. Mesmo descrevendo mais hierarquia os itinerantes, na maioria qualificam os latino-americanos mais informais que os espanhóis.

#### 4.1.2.8 Categoria inicial 8: Características de um itinerante por um itinerante

- Resposta IT.4 –

*Paciência, modéstia e valorização do que tem de bom. Conquistar a confiança para que o relacionamento seja produtivo.*

- Resposta IT.11 –

*Ter consciência que existem diferenças culturais e elas tem que ser consideradas nos trabalhos.*

Na categoria “Características de um itinerante por um itinerante” algumas características foram ressaltadas pela maioria dos itinerantes, tais como: saber observar, ser paciente, ser flexível, falar o idioma, ser pontual, ser humilde, saber ouvir, ter consciência da diferença cultural e que a mesma deve ser considerada no trabalho.

#### 4.1.2.9 Categoria inicial 9: O ganho como itinerante

- Resposta IT.5 –

*Estupenda. Muito rica. Multiplicadora de vida. Aprende-se a reagir de acordo, em um primeiro momento, e, depois obter um equilíbrio de vida e modo de pensar.*

- Resposta IT.12 -

*Bastante rica. Tenho tido contato com culturas norte-americanas, espanholas, latino-americanas e em cada lugar se aprende um pouco com as pessoas.*

Esta categoria descreve “O ganho como itinerante”, sendo que todos os itinerantes acreditam que a experiência de trabalhar com outros países é excelente, tanto no âmbito pessoal como profissional. Relatam que a experiência é gratificante e que procuram conhecer os lugares onde a população frequenta, tendo a oportunidade de ampliar a visão do mundo e da vida.

#### 4.1.3 Perfil dos expatriados e expatriados retornados

A seguir serão apresentados os dados que caracterizam o perfil dos expatriados e dos expatriados retornados que responderam ao questionário, os quais foram ao total 14 e 11, respectivamente.

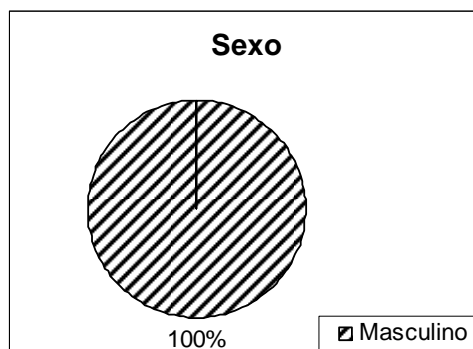


Gráfico 14 – Caracterização Pessoal Expatriados: Sexo

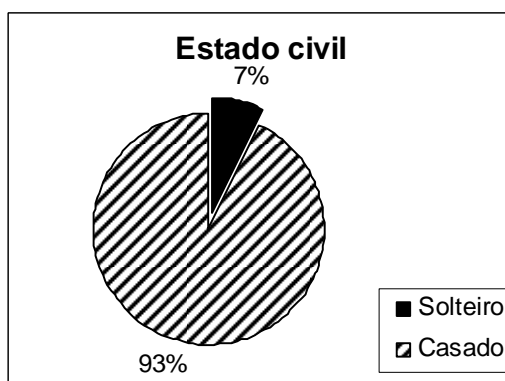
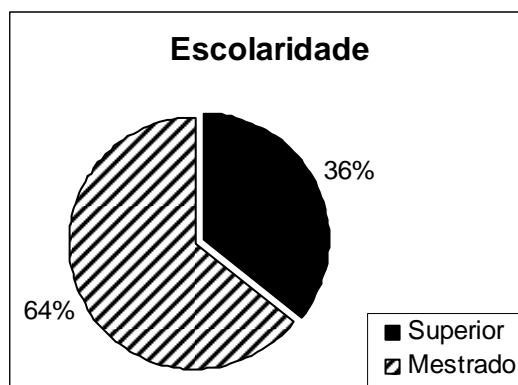
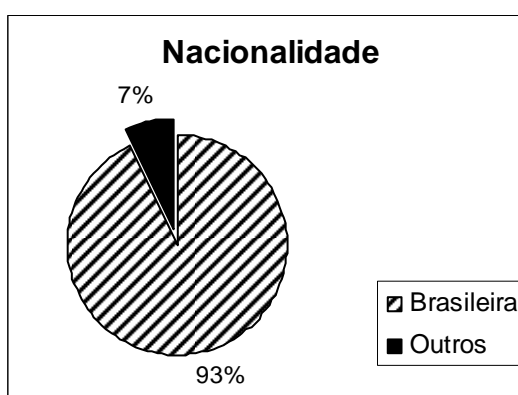


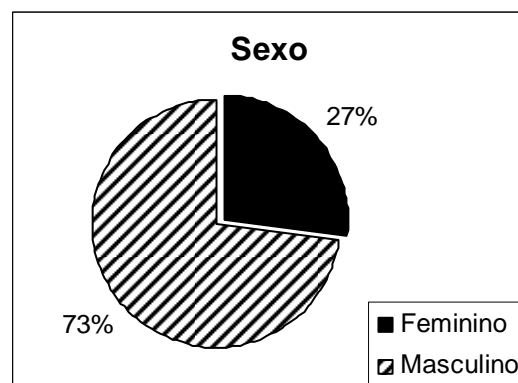
Gráfico 15 - Caracterização Pessoal Expatriados: Estado Civil



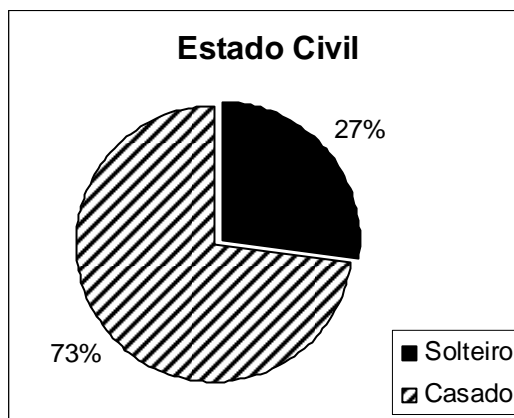
**Gráfico 16 - Caracterização Pessoal Expatriados: Escolaridade**



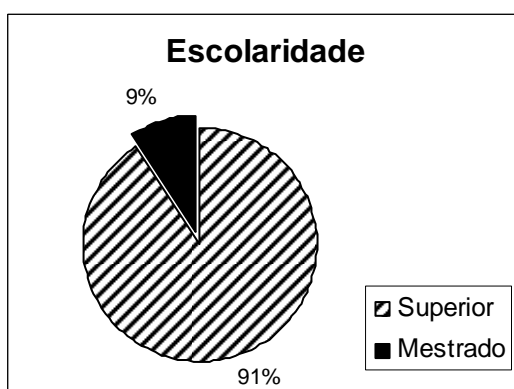
**Gráfico 17 – Caracterização Pessoal Expatriados: Nacionalidade**



**Gráfico 18 - Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Sexo**



**Gráfico 19 – Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Estado Civil**

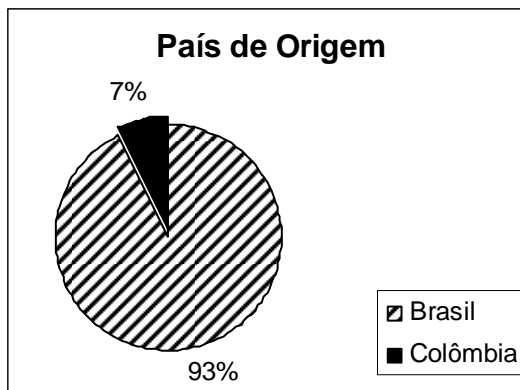


**Gráfico 20 - Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Escolaridade**

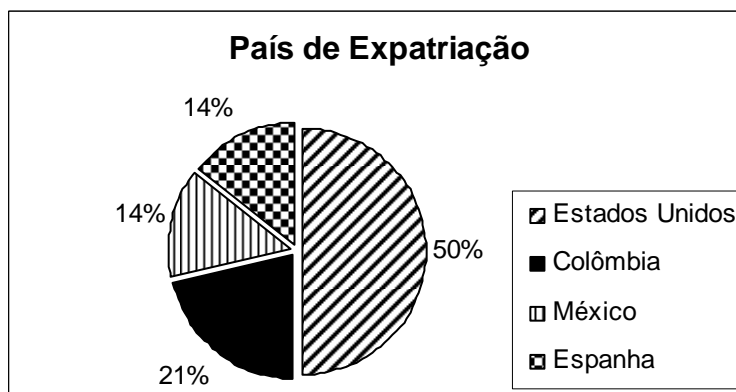


**Gráfico 21 - Caracterização Pessoal Expatriados Retornados: Nacionalidade**

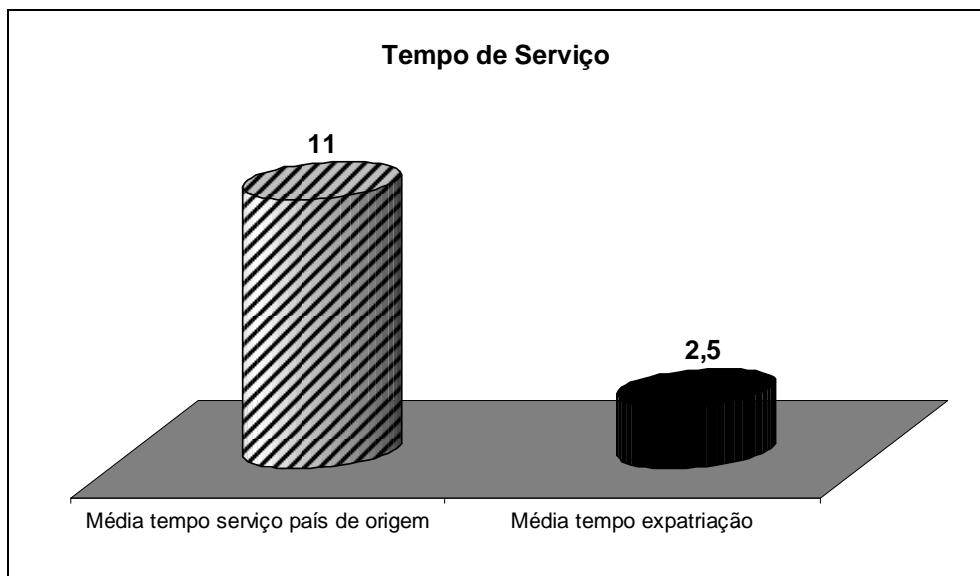




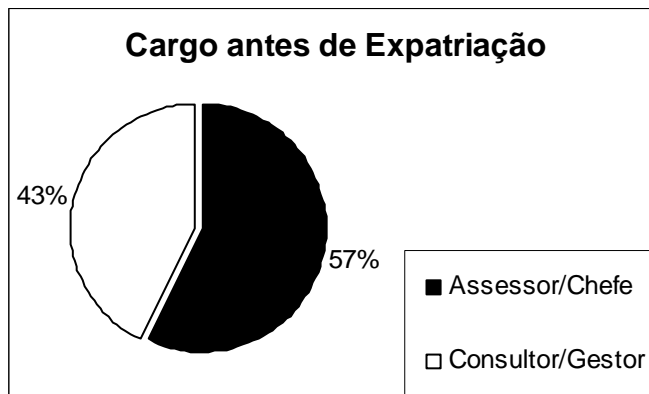
**Gráfico 22 - Caracterização Profissional Expatriados: País de Origem**



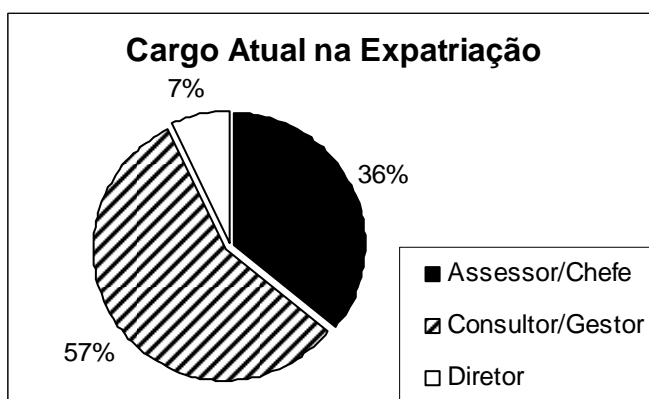
**Gráfico 23 - Caracterização Profissional Expatriados: País de Expatriação**



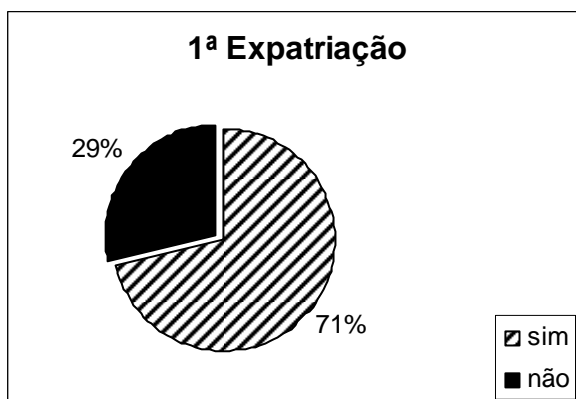
**Gráfico 24 - Caracterização Profissional Expatriados: Tempo de Serviço**



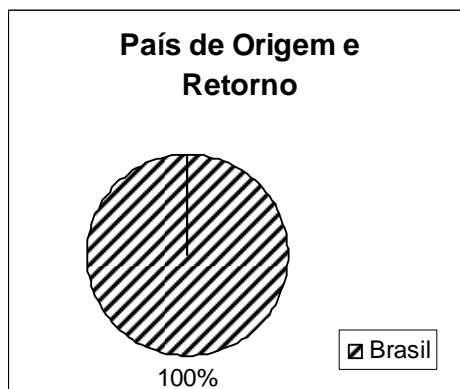
**Gráfico 25 - Caracterização Profissional Expatriados: Cargo antes da Expatriação**



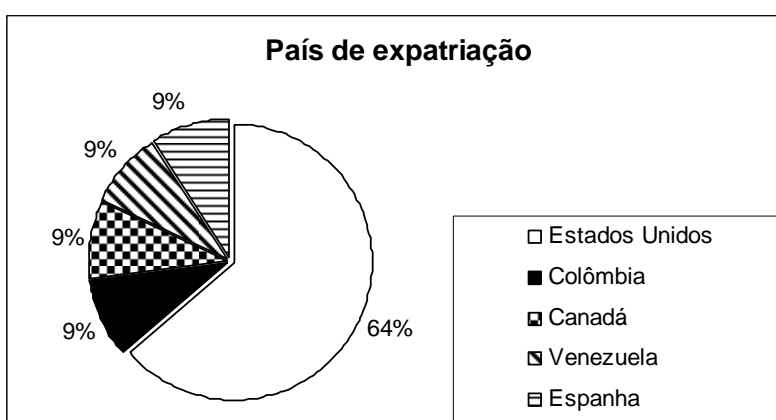
**Gráfico 26 – Caracterização Profissional Expatriados: Cargo atual na Expatriação**



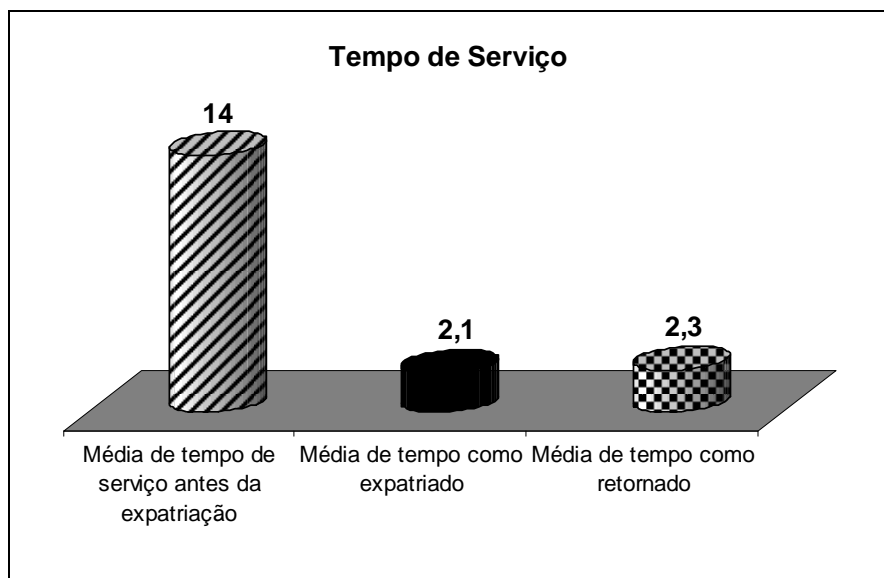
**Gráfico 27 – Caracterização Profissional Expatriados: 1ª Expatriação**



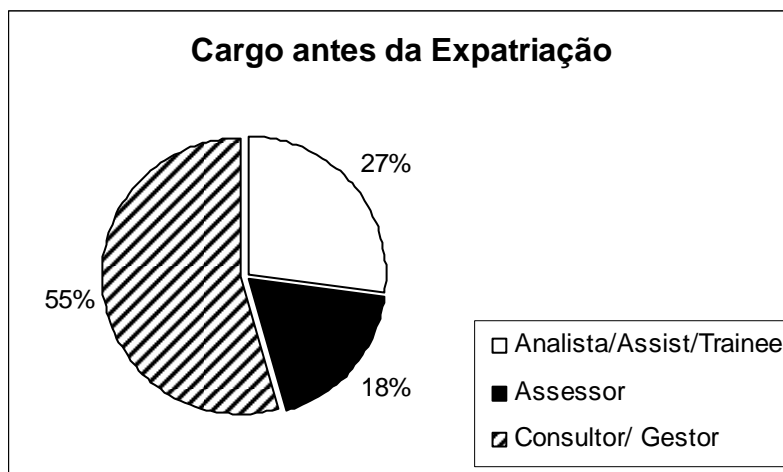
**Gráfico 28 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: País de Origem e Retorno**



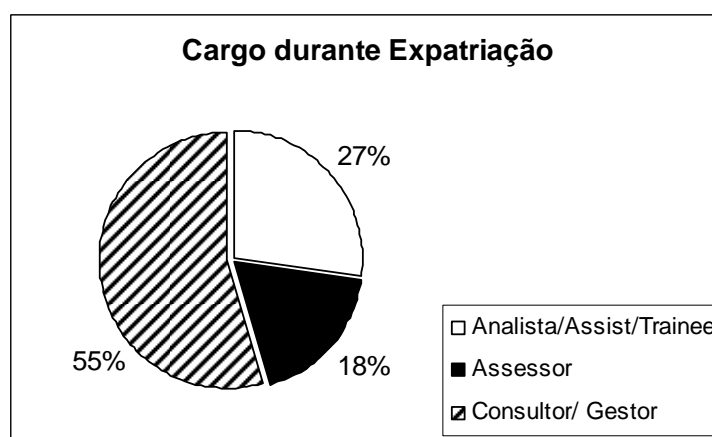
**Gráfico 29 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: País de Expatriação**



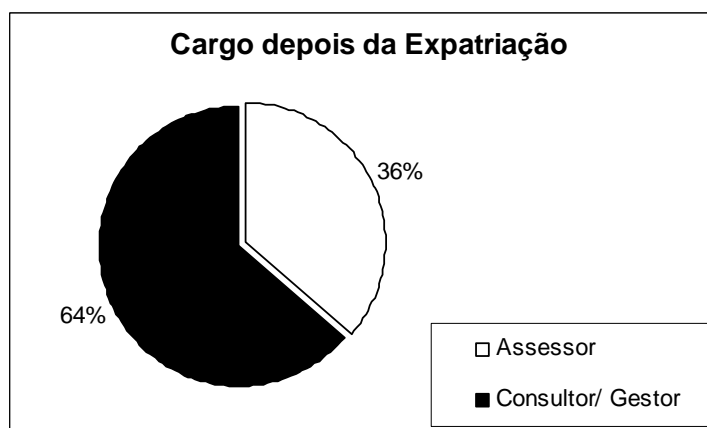
**Gráfico 30 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Tempo de Expatriação**



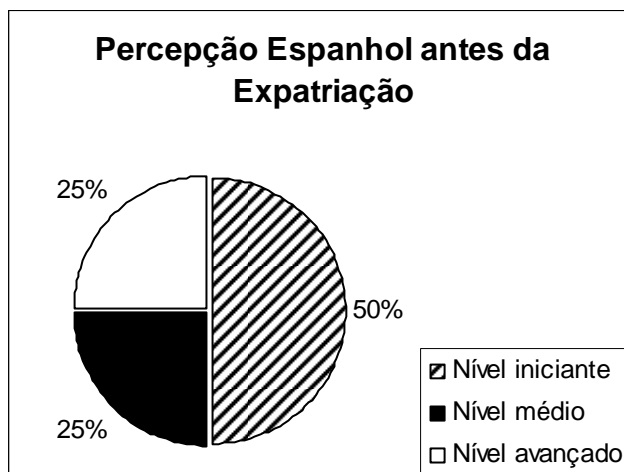
**Gráfico 31 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Cargo antes da Expatriação**



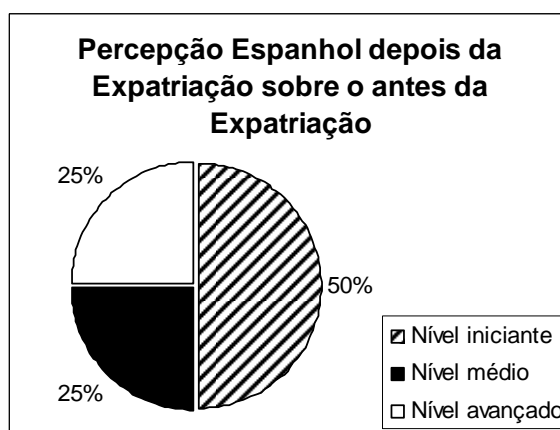
**Gráfico 32 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Cargo durante da Expatriação**



**Gráfico 33 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Cargo depois da Expatriação**



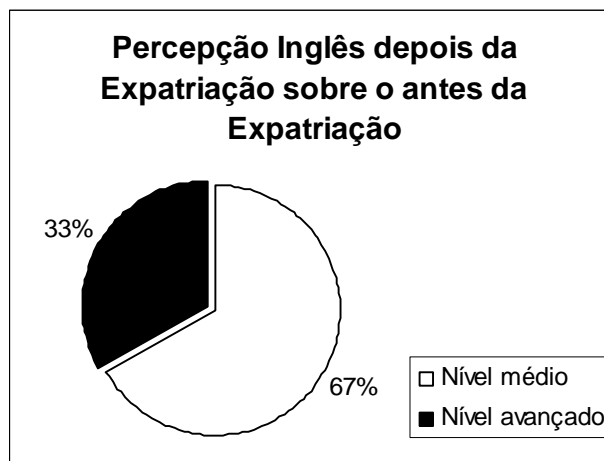
**Gráfico 34 – Caracterização Profissional Expatriados: Percepção Idioma Espanhol antes da Expatriação**



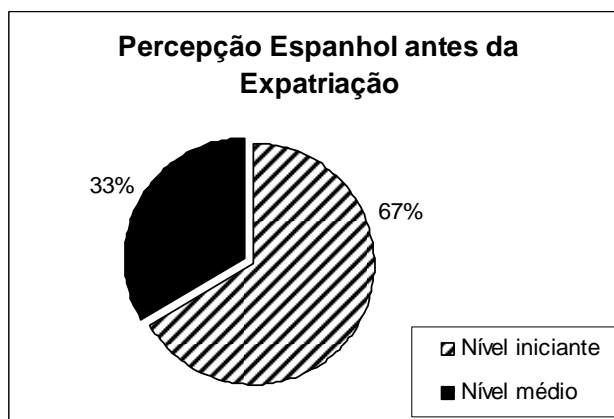
**Gráfico 35 – Caracterização Profissional Expatriados: Idioma Espanhol antes da Expatriação**



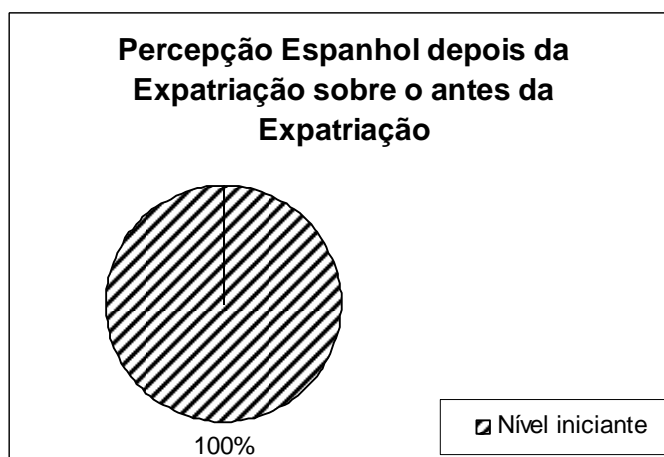
**Gráfico 36 – Caracterização Profissional Expatriados: Percepção Idioma Inglês antes da Expatriação**



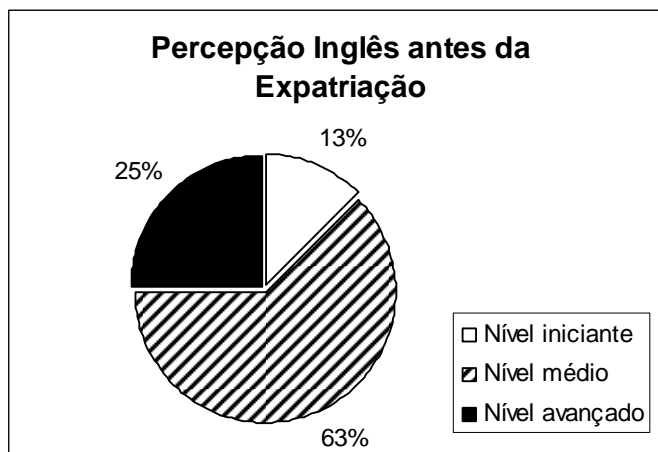
**Gráfico 37 – Caracterização Profissional Expatriados: Idioma Inglês antes da Expatriação**



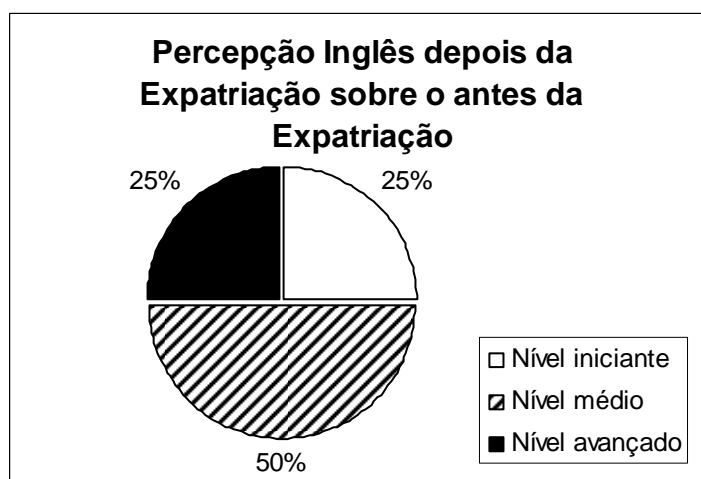
**Gráfico 38 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Percepção Idioma Espanhol antes da Expatriação**



**Gráfico 39 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Idioma Espanhol antes da Expatriação**



**Gráfico 40 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Percepção Idioma Inglês antes da Expatriação**



**Gráfico 41 – Caracterização Profissional Expatriados Retornados: Idioma Inglês depois da Expatriação**

#### 4.1.4 Categorias iniciais dos expatriados e expatriados retornados

As categorias iniciais de 10 a 20 representam as respostas dos expatriados e expatriados retornados, apresentadas no Quadro 2.

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Resumo</b>
10. O contato antes da expatriação	Reuniões, viagens, contato	Não há um modelo de contato anterior do expatriado com o seu local de expatriação. Alguns expatriados já trabalhavam com unidades e pessoas das localidades de expatriação e outros não.
11. A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado	Treinamento cultural, visita	A preparação para expatriação passa por um treinamento cultural e visita de reconhecimento. Não há uma regra para a preparação, sendo que a mesma é adaptada conforme as características do expatriado e a necessidade da empresa.
12. A preparação pessoal para o executivo ser expatriado	Tempo, adequação, organização	Não há um modelo de preparação para expatriação, pois conforme relato dos expatriados as ações para expatriação e o tempo para cada ação foi muito distinta. São comuns as aulas para aprender e/ou reforçar o idioma.
13. A avaliação da preparação para expatriação	Treinamento, conversa, pesquisa, preparação	Todos os expatriados receberam treinamento para a expatriação, alguns destes foram, segundo eles, mais assertivos e focados, outros mais superficiais. Na maioria os expatriados acreditam que os treinamentos foram úteis.
14. As expectativas antes da expatriação e suas realizações	Realismo, cultura, crenças, valores, apoio	Não há modelo de atendimento das expectativas, pois para alguns expatriados as expectativas eram realistas e para outros não.
15. Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados	Posicionamento, profissionalismo, individualismo, objetividade	Os norte-americanos foram caracterizados como mais objetivos, mais profissionais que os brasileiros.
16. Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados	Formalidade, profissionalismo	Os espanhóis são descritos como mais fechados e bastante conservadores, tradicionais.
17. Os latino-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados	Alegria, postura, atenção, receptividade	Os latino-americanos foram caracterizados como receptivos, alegres, atenciosos.
18. Características de um itinerante por um expatriado e expatriado retornado	Abertura, Clareza, Objetividade, Humildade, Idioma, Regras	Para os expatriados, todos os executivos que tiverem contato com os outros países devem estar abertos às diferenças, com humildade conhecer a cultura, os costumes, as relações de poder.

**Quadro 2 – Categorias iniciais dos expatriados e expatriados retornados (continua)**



<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Resumo</b>
19. O ganho como expatriado e expatriado retornados	Gratificante, amadurecimento, aprendizado, enriquecedor	Para todos os expatriados retornados a experiência da expatriação foi gratificante e enriquecedora. Todos mostraram estar abertos à novas experiências e recomendam este aprendizado profissional e pessoal.
20. O retorno ao país de origem após expatriação	Adaptação, sensações, paciência	A adaptação no retorno ao país de origem foi diversa, para alguns executivos foi muito fácil, para outros algumas características do país de origem chamaram mais a atenção.

**Quadro 2 – Categorias iniciais dos expatriados e expatriados retornados (conclusão)**

#### 4.1.4.1 Categoria inicial 10: O contato antes da expatriação

- Resposta EXP.6 –

*Tive contato com pessoas da Operação de Negócios onde estou quando alguém visitava o Brasil ou através de contato telefônico para atividades profissionais diversas. Contatos estes que não passavam de uma semana, com exceção de uma oportunidade em que passei um mês convivendo todos os dias com colegas dos EUA.*

- Resposta EXP.9 –

*Não conhecia a operação. Comecei a conhecer depois de ter recebido o convite. O conhecimento preliminar foi feito através de conhecidos que trabalhavam nesta operação e uma visita.*

- Resposta EXP.11 –

*Já conhecia a operação de negócio, mas nunca trabalhei junto a ela.*

- Resposta EXRE.5 –

*Tive 3 contatos preliminares, de 2 semanas cada, antes de efetivar a expatriação. Foi uma forma interessante de conhecer a cidade e futuros colegas e gestores. Acho que este tipo de "prévia" é fundamental para o sucesso futuro do processo.*

- Resposta EXRE.6 –

*Já conhecia a operação de negócio (ON América Latina), porém nunca havia trabalhado na mesma. Conhecia a estrutura de operação e gestão, países componentes e alguns dos seus principais Gestores.*

Esta categoria descreve “O contato antes da expatriação” para expatriados e expatriados retornados, sendo que não há um modelo de contato anterior do expatriado com o seu local de expatriação. Alguns expatriados relataram que já trabalhavam com empresas e pessoas das localidades de expatriação e que já haviam feito trabalhos com as operações nos respectivos países. Outros expatriados relataram que tiveram o primeiro contato apenas através de uma visita à localidade onde seriam expatriados, sem conhecer a operação e as pessoas que lá trabalhavam, apenas tinham conhecimento técnico do que fariam, conhecimento este adquirido na origem.

4.1.4.2 Categoria inicial 11: A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado

- Resposta EXP.3–

*Nosso RH/Brasil até tentou montar um plano de ambientação, tanto para mim como para a minha família, mas como costuma acontecer, eu teria de estar por aqui o quanto antes e isso terminou acelerando todo o processo. Quanto ao meu relacionamento com a nova empresa, já cheguei "apagando incêndios" e, no meu entendimento e considerando a posição que ocupo, levei uns 6 meses para estar razoavelmente bem familiarizado com pessoas, idioma e equipe, quase 1 ano para estar razoavelmente bem ambientado com todos os processos. Minha família já estava razoavelmente bem ambientada depois de 6 meses de vida por aqui.*

- Resposta EXP.9 –

*A preparação foi feita diretamente na operação que fui transferido. Teve uma capacitação de 3 horas, sobre o país. O restante foi on the job.*

- Resposta EXRE.7 –

*4 horas - Treinamento Cultural e 4 dias - Visita de Reconhecimento.*

- Resposta EXRE.8 –

*Tive um mês e meio para arrumar as coisas em Porto Alegre e sair. A empresa me proporcionou uma visita ao país e um dia com uma consultora especializada em expatriação.*

Nesta categoria os expatriados e os expatriados retornados descrevem como foi “A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado”, sendo que na maioria das vezes a preparação para expatriação passa por um treinamento cultural e visita de reconhecimento. Não pode ser detectada uma regra para a preparação, sendo que alguns expatriados e expatriados retornados relataram que o tempo de preparação foi maior ou menor conforme a necessidade da empresa para o qual estavam sendo transferidos.

Pode-se verificar que a maioria dos expatriados e expatriados retornados tinha um conhecimento técnico do processo e cargo no qual iriam trabalhar como expatriado. Outra característica descrita é que a adaptação da família muitas vezes é mais rápida do que a do expatriado.

#### 4.1.4.3 Categoria inicial 12: A preparação pessoal para o executivo ser expatriado

- Resposta EXP.10–

*Ha vários aspectos a serem apreciados. Houve uma preparação legal no sentido de tomar as providencias necessárias para deixar o país (Receita Federal, imóveis, carros, contas bancárias, correspondências, pagamento de contas locais, etc.), uma preparação pessoal no sentido de definir expectativas e prioridades para nos instalarmos no novo local e como fazer isso acontecer de forma rápida e eficaz. Aqui foi onde montamos um plano contemplando tudo que pudemos antecipar, seguido de intenso trabalho para garantir que o período de adaptação seria o menos doloroso possível. Levou em torno de 2 meses.*

- Resposta EXP.14 –

*Na vida pessoal a preparação foi tão curta como a da empresa, mas a minha esposa me ajudou na venda de objetos pessoais, carros, etc. e pudemos alugar o apartamento. Do convite a estar instalados com tudo resolvido foram 6 meses. Considero difícil fazer em menos tempo.*

- Resposta EXRE.1 –

*Tive 3 meses para preparar-me para saída, acredito que tenha sido um período adequado para “organizar” a vida no país de origem.*

- Resposta EXRE.7 –

*Não tive muito tempo em função de estar trabalhando até o último dia útil antes de ir. Deve ter sido em torno de 2 dias no total para resolver questões burocráticas como exame médico para visto, documentações para visto, procurações e reconhecimento de firma em cartório, etc.*

Nesta categoria os expatriados e os expatriados retornados descrevem como foi “A preparação pessoal para o executivo ser expatriado”. Verifica-se que da mesma forma que a preparação formal não possui um padrão, a preparação pessoal também não a possui, sendo que as duas preparações estão interligadas.

Pode-se verificar que muitos dos expatriados e expatriados retornados utilizaram da ajuda de consultorias que preparam sobre a expatriação dando detalhes e dicas, geralmente este treinamento com a consultoria é de 1 dia de duração. Um dos treinamentos descritos foi o chamado de *cross-cultural training* cujo conteúdo tratava das diferenças culturais e como se adaptar a elas. Outra característica é que alguns dos treinamentos com consultorias também tem um livro e um DVD com o conteúdo do treinamento.

A maioria dos expatriados e expatriados retornados relatou que fizeram aulas para reforçar o idioma de destino, e que suas famílias também realizaram aulas antes e no início da expatriação.

#### 4.1.4.4 Categoria inicial 13: A avaliação da preparação para expatriação

- Resposta EXP.7–

*Acho que poderíamos ter recebido algum treinamento cultural em relação às diferenças de comportamento entre profissionais norte-americanos e brasileiros. Esse tipo de informação eu recebi de profissionais sul-americanos que já estavam instalados aqui. Se eu tivesse convivido somente com profissionais norte-americanos assim que cheguei aqui, creio que minha*

*adaptação seria muito mais difícil. Não sei se a empresa já possui algum treinamento deste tipo.*

*- Resposta EXRE.2 –*

*Tudo que poderia ser abordado foi abordado. Há coisa que só vivendo para conhecer e aprender.*

*- Resposta EXRE.5 –*

*Foi muita conversa e pouca estruturação. Na minha avaliação hoje, foi bastante superficial.*

Na categoria “A avaliação da preparação para expatriação”, são apresentados algumas das conclusões apresentadas pelos expatriados e expatriados retornados sobre a utilidade dos treinamentos recebidos na expatriação.

É possível verificar que a maioria dos expatriados e expatriados retornados acredita que os treinamentos foram úteis, mas que com certeza são bastante básicos. Uma observação feita por alguns executivos é que este treinamento poderia incluir o contato com executivos já expatriados que se encontram no país da expatriação, pois assim a troca de experiência poderia ajudar a eliminar problemas já enfrentados. Outra observação feita pelos executivos é que o treinamento também é muito útil para a família e que poderia haver mais apoio nesta troca de conhecimento durante os dois primeiros meses já na localidade de expatriação, pois é neste momento que aparecem muitas das diferenças.

Alguns expatriados relataram que as consultorias poderiam se especializar mais nas localidades onde a empresa transnacional está alocada, como Canadá e a região específica da Espanha.

#### 4.1.4.5 Categoria inicial 14: As expectativas antes da expatriação e suas realizações

- Resposta EXP.1-

*As expectativas se confirmaram. O trabalho foi tranquilo e a preparação e predisposição mencionada antes foram cruciais. Em cerca de 2 meses estávamos completamente adaptados.*

- Resposta EXP.5-

*Tinha muita preocupação com a adaptação da minha família. Pois eu estava realizando um sonho profissional, mas sabia que se a família não se adaptasse esse sonho não se concretizaria. Tive uma feliz surpresa ao ver minha família se adaptando muito rapidamente, minha esposa logo encontrou um círculo de amigos e a minha filha começou a escola sem nenhum problema.*

- Resposta EXP.10-

*Subestimei a pressão e a resistência em relação à matriz, que é muito mais severa do que aparenta, e só é possível de efetivamente se notar no relacionamento do dia-a-dia. Incrivelmente estressante. Além disso, a cultura do americano baseia-se em valores que diferem dos meus, como consequência você se sente um peixe fora d'água, ou pelo menos limitado a um grupo reduzido de pessoas que tem afinidades similares.*

- Resposta EXP.12 -

*Vejo que não eram realistas, pois a imagem leiga que temos de toda a Espanha é igual à imagem leiga que os estrangeiros têm do Brasil. Para os leigos, Espanha é tourada, castanhola e flamenco. E o Brasil é Carnaval, selva, futebol e samba. E na realidade no País Basco nem touradas, nem castanholas, nem flamenco são populares...*

- Resposta EXRE.1 -

*Acredito que minhas expectativas eram realistas em parte. Há sempre alguns fatores que você não tem como prever (principalmente a cultura tácita). Há crenças e valores implícitos que só no dia-a-dia serão mais visíveis.*

- Resposta EXRE.9 –

*Não tinha expectativas definidas em relação ao povo/país. Minhas expectativas eram mais relacionadas à empresa. Creio que elas não eram realistas.*

- Resposta EXRE.10 –

*Não tinha muitas expectativas em relação à cultura. Pensava que era muito próxima a cultura do Brasil, mas estava errada.*

A categoria “As expectativas antes da expatriação e suas realizações” apresenta como as expectativas dos expatriados e expatriados retornados foram realizadas.

Não há um padrão de atendimento das expectativas. Para alguns expatriados as expectativas profissionais como pessoais (da família inclusive) foram atendidas e superadas, sendo que muitos atribuem isto a pré-disposição para a expatriação e/ou ocorreu o estudo prévio da cultura do país através de pesquisa na Internet, filmes, livros. Para outros expatriados e expatriados retornados a expectativa era de que o tratamento pessoal/profissional era igual em todas as localidades da empresa transnacional e quando isto não foi verificado, a expectativa não foi atendida.

#### 4.1.4.6 Categoria inicial 15: Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados

- Resposta EXP.1 –

*Mais difícil é a maneira com que eles se relacionam. Mais simples é a praticidade das pessoas.*

- Resposta EXP.4 –

*Mais difícil é a cultura americana de ser bastante frio comparado com o Brasil. Gestão mais formal e objetiva. Em alguns casos mais eficiente que no Brasil e em outros não.*

- Resposta EXP.7 –

*Havia uma difícil tarefa de limpeza a ser executada e eu pedi a dois colaboradores da raça negra que ajudassem. Eu simplesmente escolhi essas pessoas em questão, pois não estavam colaborando tanto durante aquela parada de manutenção. O antigo supervisor (que passou o cargo a mim) estava caminhando pela região e viu o que se passava. Ele me indagou porque eu havia escolhido dois operadores de raça negra para fazer aquela tarefa pesada. Disse que eu poderia ser taxado de racista e me sugeriu que eu substituísse um deles por um branco. Nunca me passou pela cabeça este tipo de preocupação, talvez pela bagagem cultural brasileira. Eu também não me considero racista. Contudo, a partir de então, eu sempre presto atenção a esta questão, pois as feridas da segregação racial que havia no sul dos EUA ainda não estão cicatrizadas.*

- Resposta EXRE.2 –

*Quando você está disposto a entender as razões de cada cultura, nada é difícil de compreender. Você pode não seguir, mas é preciso respeitar. Nós somos muito menos objetivos e muito menos individualistas que os americanos. Nós somos muito mais passionais e eles muito mais profissionais. Nós temos um convívio social e familiar muito mais intenso. Não é difícil nem fácil, apenas diferente.*

- Resposta EXRE.4 –

*O que mais se evidencia é a forma como eles se posicionam frente aos problemas, dificuldades onde eles tratam muito abertamente sem nenhum melindre quanto às questões pessoais, mas estritamente o profissional. Em nossa cultura nós temos a tendência a considerar mais o lado pessoal, não que no momento das colocações, no tratamento da situação alguém faça colocação pessoal, porém nossa cultura nos leva a isto, atualmente trato com muito mais naturalidade esta questão comigo mesmo e com a minha equipe.*

A categoria “Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados” demonstra como os expatriados e expatriados retornados, todos brasileiros, descrevem as características profissionais e pessoais, os costumes dos norte-americanos.

Muitos expatriados e expatriados retornados descrevem os norte-americanos como individualistas e que cada pessoa tem o seu espaço e não gosta da proximidade. Alguns expatriados e expatriados retornados colocaram esta característica como sendo o respeito aos direitos do próximo, educação em todos os lugares, outros descrevem o não gostar de proximidade como indiferença ao próximo, não se interessar pelos outros.



Alguns expatriados relatam que os norte-americanos são muito práticos, gastam menos tempo planejando e dão mais importância à execução. Os norte-americanos não suportam sequer um minuto de atraso para um compromisso, sendo que este deve ser um ponto de atenção para não gerar desentendimentos. Muitos expatriados acreditam que a empresa localizada na América do Norte é um pouco menos burocrática, pois muitos processos são muito mais rápidos, há menos pessoas envolvidas e é mais fácil ter contato com um executivo de alto escalão do que no Brasil. Uma característica descrita por vários expatriados é o *go to the point* – vá direto ao ponto, não usando tempo para explicar os porquês.

Para alguns expatriados e expatriados retornados o norte americano é mais informal, começando pelo modo de vestir, mais esportivo, e como já mencionado são disciplinados com horário e cumprimento de prazos. Alguns executivos visualizam que existe uma hierarquia mais militar (mencionado que acreditam que isto seja característica da empresa e não que isto represente o mercado norte-americano como um todo) e estilo *cowboy* de administrar (comando e controle). Por outro lado o "como" fazer as coisas é prerrogativa do dono da atividade, do chefe: "me diz o que você quer de resultado e eu vou fazer do meu jeito". Se der certo ele é "o bom", se não, ele é "o perdedor". Em empresas sindicalizadas há pouca autonomia, sendo que em muitos casos um gestor tem as mãos atadas no que tange à seleção de pessoal e gestão de desempenho. Um aspecto descrito como mais marcante é que eles não têm muito diálogo entre a supervisão e os operadores, por serem muito independentes eles vão executando e muitas vezes isto gera desconforto entre eles.

#### 4.1.4.7 Categoria inicial 16: Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados

- Resposta EXP.3 –

*Para mim, isto é Espanha, mas para a maioria das pessoas daqui, estamos no País Basco. Aceitar e conviver com este sentimento nacionalista e com o terrorismo imposto pelo ETA, tem sido os maiores obstáculos. Mas de uma maneira geral, depende muito da maneira como estamos abertos para novas culturas e novos amigos....*

- Resposta EXP.12-

*A Espanha de modo geral e o País Basco em particular é um lugar que te "engancha" pela boca. Toda cultura ligada ao comer e beber é muito desenvolvida e muito rica. O aspecto mais difícil de compreender é o pensamento radical sobre a independência "a qualquer preço" numa região que vive e se beneficia de todos os efeitos de um mundo globalizado. Ou seja, "eu sei que preciso do mundo me ajudando em vários aspectos, mas quero me separar...". Ainda não entendo bem isso....*

- Resposta EXRET.11-

*Na experiência que tive no país, no caso Espanha, o primeiro mundo está fora dos limites da empresa, onde o povo respeita as regras (trânsito, normas, limpeza, limites, etc...), no entanto, este mesmo povo, dentro da empresa parece estar vivendo no terceiro mundo, onde há o desrespeito as normas de segurança e demais normas sistematizadas para a produção. O choque do contraste resumo assim: "Lá o primeiro mundo está fora dos limites da empresa e o terceiro mundo dentro, enquanto aqui, quando entramos dentro dos limites da nossa empresa nos sentimos no primeiro mundo." Obs.: a explicação para este comportamento está muito relacionado a força e a cultura sindical local.*

A categoria "Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados" demonstra como os expatriados e os expatriados retornados, todos brasileiros, descrevem as características profissionais e pessoais, os costumes dos espanhóis.

Os expatriados descrevem que os espanhóis do País Basco são diferentes dos demais espanhóis e colocam que isto é um ponto importante na hora de estudar a cultura que é aplicada na empresa, sendo o povo basco fechado e bastante conservador e tradicional. No âmbito profissional não possuem integração entre as equipes e o alinhamento para os objetivos comuns. Mantém sua carga de trabalho dentro do acordado, não querendo comprometer a mesma. Possuem um sistema bastante vertical com vários níveis hierárquicos, com baixa autonomia das equipes. A cultura local é mais fria e menos comprometida no âmbito profissional.

#### 4.1.4.8 Categoria inicial 17: Os latino-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados

- Resposta EXP.13 –

*A Colômbia é um país rico em cultura, o espanhol falado aqui é o melhor da América Latina (o mais perfeito) depois da Espanha; a capital do país é extremamente organizada e bem estruturada, existe beleza natural, limpeza e organização; o povo é educado, prestativo e muito trabalhador.*

- Resposta EXP.14–

*A atitude das pessoas em relação ao seu trabalho, família e conflitos. O mexicano não se posiciona claramente em relação aos assuntos, ele foge do conflito, concorda sem concordar, diz que vai fazer e não faz, fala apenas para não aborrecer o interlocutor, mas na verdade pensa ao contrário. A família tem papel importante para eles, a mãe e a bandeira do México são respeitadas. Notoriamente o mexicano nem sempre fala a verdade se está sob pressão. Difícil de conviver são: mentira, desculpas, falta de compromisso com prazos, desrespeito no trânsito, falar somente para fugir do conflito, fazem negócios e trabalho usando o estômago e não a cabeça, corporativismo e a cultura dos favores e de resolver as coisas com os amigos. Fácil: festas, música e orgulho.*

- Resposta EXRE.6–

*A maior dificuldade que vivenciei foi das pessoas do novo país, em geral, serem muito prolixas nas suas observações, exigindo um tempo maior entre a análise de um problema e a tomada de ação corretiva para o mesmo. No mais, o povo colombiano é muito atencioso e receptivo, além de ser cordial e respeitador. Eles possuem uma diferença significativa entre as classes sociais, e mantém também certo distanciamento entre essas classes.*

- Resposta EXRE.8–

*A cultura entre o brasileiro e o colombiano é muito parecida: são extremamente religiosos (católicos), alegres, festeiros e educados. Por terem passado por tudo o que passaram, admiro essa postura.*

A categoria “Os latino-americanos através da lente dos expatriados e dos expatriados retornados” apresenta como os expatriados, todos brasileiros, descrevem as características profissionais e pessoais, os costumes dos latino-

americanos, sendo nesta categoria considerados como colombianos, mexicanos e venezuelanos.

Os expatriados e os expatriados retornados descrevem os colombianos fortemente conservadores, principalmente no jeito de como se dirigem às pessoas, especialmente nos negócios. Os colombianos são mais formais que os brasileiros e gostam de detalhar mais as questões antes de se definirem por alguma solução. O grau de autonomia com o mesmo nível hierárquico é menor do que no Brasil, eles respeitam mais a hierarquia e dependem mais das definições e decisões de seus superiores. Existe um interesse e pró-atividade em aprender, mas sempre com o cuidado de não misturar interesses pessoais com os interesses profissionais. Os expatriados e os expatriados retornados relatam que em muitos casos ocorre a falta de iniciativa, no trabalho principalmente, pois esperam sempre que alguém faça por eles ou fazem quando querem, sendo que se não houver cobrança, vão deixando para quando "acharem que podem fazer".

Para os expatriados, os mexicanos têm dificuldade com cumprimento dos prazos, fazem negócios e trabalho usando o estômago e não a cabeça, são corporativistas e possuem a cultura dos favores e de resolver as coisas com os amigos. Existe muito hierarquia, muitos níveis, responsabilidades diluídas, pouca autonomia, nenhuma participação dos níveis mais baixos da organização, sindicatos muito influentes.

#### 4.1.4.9 Categoria inicial 18: Características de um itinerante por um expatriado e expatriado retornado

- Resposta EXP.1 –

*Conhecer mais a cultura local e como as coisas acontecem para assegurar que os objetivos vão ser atingidos. Muito retrabalho acontece em função de falta de boa comunicação e desalinhamento. Não há possibilidade de sucesso, a meu ver, quando se tenta utilizar sempre a mesma abordagem lidando com diferentes culturas.*

- Resposta EXP.3-

*Para simplificar, eu diria que se preparem antes de vir, isso significa, pelo menos, conversar conosco...*

- Resposta EXP.7-

*Sugiro que estudem o idioma do país em questão (principalmente expressões que possam ser úteis no dia-a-dia ou para descrever falhas de equipamentos, etc.). É também imperativo estar preparado para enfrentar muita resistência à mudança, por isso há de se ter muita paciência. Também seria útil aprender sobre esportes ou outras atividades de lazer que as pessoas desses países praticam, pois aí haveria assunto para uma conversa informal durante jantas, etc.*

- Resposta EXP.9-

*Não ser os 'donos da verdade'. Entender que cada operação, país, está em um estágio diferente e necessita aportes também diferentes.*

- Resposta EXP.14-

*Procurar saber como poderiam ser efetivos na comunicação e qual estratégia utilizar para conquistar confiança e mostrar competência.*

- Resposta EXRE.3-

*Não chegar com ar de superioridade, manter um nível cordial de trocas, expor seu conhecimento e valorizar o aprendizado sem constranger.*

- Resposta EXRE.6-

*Conhecer as culturas e relações de poder dos diferentes países, para não passarem por momentos de constrangimento por desconhecimento dessas questões.*

- Resposta EXRE.8-

*Primeiro, é melhor falar mal a língua local do que falar português. Eles reclamavam muito quando os brasileiros chegavam ao país e falavam português. Achavam muito mal educado.*

Nesta categoria os expatriados e expatriados retornados descrevem as “Características de um itinerante”.

Um dos principais pontos observados é de que o país que o itinerante visita não é o Brasil e o mesmo deve ter a mentalidade aberta para escutar e aceitar coisas diferentes. Conhecer a cultura no âmbito social e profissional, ter flexibilidade, empatia e vontade de aprender e que não há fórmula secreta. Ter um bom conhecimento do idioma e buscar informações com pessoas que já vivem no país sobre a cultura do mesmo, respeitar esta cultura. Conhecer e respeitar as leis, no trânsito, nas compras, no trato com as pessoas.

Os executivos salientam que nem sempre o que acreditamos que é verdade dentro dos limites da empresa no Brasil é verdade em outras nações, assim o melhor é observar bastante, escutar com atenção e buscar entender não porque as pessoas agem de certa maneira, mas, o que as leva a agir e se comportar desta forma. O mais importante é disposição para entender a cultura, ouvir os argumentos e, principalmente, buscar e valorizar os aspectos positivos e minimizar os negativos.

#### 4.1.4.10 Categoria inicial 19: O ganho como expatriado e expatriado retornado

- Resposta EXP.6 –

*A experiência cultural e de vida está sendo boa. Têm altos e baixos, mas de uma maneira geral positiva.*

- Resposta EXP.8–

*Considero muito importante para acelerar o processo de internacionalização e globalização de uma companhia, como também proporciona uma maior capacitação e formação dos expatriados, tornando as pessoas e a empresa mais competitiva no cenário mundial. Sempre será válida quando o expatriado tenha definido claramente suas responsabilidades.*

- Resposta EXP.11-

*Excelente. Crescemos e desenvolvemos tanto no aspecto pessoal quanto no profissional. Você aprende que existe a possibilidade de fazermos a mesma coisa, só que de uma maneira (como) diferente.*

- Resposta EXRE.4-

*Foi fantástica no campo profissional e também no pessoal. A gente aprende muito com os relacionamentos, conversas e nos deixa muito mais flexíveis com questões onde, às vezes, queremos fazer valer a nossa opinião.*

- Resposta EXRE.7-

*A experiência cultural foi extremamente enriquecedora. Os aprendizados são muitos e difíceis de quantificar, tanto para a vida pessoal quanto profissional. Para exemplificar, alguns pontos positivos desenvolvidos foram: entendimento e aceitação de diferentes pontos de vista, habilidades de negociação em diferentes contextos, flexibilidade, capacidade de adaptação, gestão da mudança, etc.*

Na categoria “O ganho como expatriado e expatriado retornado” estes executivos descrevem como esta experiência foi valiosa do ponto de vista da adaptação cultural. A grande maioria dos expatriados e expatriados retornados avaliou a experiência atual ou passada de expatriação como muito valiosa, enriquecedora e que é um grande aprendizado.

A maioria dos expatriados retornados coloca que a experiência foi muito melhor do que expectativa, tanto nos aspectos profissionais, como pessoais e muitos descrevem que, mesmo estando bem no Brasil, não teriam qualquer problema de voltar à condição de expatriado por mais um período.

#### 4.1.4.11 Categoria inicial 20: O retorno ao país de origem após expatriação

- Resposta EXRE.2 -

*O retorno foi muito bom e tranquilo. Mais uma vez é fundamental voltar e valorizar o que temos de bom aqui e minimizar os aspectos negativos.*

- Resposta EXRE.7-

*Foi a adaptação mais difícil. Por ter que me acostumar com o ritmo mais calmo de lá, ao retornar eu tive que voltar a trabalhar num ritmo muito mais acelerado, fazendo várias coisas ao mesmo tempo, trabalhando com pressão de prazos, muitos processos, demanda de trabalho muito mais intensa.*

- Resposta EXRE.9-

*O retorno sempre é mais fácil. Não houve nenhum imprevisto nem choque.*

A categoria “O retorno ao país de origem após expatriação” demonstra que a maioria dos expatriados retornados teve uma adaptação boa no retorno ao país de origem, mas para alguns as características do país de origem chamaram mais a atenção. Alguns dos aspectos descritos pelos expatriados retornados são: sensação de insegurança (medo de assaltos, andar sempre com os vidros do carro fechados, etc.); adaptação ao trânsito (agressividade, velocidade, respeito); paciência com a falta de objetividade nas discussões e reuniões e diferença de ritmo de trabalho.

#### **4.1.5 Categorias intermediárias**

As informações apresentadas, nas vinte categorias iniciais, foram agrupadas em novas categorias, de caráter mais abrangente, dando origem às categorias intermediárias. As categorias intermediárias não separam as informações obtidas com os itinerantes e com os expatriados e expatriados retornados, buscando mostrar as similaridades e diferenças entre seus relatos.

A seguir, no Quadro 3, são apresentadas as nove categorias intermediárias.



Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias
2. A auto-preparação do itinerante para o contato de trabalho com executivos de outros países	A. A auto-preparação para o contato com os outros países
12. A preparação pessoal para o executivo ser expatriado	
3. A preparação formal, pela empresa, para o itinerante ter o contato de trabalho com executivos de outros países	B. A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países
11. A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado	
4. Necessidade de treinamento preparatório de cunho cultural	C. Avaliando a preparação para o contato com outras culturas
13. A avaliação da preparação para expatriação	
1. O contato do itinerante com executivos de outros países	D. O contato do executivo com outros países
10. O contato antes da expatriação	
5. Os norte-americanos através da lente dos itinerantes	E. Os norte-americanos através da lente dos executivos
15. Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados	
6. Os espanhóis através da lente dos itinerantes	F. Os espanhóis através da lente dos executivos
16. Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados	
7. Os latino-americanos através da lente dos itinerantes	G. Os latino-americanos através da lente dos executivos
17. Os latino-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados	
8. Características de um itinerante por um itinerante	H. Características de um itinerante
18. Características de um itinerante por um expatriado e expatriado retornado	
9. O ganho como itinerante	I. O ganho com o contato com outras culturas
19. O ganho como expatriado e expatriado retornados	
14. As expectativas antes da expatriação e suas realizações	
20. O retorno ao país de origem após expatriação	

**Quadro 3 – Demonstrativo geral das categorias iniciais e intermediárias**

#### 4.1.5.1 Categoria intermediária A: A auto-preparação para o contato com os outros países

Categorias Iniciais	Resumo	Categorias Intermediárias
2. A auto-preparação do itinerante para o contato de trabalho com executivos de outros países	A preparação do itinerante é basicamente mais técnica, com foco no tema a ser tratado. A busca do conhecimento de características culturais para os primeiros contatos com a nova cultura é feita de forma informal entre executivos e os primeiros contatos nas localidades trazem os ensinamentos do dia-a-dia.	A. A auto-preparação para o contato com os outros países
12. A preparação pessoal para o executivo ser expatriado	Não há um modelo de preparação para expatriação, pois conforme relato dos expatriados as ações para expatriação e o tempo para cada ação foi muito distinta. São comuns as aulas para aprender e/ou o reforçar o idioma.	

**Quadro 4 - Processo de derivação da categoria intermediária “A auto-preparação para o contato com os outros países”**

- Resposta INT.2 –

*Formalmente nunca fiz nenhum treinamento. Informalmente procuro me informar sobre as características culturais. Trata-se de uma preparação prévia para as discussões e reuniões que irão acontecer - busca de dados, fatos, organização de objetivos, organização de pontos críticos, revisão dos papéis, definição de uma estratégia de condução do tema junto as pessoas, entre outros. Quando me preparado, procuro levar em conta a forma de trabalho de cada um destes países, os ritos de cada um deles, valores, de forma a facilitar o atingimento daquilo que quero.*

- Resposta INT.10 –

*É um processo gradual, de conhecimento das pessoas, das áreas, dos processos. É importante uma preparação no sentido de conhecimento do assunto a ser tratado, de conhecimento prévio da cultura local e das pessoas com as quais se vai tratar. É necessário que eles sintam que estamos lá para ajudar, para contribuir com o processo e, mais que isso, garantir que eles façam parte do processo, e não simplesmente façam trabalhos para entregar ao corporativo.*

- Resposta INT.15 –

*Estudo do tema a apresentar. Organização dos assuntos a tratar.*

- Resposta EXP.8-

*Proporcionei duas viagens para países da América Latina para conhecer novas culturas e perceber as possíveis motivações e frustrações de minha família. Com a confirmação da Expatriação tive sete meses para deixar as coisas encaminhadas no Brasil antes de me transferir.*

- Resposta EXRE.9 -

*...utilizamos internet e falamos com algumas pessoas que já estavam lá.*

A categoria intermediária “A auto-preparação para o contato com os outros países” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 2 - A auto-preparação do itinerante para o contato de trabalho com executivos de outros países e 12 - A preparação pessoal para o executivo ser expatriado.

Tanto o itinerante como o expatriado e o expatriado retornado buscam, através do contato com pessoas que já foram à localidade, informações referentes à cultura do local e características da empresa.

Por parte dos itinerantes a maioria relatou que o foco da busca de informações é mais para preparação técnica do que preparação de cunho cultural, não havendo relato de treinamento formal da empresa para a preparação de cunho cultural. O itinerante busca, através da troca de conhecimento com outros itinerantes, formar a sua base de conhecimento para o desenvolvimento do contato com as diversas culturas. Outro ponto relatado é a leitura e o estudo do idioma.

Em contra partida aos itinerantes que buscam o conhecimento de maneira informal, os expatriados e os expatriados retornados relataram que, além de também buscarem contato com executivos que já estiveram na futura localidade, receberam treinamento de cunho cultural para esclarecer as principais características culturais com as quais iriam conviver e qual a preparação pessoal necessária para a mudança. Os expatriados e expatriados retornados, na maioria, relataram que a preparação incluiu treinamento do idioma e visitas à localidade.

#### 4.1.5.2 Categoria intermediária B: A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países

Categorias Iniciais	Resumo	Categorias Intermediárias
3. A preparação formal, pela empresa, para o itinerante ter o contato de trabalho com executivos de outros países	Não há treinamento específico para preparar os itinerantes para lidar com os assuntos de cunho cultural dos outros países.	B. A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países
11. A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado	A preparação para expatriação passa por um treinamento cultural e visita de reconhecimento. Não há uma regra para a preparação, sendo que a mesma é adaptada conforme as características do expatriado e a necessidade da empresa.	

**Quadro 5 - Processo de derivação da categoria intermediária “A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países”**

- Resposta INT.11 –

*Não houve treinamento.*

- Resposta EXP.1–

*Recebemos um apoio de uma consultoria que passou um dia inteiro conosco em Porto Alegre falando sobre expatriação e dando detalhes e dicas sobre a vida nos EUA. Tive também um treinamento de um dia chamado cross-cultural training cujo conteúdo tratava das diferenças culturais em povos e como se adaptar a elas.*

- Resposta EXP.13 –

*Houve um treinamento que apresentou vários aspectos sócio-econômicos e culturais do país de destino e que tinha como fundo apreciar se os objetivos pessoais (casal) estavam alinhados com os profissionais.*

- Resposta EXRE.6 –

*Tive, em conjunto com a minha família, um treinamento prévio a nossa mudança, de 4 horas, com uma consultora externa, que nos repassou a sua experiência de vida que ela teve na Colômbia, tratando dos aspectos culturais,*

*econômicos, legais e sociais do país. Recebemos também um conjunto de livros, que traziam com mais detalhes informações gerais sobre o país. Tivemos uma segunda consultoria, que nos treinou para questões relacionadas aos cuidados com a nossa segurança pessoal para viver no novo país.*

A categoria intermediária “A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 3 - A preparação formal, pela empresa, para o itinerante ter o contato de trabalho com executivos de outros países e 11 - A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado.

Os itinerantes apenas relataram ter feito um treinamento de Diversidade Cultural que é oferecido a todos os executivos da empresa, itinerantes ou não. Não há relato, por parte do itinerante, de nenhum treinamento ou material que contenha: características de cunho cultural, descrição da localidade onde a empresa está localizada do outro país, formas de como chegar à localidade, características hierárquicas relacionada à cultura ou à empresa em questão, nível de alinhamento com a cultura empresarial da empresa transnacional, etc.

Os expatriados e expatriados retornados relatam que a empresa transnacional oferece um treinamento de cunho cultural focado nas características da localidade. Em alguns casos há treinamento na localidade de origem e depois na própria localidade onde ficaram alocados. Também receberam ajuda na localidade de destino para organização da documentação, alocação, etc.

Nesta categoria verifica-se a diferença de preparação para o contato com outros países: enquanto os expatriados possuem um treinamento oferecido pela empresa transnacional, o itinerante busca a auto-preparação, de acordo com a possibilidade de contato com outros executivos que já conhecem a localidade e de acordo com o interesse e verificação da necessidade deste conhecimento de cunho cultural.

#### 4.1.5.3 Categoria intermediária C: Avaliando a preparação para o contato com outras culturas

Categorias Iniciais	Resumo	Categorias Intermediárias
4. Necessidade de treinamento preparatório de cunho cultural	A maioria dos itinerantes acredita que um treinamento específico por país contendo as principais características culturais, seria bastante útil.	C. Avaliando a preparação para o contato com outras culturas
13. A avaliação da preparação para expatriação	Todos os expatriados receberam treinamento para a expatriação, alguns destes foram, segundo eles, mais assertivos e focados, outros mais superficiais. Na maioria os expatriados acreditam que os treinamentos foram úteis.	

**Quadro 6 - Processo de derivação da categoria intermediária “Avaliando a preparação para o contato com outras culturas”**

- Resposta IT.8 –

*Acredito que um treinamento que trouxesse os aspectos culturais que estão presentes nas relações de trabalho (como são entendidas as prioridades, relações trabalhista, relação entre Corporativo e Operações) seria de muita valia.*

- Resposta IT.9 –

*Eu acredito que seria interessante que tivéssemos uma apresentação (treinamento) em aspectos culturais de cada país de onde a Gerdau está presente. Isto ajudaria muito a evitar erros ligados a desconhecimento da cultura ou dos hábitos locais. Ex.: Não planejar nenhuma atividade na Espanha para o mês agosto ou próximo ao dia do "Thanks Given" nos EUA.*

- Resposta EXP.2 –

*Ensinaamentos úteis: O treinamento feito com a consultoria. Faltou: Contato com outros expatriados, da empresa ou de outras empresas, para arredondar conceitos e assuntos que iriam ser afrontados no dia-dia.*

- Resposta EXP.8 –

*Os ensinamentos de conhecimento geral sobre o país foram bastante úteis, mas faltaram ser abordadas questões como: Cultura atual do Povo, Regime Político e sua estrutura, Custo de vida, temas relacionados à Saúde, alimentação, educação, etc.*

- Resposta EXRE.7 -

*Infelizmente a consultoria estava mais preparada para dar orientações aos transferidos para os EUA. Eles não possuíam muitas informações sobre o Canadá...*

A categoria intermediária “Avaliando a preparação para o contato com outras culturas” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 4 - Necessidade de treinamento preparatório de cunho cultural e 13 - A avaliação da preparação para expatriação.

Quase todos os itinerantes acreditam que um treinamento preparatório para o contato com outros países é extremamente válido. Alguns executivos acreditam que este treinamento deva ser feito por alguém que já viveu na localidade ou é da localidade. Algumas sugestões para este treinamento são: ser específico por país, abordar uma parte técnica (como uso da carteira de motorista e assistência médica), abordar características culturais de comunicação (direta e indireta), postura que o itinerante deve ter no relacionamento profissional e pessoal, hábitos locais, características específicas ao trabalho (horários da localidade, cumprimento ou não dos horários marcados), relações trabalhistas, datas comemorativas e a sua importância, etc.

A maioria dos expatriados e expatriados retornados avaliou que o treinamento preparatório recebido é muito válido, sendo que alguns expatriados e expatriados retornados relataram que algumas características importantes não foram apresentadas e que muitos treinamentos são superficiais e não focados exatamente na futura localidade (ex: treinamento não focado no Canadá e sim nos Estados Unidos). Uma sugestão de alguns expatriados é que este treinamento poderia incluir um relato de executivos já expatriados, pois acreditam que a troca deste conhecimento facilitaria a adaptação e a compreensão das diferenças culturais e empresarias. Outro ponto observado por alguns expatriados é que o apoio da consultoria poderia ser estendido durante um tempo na localidade de destino para sanar as dúvidas e dificuldades que não foram levantadas ou não eram conhecidas antes da expatriação.

A categoria intermediária “Avaliando a preparação para o contato com outras culturas” demonstra que tanto itinerantes, quando expatriados e expatriados retornados acreditam ser extremamente válido ter preparação para o contato com outros países, com outras culturas. Uma das sugestões apresentada como forma de preparação deste contato seria utilizar a experiência adquirida por executivos do próprio país que já estão expatriados na localidade destino e que já passaram por esta experiência de troca cultural. Para a grande maioria dos executivos questionados a preparação formal é necessária.

#### 4.1.5.4 Categoria intermediária D: O contato do executivo com outros países

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Resumo</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
1. O contato do itinerante com executivos de outros países	O contato dos itinerantes com os executivos dos países pode ser por telefone, videoconferência e na localidade do país com duração de horas a 1 semana.	D. O contato do executivo com outros países
10. O contato antes da expatriação	Não há um modelo de contato anterior do expatriado com o seu local de expatriação. Alguns expatriados já trabalhavam com unidades e pessoas das localidades de expatriação, outros não.	

**Quadro 7 - Processo de derivação da categoria intermediária “O contato do executivo com outros países”**

- Resposta IT.1 –

*Dúvidas de processo e ajudas: contato por telefone ou email. Mais recentemente, através de portal da Gestão do Conhecimento e videoconferências. Duração é variada, desde contatos de 5 minutos a vídeos com mais de duas horas. Assessments e visitas estruturadas: contato e reunião de dois dias em geral. Reuniões de Comitês por ON: Reuniões de 1 a 2 dias.*

- Resposta IT.6–

*Contatos telefônicos tradicionais, na maioria dos casos são rápidos, de 5 a 10 min., teleconferências já se estendem por um tempo maior 1-2h, porém a interação é muito menor (um fala os demais escutam). O contato presencial,*



*com pessoas naturais de outros países, ocorre tanto no Brasil quanto fora, geralmente em reuniões ou treinamentos. A convivência e o contato durante estes é bastante intensa e geralmente de longa duração (dias até semanas).*

*- Resposta EXP.8 –*

*Sim, já conhecia a Operação de Negócios, pois já tinha visitado algumas unidades um ano antes para realizar trabalhos alinhados aos processos corporativos. Self-Assessment, Assessment.*

*- Resposta EXP.12 –*

*Não conhecia a unidade. Fui conhecê-la em dezembro de 2006 para uma visita de reconhecimento.*

*- Resposta EXRE.1 –*

*Meu contato era restrito a reuniões esporádicas. Não houve nenhuma contato/viajem à ON.*

A categoria intermediária “O contato do executivo com outros países” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 1 - O contato do itinerante com executivos de outros países e 10 - O contato antes da expatriação.

Os itinerantes relataram que seu contato pode ser através de reuniões (por telefone ou videoconferências), por e-mails ou por visitas de um dia a em média 1 semana de duração. Da mesma forma, boa parte dos expatriados relata que antes da expatriação seu contato com executivos da futura localidade também era por e-mail, telefone ou visitas técnicas.

Os dois grupos de sujeitos da pesquisa demonstram que, na maioria das vezes, o contato com os outros países, quando estes executivos estão alocados na localidade de origem, é focado na troca de conhecimento técnico e na busca de alinhamento com a cultura empresarial da empresa transnacional.

#### 4.1.5.5 Categoria intermediária E: Os norte-americanos através da lente dos executivos

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Resumo</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
5. Os norte-americanos através da lente dos itinerantes	Necessidade de objetividade e demonstração do valor agregado na tarefa para que a mesma seja executada.	E. Os norte-americanos através da lente dos executivos
15. Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados	Os norte-americanos foram caracterizados como mais objetivos, mais profissionais que o brasileiro.	

**Quadro 8 - Processo de derivação da categoria intermediária “Os norte-americanos através da lente dos executivos”**

- Resposta IT.2-

*EUA - Conteúdo: deve ser o menor possível e o mais objetivo possível. Volume de trabalho: atividades e responsabilidades não contratadas significam sobre carga de trabalho, mesmo que a ocupação do indivíduo seja baixa em suas atividades de rotina.*

- Resposta IT.7 –

*USA: igualdade, autonomia, pouco hierárquico, pragmatismo.*

- Resposta IT.8 –

*Os americanos são mais frios e não dão prioridade para relações afetivas no trabalho. Também tem um envolvimento menor com seu ambiente de trabalho.*

- Resposta IT.12 –

*Nos Estados Unidos, os americanos têm uma abordagem mais fechada para a mudança. Temos de mostrar aonde eles irão ganhar para que façam alguma coisa. Em compensação, quando eles entendem, fazem da melhor forma possível. Possuem bastante produtividade.*

- Resposta EXP.1 –

*A gestão nos Estados Unidos ainda me parece muito embasada na hierarquia. Apesar de serem muito práticos os americanos a meu ver gastam menos*

*tempo planejando e dão mais importância à execução. É possível também ver certo "micro-management" o que diminui autonomia. De um modo geral, como base no que vivo no dia-a-dia, acho o modelo de gestão no Brasil muito mais avançado que aqui.*

- Resposta EXP.10-

*Existem aspectos importantes da cultura americana que assumem um papel relevante nesta comparação:*

- 1. Individualismo - O americano é reconhecidamente, inclusive por estudos, o povo mais individualista do mundo. Portanto os valores familiares da nossa cultura brasileira estão ausentes aqui. Também o espírito de grupo, de atenção para com o próximo, é inexistente. Vizinhos não se conversam, não saem para rua, não se relacionam. Eventos sociais se tornam apenas um aglomerado de conhecidos.*
- 2. Capitalismo exacerbado - a vida gira em torno do dinheiro. Exemplo: Pessoas se casam e tem filhos para reduzir o income tax.*
- 3. Egocentrismo - o culto ao eu. Eu faço. Eu sei. Eu fiz. Eu sou o herói. É a única língua onde o pronome "eu" é sempre escrito em letra maiúscula, independente da posição na sentença.*
- 4. Objetividade - o americano é muito mais direto do que o brasileiro. MUITÍSSIMO menos prolixo. Parte do específico, do objetivo, para então generalizar e construir em volta dele, justificando-o.*
- 5. Disciplina - especialmente com horários e regras. O que está escrito é seguido como está escrito. Se não está escrito não existe. Se estiver escrito tem que ser feito tal qual esta. Pouca margem para interpretações.*

- Resposta EXRE.3 -

*O mais difícil é a cultura de "go to the point", não usando tempo para explicar os porquês. O mais fácil foi a convivência por já haver uma população multi-racial local. A parte da cultura mais diferenciada é a competitividade e a valorização do indivíduo antes da equipe.*

- Resposta EXRE.4 -

*Há um respeito maior para com os limites e decisão pessoal quanto ao trabalho. Por exemplo, às sextas-feiras os supervisores e pessoal administrativo chegavam mais cedo e saíam também mais cedo, parece que eles não se estressam tanto pelas questões do trabalho quanto nós, por certo eles não são menos comprometidos, mas pela nossa cultura, às vezes, nós os julgávamos assim.*

*No início até ganhar a confiança deles foi um pouco difícil, mas depois eles passaram a nos "respeitar" como profissionais que conheciam e entendiam do assunto. Certa vez teve um problema e aí disseram que teríamos que parar uma semana, discutimos o assunto e aí afirmamos que dava para fazer em no máximo 2 dias e a primeira vista ficaram assustados, colocaram que os soldados não iriam fazer o trabalho se estivesse muito quente. Depois de*

*algumas horas entramos no local junto com os soldados e o trabalho fora realizado, ou seja, eles não tem a criatividade e o jogo de cintura que temos quando acontece algo fora do planejado.*

- Resposta EXRE.7 –

*Difícil - as pessoas não têm a mesma garra que o brasileiro para trabalhar. O fato de colocar a vida pessoal em primeiro lugar e não dar prioridade e senso de urgência, as demandas da empresa, é uma visão diferente da nossa. Clima muito frio. Fácil - educação das pessoas, calma, respeito pelas diferentes culturas, etc.*

A categoria intermediária “Os norte-americanos através da lente dos executivos” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 5 - Os norte-americanos através da lente dos itinerantes e 15 - Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados.

Tanto os itinerantes, quanto os expatriados e expatriados retornados relataram algumas características marcantes dos norte-americanos (quando comparados aos brasileiros): maior valorização da vida pessoal, cumprimento de carga de trabalho acordada (trabalho acima do contratado inicialmente é visto como sobrecarga, mesmo se a pessoa está com folga nas atividades de rotina), foco na meta (como fazer é definido por cada um), mais objetividade, mais produtividade quando o ganho é entendido, mais individualismo e mais praticidade.

Um ponto importante quando existe o contato com as unidades alocadas nos Estados Unidos é segundo alguns expatriados, a verificação se a unidade é sindicalizada ou não. É possível verificar que quando uma unidade é sindicalizada a hierarquia é forte e a liberdade de ação do gestor é baixa, sendo que neste caso foi relatado por alguns expatriados que o tratamento entre os níveis hierárquicos é bem formal. Já outros itinerantes, expatriados e expatriados retornados relatam que quando a unidade não é sindicalizada a hierarquia é baixa, a informalidade é alta e os norte-americanos gostam que se vá direto ao ponto, buscando muita objetividade para o alcance das metas. Uma forte característica descrita é a busca para o atendimento do que foi acordado (exatamente o que foi acordado).

Verifica-se nesta categoria que as respostas dadas pelos expatriados e expatriados retornados são muito mais ricas de detalhes caracterizando as diferenças entre brasileiros e norte-americanos do que as respostas dos itinerantes.

#### 4.1.5.6 Categoria intermediária F: Os espanhóis através da lente dos executivos

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Resumo</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
6. Os espanhóis através da lente dos itinerantes	A formalidade separa muito bem o profissional do pessoal, com peso maior para o pessoal.	F. Os espanhóis através da lente dos executivos
16. Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados	Os espanhóis são descritos como mais fechados e bastante conservadores, tradicionais.	

**Quadro 9 - Processo de derivação da categoria intermediária “Os espanhóis através da lente dos executivos”**

- Resposta IT.1-

*Espanha: Aparentemente aceitam com facilidade, porém não implementam se não estiver bem convencido.*

- Resposta IT.6 –

*A força da hierarquia, isso sempre me chamou a atenção e nunca consegui definir bem qual a razão, notei que em países como Espanha a relação hierárquica é muito forte e existe pouca liberdade de atuação. Os países europeus são muito formais, no nosso caso a Espanha é disparada o que apresenta o maior formalismo dentro da empresa. Isso se retrata no estilo de gestão, vestuário e relações hierárquicas, sempre muito pronunciadas.*

- Resposta IT.9-

*Espanha - Executivos são muito mais formais do que os que temos no Brasil. Os europeus têm um conteúdo mais aprofundado, mas um volume muito inferior aos brasileiros. Relação mais fria com a equipe.*

- Resposta EXP.3 –

*Ótimo ambiente, mas duvido que seria o mesmo se eu não fosse o "chefe"... Me explico, mais do que fazer, entendo que estou aqui para passar um pouco da nossa cultura GG para nossos colegas espanhóis e isso seria muito complicado se eu tivesse de ficar buscando aprovações/autorizações para cada mudança.*

- Resposta EXP.12 –

*São formais, mas sempre me pareceram pouco organizados ou pouco desenvolvidos em técnicas e metodologias de gestão. A hierarquia era muito militar e conseqüentemente a autonomia das pessoas era baixa. Venho de uma planta em que o GFO efetivamente é o diferencial competitivo. Isso foi construído através de um modelo de gestão descentralizador, formador e apoiador.*

- Resposta EXRE.11 –

*Um ponto da cultura local que poderia e deveria assimilar melhor para saber como conduzir é a dificuldade que lá existe em separar conflitos profissionais dos pessoais. A força gerada pela emoção pode ser mal compreendida e sentida até como uma agressão. A cultura local é mais fria e menos comprometida no âmbito profissional.*

A categoria intermediária “Os espanhóis através da lente dos executivos” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 6 - Os espanhóis através da lente dos itinerantes e 16 - Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados.

Tanto os itinerantes, quanto os expatriados e os expatriados retornados descrevem os espanhóis (e neste caso os bascos) como bastante formais e principalmente um povo que separa o profissional do pessoal, sendo que esta separação é muito forte e deve ser respeitada. Outro ponto relatado é a forte hierarquia que retrata o estilo de gestão e as relações entre colegas. Alguns itinerantes e expatriados reforçam que é importante entender que os espanhóis vão direto ao ponto, sendo muitas vezes “secos” no trato profissional, exatamente porque separam o profissional do pessoal fortemente, diferente do brasileiro.

Um ponto levantado pelo expatriado e expatriado, o qual não foi mencionado pelo itinerante é que devemos ter muito cuidado na hora da

caracterização dos espanhóis da localidade da empresa transnacional, pois os mesmos são bascos, que diferem dos espanhóis encontrados em outras regiões, sendo mais fechados e conservadores, tradicionais e regionalistas.

#### 4.1.5.7 Categoria intermediária G: Os latino-americanos através da lente dos executivos

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Resumo</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
7. Os latino-americanos através da lente dos itinerantes	Mostram forte hierarquia, mas são acessíveis e hospitaleiros, aceitando fácil o que é proposto.	G. Os latino-americanos através da lente dos executivos
17. Os latino-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados	Os latino-americanos foram caracterizados como receptivos, alegres, atenciosos.	

**Quadro 10 - Processo de derivação da categoria intermediária “Os latino-americanos através da lente dos executivos”**

- Resposta IT.7-

*Colômbia: demasiada submissão e falta posicionamento e firmeza nas ações.*

- Resposta IT.8-

*Os executivos latino-americanos demonstram afeto pelos colegas e valorizam o bom relacionamento dentro da sua área de trabalho.*

- Resposta IT.9 -

*América Latina, em especial México, Rep. Dominicana e Peru - Distância hierárquica muito grande entre a liderança e a operação.*

- Resposta IT.10-

*Não houve grandes dificuldades de cunho cultural, os países da América Latina são muito receptivos e prestativos, além de quererem absorver o que queremos passar. Salientaria o Chile como exceção. É mais difícil lidar com eles, gostam de ser auto-suficientes e fazer tudo sozinhos, sem muita interferência nossa.*

- Resposta EXP.2 –

*No México encontrei um país muito mais conservador diante assuntos simples, um povo menos direto ao se expressar. Tinha muita hierarquia. As pessoas locais têm medo de ser autônomas, gostam de serem dirigidas; tem medo de assumir responsabilidades. Existem muitas mentiras, a consequência de que ficam com vergonha de não saberem dizer "não sei", ou "não pude".*

- Resposta EXP.8 –

*Colômbia: Centralização de poder (baixa delegação). Pouca confiança na liderança. Maior burocracia. Interesses pessoais mais importantes que os interesses da empresa.*

- Resposta EXP.13 –

*Encontrei aqui, na Colômbia, uma estrutura muito hierarquizada que vem sendo trabalhada de forma a agilizar mais o negócio; as pessoas por conta desta forma organizacional não tinham o sentido de pertinência, baixa estima, pouca responsabilidade e iniciativa para mudanças "comprometimento" por outro lado é positiva uma predisposição muitíssimo boa para trabalhar e bom potencial para o aprendizado. Sobre o país, a Colômbia é linda, rica em beleza e cultura. Um povo que nos recebe de braços abertos, um povo que tem sede de aprender mais, um povo trabalhador e educado. Encantou-nos descobrir a variedade cultural que existe neste formoso país de beleza musical, danças e deliciosas alternativas gastronômicas. Bogotá se converteu num atraente destino turístico. É uma cidade moderna que oferece uma excelente qualidade de vida.*

- Resposta EXRE.8 –

*O poder era muito concentrado na visão do presidente e dos diretores. Os gerentes pouca autonomia tinham para tomadas de decisão, imaginem os empregados...A opinião destes não valia quase nada.*

A categoria intermediária “Os latino-americanos através da lente dos executivos” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 7 - Os latino-americanos através da lente dos itinerantes e 17 - Os latino-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados.



Nesta categoria é importante ressaltar que mesmo tendo reunido todos os latino-americanos na mesma categoria, existem várias diferenças marcantes entre eles. Os itinerantes e os expatriados e expatriados retornados caracterizaram fortemente três dos nove países onde a empresa transacional está localizada: Colômbia, Chile e México.

Sobre a Colômbia os itinerantes e os expatriados e expatriados retornados descrevem o povo educado, conservador, com relações de forte hierarquia e muitas vezes com pouca autonomia, sendo abertos e motivados para a mudança, são mais formais que os brasileiros e gostam de detalhar mais as questões antes de se definirem por alguma solução.

Para o Chile os itinerantes relataram que são bastante cordiais, mas gostam de realizar as atividades da maneira deles, sendo que a relação pessoal faz bastante diferença no resultado da relação profissional.

Os expatriados descrevem a relação dos mexicanos fortemente hierárquica, com forte distância entre os níveis da organização e bastante conservadora. Através da lente dos expatriados os mexicanos têm dificuldade com o cumprimento de prazos e metas e mesmo quando se comprometem não significa que irão conseguir realizar o planejado.

#### 4.1.5.8 Categoria intermediária H: Características de um itinerante

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Resumo</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
8. Características de um itinerante por um itinerante	Os itinerantes acreditam que várias características como flexibilidade, saber ouvir, observar, ser modesto, dominar o idioma são características fundamentais de um itinerante.	H. Características de um itinerante
18. Características de um itinerante por um expatriado e expatriado retornado	Para os expatriados, todos os executivos que tiverem contato com os outros países devem estar abertos às diferenças, com humildade conhecer a cultura, os costumes, as relações de poder.	

**Quadro 11 - Processo de derivação da categoria intermediária “Características de um itinerante”**

- Resposta IT.2-

*Observe, observe e observe. Procure conversar com quem já se relacionou antes com estes países. Se dispa de idéias pré-concebidas. Seja paciente, flexível. A visão de tempo, prioridades, de condução do trabalho são muito diferentes.*

- Resposta IT.3 -

*Mais uma vez, o idioma em primeiro lugar. Preparar sempre a agenda de trabalho com antecedência. Ser pontual.*

- Resposta EXP.8 -

*Conhecer a cultura do País visitado para evitar problemas por diferenças locais. Ter um bom conhecimento do idioma e dos costumes. Buscar informações com pessoas que já vivem no país.*

- Resposta EXP.10 -

*Respeitar a cultura local. Não significa que você vai se converter para a cultura local, mas pelo menos não irá desmerecer ou criticar nada. Conhecer e respeitar a lei e os costumes locais. No trânsito, nas compras, no trato com as pessoas. Esforçar-se para falar no idioma local ou ao menos falar um bom inglês. Nem sempre o que acreditamos que é verdade dentro dos limites da empresa no Brasil é verdade em outras nações. É muito importante ser flexível e ter em mente o resultado antes dos meios.*

- Resposta EXP.13 -

*Penso que não só em outros países, mas em qualquer ambiente novo; mesmo em nosso país temos culturas bem diferentes, o melhor é observar bastante, escutar com atenção, e buscar entender não porque as pessoas agem de certa maneira, mas o que as leva a agir e se comportar desta forma. Seguramente esta maneira de ver as coisas facilitou muitíssimo nossa adaptação e integração aos costumes locais.*

- Resposta EXRE.1 -

*Mente aberta – a crítica ao país que viajas é uma barreira comum e não permite que consigas perceber com maior clareza a oportunidade que podemos encontrar. Ser empático – “put yourself on their shoes”. Certo x errado não existe. Existem diferenças.*

- Resposta EXRE.10 –

*Conhecer aspectos da comunicação intra e interpessoal da cultura local. Além de hábitos específicos àquela cultura. Isso facilita a aceitação e conquista dos objetivos no novo país.*

- Resposta EXRE.11 –

*Usar mais o racional e menos o emocional ao colocar frases e comentários, mesmo que sintas que estás perdendo eficiência na comunicação, nunca utilizar recursos que para nossa cultura podem ser considerados normais. Não adianta querer ganhar em todos os pontos onde vejas que há oportunidade, o importante é ganhar o jogo ou o campeonato, não querer ganhar todas as partidas de goleada, pois desta fora geras um stress. As vezes tens que ceder em pontos onde não afronte profundamente teus valores, para que a equipe local sintas que tu também reconhece pontos fortes neles. Buscamos integração, não dominação.*

A categoria intermediária “Características de um itinerante” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 8 - Características de um itinerante por um itinerante e 18 - Características de um itinerante por um expatriado e expatriado retornado.

Os itinerantes, expatriados e expatriados retornados descreveram várias características importantes que um itinerante deve ter, as quais seguem:

- a) ser paciente, pois haverá resistência a mudança que deve ser trabalhada mostrando os ganhos que a mudança trará para a organização da localidade;
- b) ter modéstia, conquistar a confiança não sendo o dono da verdade, mas sim mostrar que conhece o processo e que o seu conhecimento interligado com o dos executivos da localidade trará ganhos para todos;
- c) conhecer as relações de poder da localidade, a história daquela unidade, se é sindicalizada ou não, como foi a incorporação à empresa transnacional;
- d) entender como é a comunicação da localidade, saber se é formal, informal, direta, pois alguns expatriados relataram que a comunicação não eficaz tem causado retrabalhos, isto é, os executivos da localidade

não entendem o que os itinerantes falam ou buscam e assim geram trabalhos não alinhados com os objetivos da corporação;

- e) aprender características culturais do país da localidade, sobre a história, sobre esportes praticados, etc.
- f) falar o idioma, a maioria dos expatriados e expatriados retornados coloca que falar o idioma, mesmo de forma não perfeita, é mais assertivo que falar português;
- g) conversar com os expatriados da localidade antes de visitar a mesma, esta troca com certeza ajudar elucidar vários ou todos os pontos colocados anteriormente.

#### 4.1.5.9 Categoria intermediária I: O ganho com o contato com outras culturas

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Resumo</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
9. O ganho como itinerante	O itinerante acredita que a experiência é enriquecedora, quebrando paradigmas, desenvolvendo relações mais respeitadas com as pessoas.	I. O ganho com o contato com outras culturas
19. O ganho como expatriado e expatriado retornados	Para todos os expatriados retornados a experiência da expatriação foi gratificante e enriquecedora. Todos mostraram estar abertos à novas experiências neste âmbito e recomendam este aprendizado profissional e pessoal.	
14. As expectativas antes da expatriação e suas realizações	Não há modelo de atendimento das expectativas, pois para alguns expatriados as expectativas eram realistas e para outros não.	
20. O retorno ao país de origem após expatriação	A adaptação no retorno ao país de origem foi diversa, para alguns executivos foi muito fácil, para outros, algumas características do país de origem chamaram mais a atenção.	

**Quadro 12 - Processo de derivação da categoria intermediária “O ganho com o contato com outras culturas”**

- Resposta IT.3-

*Abre os horizontes: menos paradigmas; quem viaja muito aprende a se virar sozinho e aumenta a capacidade de reação rápida; desenvolve relação mais*

*respeitosa com as pessoas. Você passa a depender muito de terceiros e é preciso desenvolver empatia com as pessoas.*

*- Resposta IT.9 –*

*O aprendizado que venho recebendo nestes últimos 3 anos por estar realizando este trabalho, jamais poderia ser obtido em nenhum outro tipo de treinamento. A experiência prática, quando o assunto é cultura, é a fonte mais rica de conhecimento.*

*- Resposta IT.10–*

*Apesar das dificuldades, as considero poucas perto do que agrega em termos positivos. É muito interessante ter a visão de outros países e culturas, contribui muito para o crescimento pessoal e profissional.*

*- Resposta EXP.1 –*

*Grande experiência sob o ponto de vista de adaptação cultural, seja profissional ou pessoalmente.*

*- Resposta EXRE.6 –*

*Tanto nos aspectos profissionais quanto nos aspectos familiares foi um momento muito proveitoso e importante para as nossas vidas. Entendemos que crescemos muito como profissionais e como indivíduos.*

*- Resposta EXRE.8 –*

*Excelente! Não tem preço conhecer uma cultura diferente e aprender uma língua nova.*

*- Resposta EXP.13 –*

*A expectativa antes da chegada ao país não era boa; total ignorância da América que nos rodeia; temos uma tendência de achar que todos os países da América são iguais e uma tendência de guardar as informações ruins e de não buscar informação a respeito do que tem de bom em cada cultura. Dentro deste contexto a expectativa era baixa e esperava uma adaptação não tão fácil.*

- Resposta EXRE.7 –

*Outra questão difícil foi a adaptação quanto a educação e relacionamentos dos brasileiros. Ex: não pedir desculpa, não dizer obrigado, não dizer com licença, chegar atrasado em reuniões, jogar lixo na rua, ser invasivo com as questões pessoais dos outros, falar muito alto, etc.*

A categoria intermediária “O ganho com o contato com outras culturas” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 9 - O ganho como itinerante, 19 - O ganho como expatriado e expatriado retornados, 14 - As expectativas antes da expatriação e suas realizações e 20 - O retorno ao país de origem após expatriação.

Todos itinerantes, expatriados e expatriados retornados relataram que os ganhos com a experiência de trabalho com outros países e em outros países é muito grande, pessoal e profissionalmente. Estes ganhos envolvem: ampliar o campo de visão do mundo, de que existem outras culturas riquíssimas e que a diversidade torna o todo melhor, de que se pode fazer a mesma coisa de diferentes formas e assim mesmo alcançar excelentes resultados, do quanto é importante aceitar diferentes pontos de vista e assim desenvolver a flexibilidade intercultural, internalizar a mudança.

Os ganhos também foram descritos quando os expatriados e expatriados retornados relataram o atendimento às expectativas e como foi o retorno, pois nestes casos a gestão da mudança novamente foi descrita e explicado o quanto é importante estar aberto para as experiências, adaptações e readaptações.

## **5 CATEGORIAS FINAIS E ANÁLISE COM BASE NO REFERENCIAL TEÓRICO**

Considerando que a pesquisa está baseada nos conceitos de cultura, globalização, etnocentrismo, interculturalidade e expatriação, será apresentada a derivação das categorias finais do processo de análise de conteúdo, buscando embasar os principais resultados provenientes da análise e interpretação de conteúdo com estes conceitos teóricos. As categorias finais foram desenvolvidas para responder o objetivo geral da pesquisa, que é identificar e analisar os entraves e os facilitadores com os quais os expatriados e os itinerantes se defrontam ao iniciarem suas atividades profissionais em outro país, fornecendo subsídios para a elaboração de programas que visem minimizar os conflitos decorrentes dos contatos entre as diversas culturas.

### **5.1 CATEGORIAS FINAIS**

As categorias iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais que constituem uma síntese de suas ideias. São elas: A preparação para o contato com outras culturas; O contato com outras culturas e Desenvolvendo a interculturalidade.

Serão resgatados os principais resultados provenientes da análise e interpretação dos dados e retomados os aspectos mais significativos da revisão da literatura que dá respaldo teórico ao estudo realizado, focando no estudo dos conceitos de cultura, globalização, etnocentrismo, interculturalidade e expatriação.

O quadro a seguir apresenta a estrutura completa das categorias iniciais, intermediárias e finais.

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categorias Finais</b>	
2. A auto-preparação do itinerante para o contato de trabalho com executivos de outros países	A. A auto-preparação para o contato com os outros países	<b>I. A PREPARAÇÃO PARA O CONTATO COM OUTRAS CULTURAS</b>	
12. A preparação pessoal para o executivo ser expatriado			
3. A preparação formal, pela empresa, para o itinerante ter o contato de trabalho com executivos de outros países	B. A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países		
11. A preparação formal, pela empresa, para o executivo ser expatriado			
4. Necessidade de treinamento preparatório de cunho cultural	C. Avaliando a preparação para o contato com outras culturas		
13. A avaliação da preparação para expatriação			
1. O contato do itinerante com executivos de outros países	D. O contato do executivo com outros países	<b>II. O CONTATO COM OUTRAS CULTURAS</b>	
10. O contato antes da expatriação			
5. Os norte-americanos através da lente dos itinerantes	E. Os norte-americanos através da lente dos executivos		
15. Os norte-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados			
6. Os espanhóis através da lente dos itinerantes	F. Os espanhóis através da lente dos executivos		
16. Os espanhóis através da lente dos expatriados e expatriados retornados			
7. Os latino-americanos através da lente dos itinerantes	G. Os latino-americanos através da lente dos executivos		
17. Os latino-americanos através da lente dos expatriados e expatriados retornados			
8. Características de um itinerante por um itinerante	H. Características de um itinerante		<b>III. DESENVOLVENDO A INTERCULTURALIDADE</b>
18. Características de um itinerante por um expatriado e expatriado retornado			
9. O ganho como itinerante	I. O ganho com o contato com outras culturas		
19. O ganho como expatriado e expatriado retornados			
14. As expectativas antes da expatriação e suas realizações			
20. O retorno ao país de origem após expatriação			

**Quadro 13 – Demonstrativo geral das categorias**



### 5.1.1 Categoria final I: A preparação para o contato com outras culturas

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Resumo</b>	<b>Categorias Finais</b>
A. A auto-preparação para o contato com os outros países	Os executivos buscam conhecimento sobre a nova localidade com pessoas que já estiveram na mesma.	<b>I. A PREPARAÇÃO PARA O CONTATO COM OUTRAS CULTURAS</b>
B. A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países	Para expatriados e expatriados retornados há uma preparação formal padrão. Para itinerantes não há preparação.	
C. Avaliando a preparação para o contato com outras culturas	Para expatriados e expatriados retornados há uma preparação recebida é válida. Os itinerantes acreditam que deveria ter uma preparação formal.	

**Quadro 14 - Processo de derivação da categoria final “A preparação para o contato com outras culturas”**

- Resposta INT.9 –

*A principal preparação para este trabalho esta ligada ao conhecimento técnico do processo que se trabalha, bem como anos de experiência prática de implantação bem sucedida do respectivo sistema de gestão. Outra importante preparação é ter uma visão geral dos demais processos corporativos da empresa para poder buscar apoio e sinergia. Finalmente, como preparação básica para o trabalho é buscar conhecer a unidade que se irá apoiar, obtendo toda a informação disponível em procedimentos, fotos, indicadores, avaliações prévias, bem como conversando com pessoas que já conhecem o site.*

- Resposta INT.3 –

*O idioma é essencial. Não dá mais para enviar executivos que não dominem o idioma (vi vários exemplos de grandes dificuldades). Os aspectos culturais derivam da facilidade de entendimento do idioma, pois é ferramenta integradora. Os treinamentos culturais deveriam, além do default, incluir leitura de livros/revistas abordando textos do cotidiano e promovendo a análise dos pontos de vista. Os jornais seriam a melhor fonte. Os treinadores deveriam ser norte-americanos.*

- Resposta IT.6 –

*Estilo de comunicação com outra cultura (direto / indireto). Principais gafes a evitar. Regras de etiqueta / vestuário. Nível de formalidade necessário. Que tipo de reação esperar na outra empresa, entender como foi o processo de aquisição, quais os contratos, como ficou a estrutura de comando / gestão. O quanto se pode exigir e o que deve ser flexibilizado. Não tenho praticamente nenhuma restrição quanto à alimentação e costume provar de tudo, mas certamente isso deve ser uma questão importante para grande parte das pessoas.*

- Resposta EXP.1 –

*Sob o ponto de vista profissional não houve muita preparação uma vez que eu já conhecia a área que iria trabalhar em função de trabalhos anteriores. Sob o ponto de vista pessoal, a empresa prestou auxílio via uma consultoria que passou um dia inteiro comigo e minha esposa falando sobre o processo, os desafios e dando dicas sobre como enfrentá-lo. Entre a decisão da expatriação e a mudança se passaram 4 meses.*

- Resposta EXP.4 –

*Ler sobre a cultura no âmbito social e profissional. Empresa deveria fornecer material específico e de alguma forma treinamento.*

- Resposta EXRE. 4 –

*Desde o convite até a chegada nos EUA foram 6 meses, a preparação dos papéis é demorada, pois há que justificar a necessidade do profissional no país e de suas qualificações técnicas. A empresa contratou uma empresa para que com minha família tivéssemos um conhecimento melhor da região onde iríamos atuar e também de alguns aspectos relevantes da cultura americana.*

A categoria final “A preparação para o contato com outras culturas” foi formada a partir da união das categorias intermediárias “A auto-preparação para o contato com os outros países”, “A preparação formal, pela empresa, para o contato com outros países” e “Avaliando a preparação para o contato com outras culturas”, tendo como objetivo abranger como os itinerantes, expatriados e expatriados retornados têm os primeiros contatos com as diversas culturas das diversas localidades buscando atender dois dos objetivos específicos que são: verificar e analisar como os expatriados, expatriados retornados e os itinerantes experimentam os primeiros contatos com o país para onde são encaminhados,

buscando enfatizar as diferenças e identificar junto aos expatriados, expatriados retornados e itinerantes medidas a serem adotadas pela organização que venham a facilitar o processo de inserção e contato dos itinerantes com os executivos dos outros países.

Quando questionados sobre a preparação para o contato com outras culturas os itinerantes relataram que não há preparação formal e que buscam conhecimento com executivos que já tiveram contato com a referida cultura ou com expatriados que estão na localidade, fora leituras sobre as localidades e pesquisas eventuais na internet. Já os expatriados reportam que receberam preparação cultural, adaptada ao tempo e necessidade do expatriado e de sua família.

Com um fluxo cada vez maior de executivos entre as localidades, a relação entre culturas é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas transnacionais e pelos executivos que atravessam fronteiras, sendo que a compreensão das diferenças culturais tem exigido um grande esforço (HOMEM, 2005). Definida como um padrão de significados transmitidos historicamente, incorporando símbolos e expressões por meio das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida e servindo como fronteira a tudo o que resulta familiar e compreensível, a cultura deve ser de alguma forma entendida, pois aprender sobre a mesma é entender o que é familiar para as pessoas que nela vivem. (GEERTZ, 1989; FONET, 2007)

A complexidade destas relações interculturais requer que se reconheça que cada povo, cada grupo social desenvolve ao longo de sua história uma identidade e uma cultura própria e buscando a interação entre diferentes culturas, busca-se a educação intercultural. Para uma educação intercultural, o educador deve promover a relação entre pessoas de culturas diferentes, não reduzindo a outra cultura a um objeto de estudo a mais, mas a considerando como um modo próprio de um determinado grupo interagir e ver a sua realidade. Quando há interação com uma cultura diferente, ocorre a modificação do horizonte de compreensão da realidade, pois possibilita compreender ou assumir pontos de vista ou raciocínios diferentes para a interpretação da realidade e das relações

sociais. A educação intercultural deve desenvolver a relação entre pessoas de culturas diferentes, pois as culturas não existem abstratamente, são do conhecimento de grupos e de pessoas, grupos e pessoas ativas nestas culturas. (FLEURI, 1999). Para Sebben e Filho (2005, p. 29) educação intercultural é “uma pedagogia que nos leva ao entendimento da natureza de diferentes culturas, que ajuda na aquisição de habilidades específicas, que traz à luz a realizada de nossa própria cultura e da cultura dos demais – facilitando o encontro e a compreensão mútuos”.

A maioria dos itinerantes, quando questionada, acredita que um treinamento sobre a cultura da localidade com a qual terão contato seria bastante útil, sugeriram inclusive que este treinamento fosse baseado no relato de expatriados e de executivos oriundos das localidades.

Segundo Sebben e Filho (2005, p. 63):

[...] o Treinamento Intercultural trabalha com alguns conceitos que trazem à luz a reflexão necessária para que se possa obter mudanças em dois níveis: o cognitivo e o afetivo. O primeiro traz exemplos, situações reais, gafes, estudos de caso, informações sobre quando e como os indivíduos de determinado grupo podem se comportar. Leituras sobre determinada cultura, sobre o povo e o país tendem a auxiliar, sem dúvida. Também o conhecimento ou o domínio básico do idioma torna-se uma ferramenta intercultural adequada: simbolizando bom senso, respeito e educação frente aos seus hospedeiros, os quais não precisarão se esforçar para entender quem está chegando. Eles, por sua vez, sentem-se reverenciados pela atitude esforçada e generosa do outro.

E mais:

O segundo nível, o afetivo, instrumentaliza-nos para reagir, comportarmos frente a estas situações diferentes e desconhecidas. Compreender os sentimentos gerados dentro de nós mesmos e dentro dos hospedeiros, quando no encontro ou no conflito intercultural. Por isso também, a grande importância dada à comunicação, que é a criação de significados. A comunicação intercultural começa, portanto, com a comunhão e a partilha de significados comuns para o entendimento mútuo. É através dessa nova forma de comunicar que alcançamos a via do entendimento: buscando similaridades do modo de pensar e de agir do outro através do exame, da observação e do respeito pelas diferenças.

### 5.1.2 Categoria final II: O contato com outras culturas

Categorias Intermediárias	Resumo	Categorias Finais
D. O contato do executivo com outros países	Descrição do contato antes da expatriação e do tipo de contato que o itinerante tem durante o seu trabalho.	<b>II. O CONTATO COM OUTRAS CULTURAS</b>
E. Os norte-americanos através da lente dos executivos	Maior valorização da vida pessoal, cumprimento de carga de trabalho acordada, foco na meta, mais objetividade, mais produtividade quando o ganho é entendido, mais individualismo e mais praticidade.	
F. Os espanhóis através da lente dos executivos	Formais, separam o trato profissional do pessoal, forte hierarquia e diretos (muitas vezes “secos” no trato profissional).	
G. Os latino-americanos através da lente dos executivos	Cada país tratado tem sua característica, existindo a necessidade de entender a mesma.	

**Quadro 15 - Processo de derivação da categoria final “O contato com outras culturas”**

- Resposta IT.8 –

*Contatos telefônicos para tratar de temas específicos - duração entre 10 e 30 minutos. Reuniões de follow-up de projetos por telefone 30 minutos a 1 hora. Contatos presenciais através de visitas aos sites, duração 02 dias a 1 semana. Contatos presenciais através reuniões do Processo no Corporativo de 02 a 03 dias.*

- Resposta IT.3 –

*Gestão nos EUA ainda seguia estilo da década passada. Atualmente há uma tendência a praticarem os princípios de gestão, mas ainda com relutância. Os anglo-saxões são muito objetivos e diretos, ao contrário dos latinos, muito prolixos. A informalidade latina é mais perceptível. A hierarquia no norte-nordeste dos EUA é menos intensa do que no sul, aonde as relações são quase “frias” e o silêncio nas reuniões é um diferencial importante. As questões éticas quando comparados os diferentes continentes, são mais respeitadas no hemisfério norte.*

- Resposta IT.13 –

*Vou comparar os extremos: Brasil x Am. do Norte: Am. do Norte muito focada em resultados sem valorizar os meios e métodos para a obtenção dos mesmos e Brasil foco em resultados com valorização dos meios.*

- Resposta IT.5 –

*A pouca capacidade de empatia dos americanos é a parte mais difícil de compreender, mas se pode viver com isso sem problemas. A mais fácil é a multiculturalidade presente neste país e o respeito pela individualidade.*

- Resposta EXP. 6 –

*Os aspectos mais difíceis nos EUA são o relacionamento pessoal fora da empresa, o sistema de saúde e os aspectos legais. Tudo é mais individualista. O sistema de saúde é extremamente caro e muitas vezes desumano. Os aspectos legais são muitas vezes absurdos ao se comparar com a realidade brasileira, e influenciam o modo das pessoas agirem. Por outro lado, é muito fácil compreender e viver a facilidade de acesso às coisas e principalmente ao conforto.*

- Resposta EXP. 13 –

*O mais difícil de compreender do povo colombiano é a forma como se comportam no trânsito, de maneira inconsequente, mas isto conseguimos driblar, e a outra é a forma que aceitam as negativas com facilidade, sem brigar por seus direitos e exigir "porque não pode isso? Me dê uma razão lógica!" A mais fácil? a educação desse povo é impressionante!*

- Resposta EXRE. 7 –

*Eu estava indo a uma praça perto de casa e entrei no elevador com o chimarrão na mão. Um vizinho que estava dentro do elevador estranhou a bebida e achou que fosse alcoólico. No Canadá não é permitido beber alcoólicos na rua. Por ter achado que era bebida alcoólica, ficou ofendido e chamou a minha atenção.*

- Resposta EXRE. 11 –

*Quando falamos que a cultura brasileira é bastante espontânea, emocional e quente e que a Espanhola é próxima em relação à nossa, deveria ter sido instruído a reconhecer que no âmbito profissional o comportamento é bastante diferente, muito mais frio, sem emoção e com pouco envolvimento das equipes de trabalho, principalmente na busca por uma integração.*

A categoria final “O contato com outras culturas” foi formada a partir da união das categorias intermediárias “O contato do executivo com outros países”, “Os norte-americanos através da lente dos executivos”, “Os espanhóis através da lente dos executivos” e “Os latino-americanos através da lente dos executivos”. Esta categoria tem como objetivo abranger o contato e a interação que os itinerantes, expatriados e expatriados retornados têm com as diversas culturas buscando atender três dos objetivos específicos que são: verificar e analisar quais os aspectos que se apresentam como facilitadores na aceitação da nova cultura por parte dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes em seu contexto de trabalho; verificar e analisar quais os aspectos que se apresentam como entraves na gestão da nova cultura por parte dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes em seu contexto de trabalho; aprender através das experiências dos expatriados e expatriados retornados as características culturais das localidades da empresa transnacional e identificar as diferenças entre o conhecimento dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes, utilizando este conhecimento para desenvolver meios para facilitar o contato intercultural dos itinerantes.

Segundo Laraia (2007, p. 67-72):

O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura. [...] indivíduos de culturas diferentes podem ser facilmente identificados por uma série de características, tais como o modo de agir, vestir, caminhar, comer, sem mencionar a evidência das diferenças linguísticas, o fato de mais imediata observação empírica. [...] O fato de que o homem vê o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural.

Ter como referência a sua cultura como centro e a partir dela pensar, definir, analisar as outras culturas pode levar o indivíduo a conclusões etnocêntricas, pois segundo Rocha (1984), “o etnocentrismo está calcado em sentimentos fortes como o reforço da identidade do ‘eu’”. Muitos dos expatriados e expatriados retornados reforçaram que o entendimento das culturas das localidades onde estão alocados facilitou a aceitação e vivência nas mesmas.

A superação do etnocentrismo pode ser alcançada através do entendimento da nova cultura na qual se está inserido ou com a qual se está

tendo contato, no caso dos expatriados itinerantes. Montana e Charnov (1991) observaram que um dos erros bastante comuns que cometemos é acreditar que tudo que funciona na nossa cultura irá automaticamente funcionar em outras culturas e quando isto não ocorre nos surpreendemos. O entendimento do funcionamento das diversas culturas faz com que estas reações de surpresa diminuam, tornando este funcionamento cultural familiar para nós.

Devemos estar abertos para as outras culturas, só assim o etnocentrismo será superado. Apenas o estudo e o entendimento das culturas reduzem o preconceito, aumentando a base para as relações interculturais. Um dos cuidados que devemos ter é que existem grandes diversidades internas em um único país, sendo assim características específicas da cultura das localidades da empresa transnacional devem ser estudados e entendidos pelos itinerantes (SANTOS, 1996).

Analisando as descrições dadas para norte-americanos, latino-americanos e espanhóis pelos itinerantes, expatriados e expatriados retornados é possível verificar que existem diferenças entre as “lentes” utilizadas e entre o conceito formado sobre aquela cultura. Verifica-se que a maioria das descrições realizadas pelos expatriados e expatriados retornados é mais aprofundada, mais descritiva. Os itinerantes, mesmo buscando descrever a outra cultura através de sua lente, não aprofundam as respostas com minúcias do dia-a-dia, sendo que este é um ponto onde se pode buscar informações para enriquecer o conhecimento dos itinerantes e assim facilitar o desenvolvimento da interculturalidade.

Esta pesquisa não visa descrever as características culturais das localidades onde a empresa transnacional está inserida, visa sim mostrar que a aceitação da cultura é maior, quanto maior é o conhecimento sobre a mesma, pois conforme Laraia (1986, p. 86) o “conhecimento mínimo deve ser partilhado por todos os componentes da sociedade de forma a permitir a convivência dos mesmos”, considerando este “desconhecimento” cultural como um entrave para a gestão da nova cultura e mais ainda, como um entrave a qualquer relacionamento com esta cultura diferente.

Um dos formadores de executivos globais é o processo de expatriação e as empresas transnacionais buscam cada vez mais desenvolver programas para



formar executivos globais. Dentro desta formação de executivos globais um dos retornos que os expatriados e expatriados retornados podem oferecer à empresa transnacional é a disseminação dos conhecimentos sobre as diversas culturas onde a empresa transnacional está localizada, passando para os itinerantes este conhecimento e formando assim mais executivos globais, que sejam capazes de se adaptar, de transitar nos diversos contextos, capazes de lidar com mudanças e transformações geradas através destes contatos interculturais. Os itinerantes, que mantêm contato com as culturas das diversas localidades, devem receber dos expatriados e expatriados retornados informações interculturais para estarem preparados a serem agentes de mudança e transformação, prontos para a diversidade cultural. (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

### 5.1.3 Categoria final III: Desenvolvendo a interculturalidade

Categorias Intermediárias	Resumo	Categorias Finais
H. Características de um itinerante	Ser paciente, modesto, conhecer as relações de poder, entender as características da comunicação, aprender características culturais, falar o idioma e conversar com os expatriados da localidade.	<b>III. DESENVOLVENDO A INTERCULTURALIDADE</b>
I. O ganho com o contato com outras culturas	Aceitar diferentes pontos de vista, desenvolver a flexibilidade, internalizar a mudança e ampliar o campo de visão do mundo	

**Quadro 16 - Processo de derivação da categoria final “Desenvolvendo a interculturalidade”**

- Resposta IT. 9 -

*No meu ponto de vista o principal ensinamento é estar sempre aberto ao aprendizado e a aceitação de diferentes formas de fazer as coisas. Um grave erro que podemos cometer neste trabalho é ficar inflexível ao conhecimento e acreditar que nossa tarefa é apenas passar conhecimento contido no GBS. Temos que ter ciência que nossa tarefa é agregar o conhecimento disperso na empresa e apoiar a implantação das melhores práticas, promovendo a melhoria contínua do GBS.*

- Resposta IT.7-

*Procurar pensar e agir conforme a perspectiva do interlocutor. Ter atitude de humildade. Ouvir, ouvir, ouvir. Falar calma e pausadamente. Sorrir. Interessar-se pela história e cultura do local visitado.*

- Resposta IT. 15 –

*Cultura geral do país, breve história, estilo de liderança, hierarquia, autonomia, traços comuns na personalidade da população, estilo de vida, horário de trabalho, etc.*

- Resposta EXP. 2 –

*Os países que visitam, NÃO são o Brasil e devem ter a mentalidade aberta para escutar e aceitar coisas diferentes.*

- Resposta EXP. 5 –

*Flexibilidade, empatia e vontade de aprender.*

- Resposta EXRE. 2 –

*Existem diversas diferenças que chamam a atenção. A vida é diferente, mas nada de choque cultural. Tudo depende da vontade de entender e de aproveitar os aspectos positivos e de minimizar os negativos.*

- Resposta EXRE. 7 –

*Para mim, o fundamental é o exercício da premissa de que não existe certo e errado na forma de fazer e encarar as coisas, existem apenas perspectivas diferentes. Na minha opinião, o maior erro que pode cometer alguém que é expatriado ou viaja a negócios para outro país é achar que a forma que as pessoas de outra cultura fazem as coisas é estranha, errada e deve imediatamente ser corrigida. As pessoas sentem essa forma de pensar e então passam a resistir ativa ou passivamente as mudanças que forem propostas por este executivo. Temos que lembrar deste paradigma a cada minuto em tudo que fazemos, seja nos negócios ou na interação social.*

- Resposta EXRE. 9 –

*Em Roma, faça como os romanos. É mais fácil nós nos adaptarmos às regras culturais locais, do que tentar mudar as pessoas.*

A categoria final “Desenvolvendo a interculturalidade” foi formada a partir da união das categorias intermediárias “Características de um itinerante” e “O ganho com o contato com outras culturas”. Esta categoria tem como objetivo descrever as características necessárias de um itinerante e quais os ganhos do contato com outras culturas buscando atender dois dos objetivos específicos que é: identificar junto aos expatriados, expatriados retornados e itinerantes medidas a serem adotadas pela organização que venham a facilitar o processo de inserção e contato dos itinerantes com os executivos dos outros países e aprender através das experiências dos expatriados e expatriados retornados as características culturais das localidades da empresa transnacional e identificar as diferenças entre o conhecimento dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes, utilizando este conhecimento para desenvolver meios para facilitar o contato intercultural dos itinerantes.

Conhecer os aspectos gerais da cultura, os costumes sociais e religiosos, a estrutura de raciocínio, a história, a política dos países com quem irá trabalhar. Ter flexibilidade, saber ouvir, ser paciente, ter modéstia, falar o idioma. Conhecer como está estruturada a empresa na respectiva localidade, a história daquele site, como é a relação de poder, o histórico de implantação do processo com o qual irá trabalhar. Todas estas são características necessária em um itinerante descritas pelos expatriados e expatriados retornados e também por alguns itinerantes e são fundamentais para o desenvolvimento de relações interculturais.

Deve-se trabalhar na redução do etnocentrismo e reconhecer o valor de todos os seres humanos, mais ainda, conforme Barbosa e Veloso (2007, p. 75):

O pressuposto [...] em que todos se percebem como diferentes, mas igualmente valorizados em termos morais, afinal, todos compartilham de uma humanidade básica. O preconceito, assim, é desconstruído, não porque seria prejudicial aos negócios, [...] mas porque todos devem aprender a viver em paz dentro de uma sociedade que, por definição, é multicultural.

O entendimento da dinâmica intercultural faz com que seja ampliada a compreensão do mundo de significados e relações com as quais os itinerantes têm contato diariamente quando interagem com outros colegas dotados de culturas diferentes das suas. Sendo assim é coerente quando a maioria dos executivos que responderam ao questionário coloca que é importante conhecer a características como história, política, geografia, costumes do dia-a-dia, pois este

conhecimento pode facilitar a adaptação aos costumes do país estrangeiro. (HOMEM, 2005; SEBBEN, 2009)

O encontro intercultural faz com que os executivos vivam uma experiência profunda e complexa de conflito e acolhimento, sendo uma oportunidade de crescimento da própria cultura. Para Freitas (2009, p. 111) “a convivência intercultural pode favorecer um maior autoconhecimento, um melhor conhecimento do outro, pode reduzir as intolerâncias nas suas diversas faces, pode gerar uma humanidade mais acolhedora à sua própria diversidade”. A grande maioria dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes descreve o contato com estas culturas como um forte fator de crescimento pessoal e profissional, que este contato desenvolve as características de negociação, visão mais abrangente, flexibilidade, conhecimento de si mesmo e da sua própria cultura. Para Sebben e Filho (2005, p. 29) a “experiência mostra que uma das grandes vantagens de nos debruçarmos sobre as culturas estrangeiras é a de, ao fazê-lo, passarmos a entender um pouco mais dos fundamentos de nosso próprio jeito de ser”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema central desta pesquisa foi como expatriados, expatriados retornados e itinerantes vivenciam a nova realidade multicultural no âmbito profissional e pessoal, buscando identificar e analisar os entraves e os facilitadores com os quais os expatriados, expatriados retornados e itinerantes se defrontam ao iniciarem suas atividades profissionais em outro país e utilizar este conhecimento para desenvolver meios para facilitar o contato intercultural dos itinerantes. Esta pesquisa não teve o objetivo de analisar o processo de expatriação da empresa transnacional, nem sua cultura empresarial.

Seguindo a sequência de passos da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009) e Moraes (2003) foi possível a realização de análises que levaram à organização sistemática e qualitativa das respostas dadas nos questionários, auxiliando a reinterpretar seu conteúdo e a atingir uma compreensão aprofundada de seus significados. Esta análise abordou quais os aspectos que se apresentam como facilitadores e como entraves na aceitação da nova cultura por parte dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes em seu contexto de trabalho e identificou medidas a serem adotadas pela empresa transnacional que venham a facilitar o processo de inserção e contato dos itinerantes com os executivos dos outros países.

De acordo com os princípios da exclusão mútua e da homogeneidade propostos por Bardin (2009), cada elemento foi classificado em apenas uma categoria, de acordo com um único princípio de classificação. Com isso, as categorias representam uma síntese, destacando os aspectos mais relevantes e apresentando as respostas dadas nos questionários para enriquecer o processo de interpretação. Em cada categoria foram compiladas as informações relativas a ela, utilizando-se o princípio da exaustividade.

Inicialmente foram desenvolvidas vinte categorias iniciais, sendo que as nove primeiras classificam os elementos retratados pelos itinerantes, suas dificuldades, como visualizam e convivem com as diversas culturas e como o itinerante caracteriza os principais facilitadores e entraves do trabalho no âmbito cultural. As demais onze categorias iniciais classificam as respostas dadas pelos expatriados e expatriados retornados, agrupando estas respostas para demonstrar quais os facilitadores e entraves do processo de expatriação no âmbito cultural.

As vinte categorias iniciais foram compiladas em nove categorias intermediárias que buscam as semelhanças e diferenças entre as descrições dos itinerantes e dos expatriados e expatriados retornados. Destas categorias pode-se destacar a categoria intermediária C: “Avaliando a preparação para o contato com outras culturas”, na qual se apresenta parte da resposta da pergunta central deste estudo, descrevendo que a maioria dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes acredita existir a necessidade de um treinamento intercultural, o qual não deve ser apenas para os executivos que estão no processo de expatriação, mas também deve haver um treinamento intercultural focado para os itinerantes.

Nas narrativas de Barbosa e Veloso (2007) e Sebben e Filho (2005) este treinamento intercultural deve estar ligado à tradução de uma cultura para outra, com foco nos níveis cognitivo e o afetivo. Devendo descrever situações reais, características culturais das localidades, características organizacionais da unidade desta localidade, trabalhando sentidos e significados. Um ponto bastante salientado por alguns itinerantes é que estes treinamentos interculturais devem ter a participação de expatriados e executivos das localidades relatando as características cognitivas e afetivas das diversas culturas.

No que diz respeito ao “Contato com outras culturas”, a categoria final II busca descrever como os expatriados, expatriados retornados e itinerantes traduzem, através de suas lentes, as características culturais dos norte-americanos, latino-americanos e espanhóis, sendo que esta pesquisa não busca identificar e verificar a veracidade destas características culturais, muito menos listá-las. Através desta categoria foi demonstrado que cada cultura utiliza a sua lente cultural para definir a outra e que, conforme Laraia (2007) e Santos (1996) é

preciso entender a lógica interna da cultura com a qual se irá trabalhar para não reagir com estranheza a situações que não estão conforme a nossa cultura. Características que se não conhecidas pelos itinerantes antes e durante o contato podem causar um insucesso das atividades do dia-a-dia, podendo inclusive causar diversos mal entendidos, retrocessos no processo de alinhamento às políticas corporativas, não atendimento dos resultados esperados, etc. Um ponto importante é que a maioria dos itinerantes relatou que busca este conhecimento com executivos que já foram às diversas localidades, mas esta busca não é uniforme e nem sempre há a informação disponível sobre a referida localidade.

Buscando complementar esta pesquisa, a pesquisadora desenvolveu uma sugestão de programa de treinamento intercultural, disponível no Anexo 2, no qual apresenta módulos que podem ser desenvolvidos sobre cada localidade da empresa transnacional, com as características relatadas pelos expatriados, expatriados retornados e itinerantes, para que os itinerantes sejam capacitados a navegar neste universo intercultural.

Um ponto bastante abordado pelos expatriados e expatriados retornados é a importância do itinerante conhecer o idioma, que conforme EXRE.8: “Primeiro, é melhor falar mal a língua local do que falar português. Eles reclamavam muito quando os brasileiros chegavam ao país e falavam português. Achavam muito mal educado.”

A pesquisa também conseguiu listar as principais características que os executivos devem ter para desenvolver e viver em um mundo globalizado, dentro de uma interculturalidade, buscando minimizar, se não extinguir o etnocentrismo: ser paciente, ter modéstia, entender a comunicação da localidade, aprender características culturais do país da localidade e conhecer as relações de poder da localidade. Estas características estão mais detalhadamente descritas na categoria intermediária H e na categoria final III.

Acredita-se que o presente estudo possibilitou o conhecimento dos facilitadores e entraves na aceitação da nova cultura por parte dos expatriados, expatriados retornados e itinerantes em seu contexto de trabalho, demonstrando que o desenvolvimento e aplicação de um treinamento intercultural para os itinerantes levará a empresa transnacional a atingir novos patamares de

desempenho. Estes novos patamares de desempenho estarão baseados no desenvolvimento de relacionamentos interculturais dos itinerantes com os executivos das diversas localidades onde a empresa transnacional está localizada, fazendo com que os itinerantes não só tenham como principal objetivo disseminar a cultura empresarial e as melhores práticas dos diversos processos, mas também formar uma empresa cada vez mais intercultural.

Como limitação deste estudo não foi pesquisada a percepção que os executivos das diversas localidades têm dos itinerantes, sendo que este pode ser mais um diferencial a ser adicionado no treinamento cultural proposto no Anexo 2. Da mesma forma pode-se estudar como desenvolver um treinamento intercultural para os executivos das diversas localidades sobre as características culturais dos brasileiros e dos executivos das demais localidades de empresa transnacional, fazendo que com as redes de comunicação e troca de melhores práticas (Gestão do Conhecimento, por exemplo) desenvolvam sua comunicação em uma base cada vez mais intercultural.



## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p.59-85 jan./jun.2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto; DEL CORSO, Jansen Maia. Processo de expatriação na integração das culturas: o caso Renault do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba, **Anais...**[S.I.]:2004, CD-ROM.

CANCLINI, Nestór García. **Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad**. Barcelona: Gedisa, 2004.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas Ciências Sociais**. 2.ed. Bauru: EDUSC, 2002.

DaMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à Antropologia Social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, n. 115, p.139-154, mar.2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acessado em 21 mar. 2008.

FELIPINI, Dailton. **e-Learning: O ensino do próximo milênio**, 2008. Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning\\_ensino.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning_ensino.php)>. Acesso em: 24 out. 2009.

FLEURI, Reinaldo Matias. **Intercultura, educação e movimentos sociais no Brasil**. In: *V Colóquio Internacional Paulo Freire-2005, Recife, set., 2005*. Disponível em: <[www.paulofreire.org.br/Textos/fleuri\\_2005\\_recife\\_resumo\\_e\\_texto\\_completo.pdf](http://www.paulofreire.org.br/Textos/fleuri_2005_recife_resumo_e_texto_completo.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2008.

\_\_\_\_\_. Prefácio (Educação intercultural para ser cidadão do mundo). Organizado por SEBEN, Andréa. **Intercâmbio Cultural: um guia de educação intercultural para ser cidadão do mundo**. Porto Alegre, 1999, p.1-2.

FREITAS, Maria Ester de. Como vivem os executivos e suas famílias? **Relatório do GV-Pesquisa, n.7**, EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisa e Publicações, 2000, p.1-117. Disponível em <<http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/Rel07-2000.pdf>>. Acessado em 17 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? In: BARBOSA, Livia (coord.). **Cultura e Diferença nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FONET-BETANCOURT, Raúl. **Religião e Interculturalidade**. São Leopoldo: Nova Harmonia; Sinodal, 2007.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, R.; SOUZA, E.R.; MINAYO, M.C.S.; SILVA, C.F.R. Organização, processamento, análise e interpretação de dados: o desafio da triangulação. In: MINAYO, M.C.S; ASSIS, S.G.; SOUZA, E.R. (org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005, p.185-221.

GOSLING, Jonathan; MINTZBERG, Henry. As cinco mentes de um executivo. **Harvard Business Review**. p. 41, nov, 2003.

GERDAU. **Relatório Anual 2007**: Crescendo com Pessoas. Disponível em: <[www.gerdau.com/home/Default.aspx](http://www.gerdau.com/home/Default.aspx)>. Acesso em: 15 mar. 2008.

GUIGUET, Juliana M.; SILVA, José R. G. da. O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** :EnANPAD, 2003 CD-ROM.

HALL, Stuart, **Da Diáspora**: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: UFMG / Brasília: UNESCO, 2003.

HARRIS, P.R.; MORAN, R.T. **Managing cultural differences**. Houston: Gulf, 1993.

HOMEM, Ivana Dolejal. O Ajustamento Intercultural de Espatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...**: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

JUNIOR, V. M.; MEYER, B.; MURPHY, J. P. The Influence of Culture in Internacional Business. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...: EnANPAD, 2006, CD-ROM.**

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1993, p. 83-124.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um Conceito Antropológico.** 21. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental.** São Paulo: Abril Cultura, 1978.

MARCONI, Marina de Andrade; PRESOTTO, Zélia Maria Neves. **Antropologia: uma introdução.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINELLI, Maria Lúcia (org.). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio.** São Paulo: Veras, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Management.** New York: McGraw-Hill, 1991.

MORAES, Roque. Uma Tempestade de Luz: A compreensão possibilitada pela análise textual discursiva...**Ciência & Educação**, Bauru, v. 9, n.2, p. 191-211, 2003.

NUNES, Leni H.; VASCONCELOS, Isabella F. G.; JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de Executivos.** São Paulo: Thompson, 2008.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

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

ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura.** 1. ed., 9. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2007.

PEÑA, José M. V. La diferencia como valor: Hacia una ciudadanía intercultural. Conceptualización de la diversidad cultural e intervención educativa. **Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado**, v.11, n.2, 2007. Disponível em: <<http://www.ugr.es/local/recfpro/rev112COL3.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2008.

REY, Fernando González. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Thompson, 2005.

ROCHA, Everardo P. G. **O que é Etnocentrismo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

RODRIGUES, Grace K. M; CRAIDE, Aline; TUDE, João Martins. Interculturalidade: a chegada da Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...: EnANPAD**, 2007, CD-ROM.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SEBBEN, Andréia; FILHO, Fernando D. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.

SEBBEN, Andréia. **Expatriados.com**: um desafio para os rns interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

TREVISAN, Lino. **Interculturalidade no ambiente empresarial**: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volksvagem/Audi de São José dos Pinhais – PR. 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba: 2001. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/lino.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

TRIGUEIRO, Aline. A Antropologia em Xeque: em busca de um novo... **Caderno CRH**, Salvador, v.19, n.48, p. 507-517, set./dez., 2006.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS APLICADOS

### ANEXO 1A – PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS EXPATRIADOS

**“COMO OS EXECUTIVOS EXPATRIADOS VIVENCIAM AS EXPERIÊNCIAS CULTURAIS NOS DIVERSOS PAÍSES QUE ESTÃO ALOCADOS”**

A IDENTIFICAÇÃO PESSOAL				
		Sexo:	Feminino	Masculino
		Idade:	anos	
		Estado civil:	Solteiro (a)	Casado (a)
		Filhos (quantos e idade):		
		Escolaridade:	Superior completo	Mestrado
		Nacionalidade:		
B IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL				
País de origem:		Brasil	Estados Unidos	
Canadá	Argentina	Chile	Colômbia	
Chile	Colômbia	Venezuela	Uruguai	
Guatemala	Espanha	Outros:		
Tempo de serviço no país de origem:		anos		
País em que trabalha como expatriado:		Brasil	Estados Unidos	
Canadá	Argentina	Chile	Colômbia	
Chile	Colômbia	Venezuela	Uruguai	
Guatemala	Espanha	Outros:		
Tempo de trabalho como expatriado:		anos		
Cargo e área de atuação de origem:				
Cargo e área de atuação como expatriado:				
C QUESTIONÁRIO				
1	Esta é a sua primeira expatriação? Se não, qual a anterior? No caso de expatriação anterior pedimos uma descrição/avaliação desta experiência anterior.			
	1 <sup>a</sup> expatriação	Expatriação anterior		
Se expatriação anterior:				
	País:	Tempo de expatriação		
Descrição da expatriação anterior:				

Favor responder as questões a seguir com base na atual expatriação:				
2	Quando da expatriação já conhecia ou havia trabalhado junto à Operação de Negócios/Unidade que está alocado? Por quanto tempo foi este contato anterior? Descreva esta experiência.			
3	Como foi a sua preparação, na empresa? Quanto tempo de preparação teve para isto?			
4	Como foi a sua preparação na vida pessoal para a expatriação? Quanto tempo de preparação teve para isto?			
5	Quais foram os treinamentos/orientações de cunho cultural realizados para facilitar esse processo de expatriação?			
6	Esses ensinamentos foram úteis? O que faltou ser abordado nesses treinamentos/orientações que fizeram falta posteriormente por ocasião da vivência em outro país?			
7	No momento da expatriação você já falava a língua do país no qual está alocado?			
	Espanhol	Nível iniciante	Nível médio	Nível avançado
	Inglês	Nível iniciante	Nível médio	Nível avançado
8	Como você avalia hoje o grau de conhecimento que você tinha da língua antes da expatriação?			
	Espanhol	Nível iniciante	Nível médio	Nível avançado
	Inglês	Nível iniciante	Nível médio	Nível avançado
	Observações:			
9	Quais as suas expectativas antes da chegada: do país, do povo, da cultura, a adaptação da família (quando for o caso)?			
10	Considera hoje, que suas expectativas eram realistas?			
11	Em relação às diferenças entre suas expectativas e atuais realizações, quais os pontos culturais que você considera mais importantes?			
12	Quais os aspectos culturais do novo país que considera mais difícil e mais fácil de compreender e viver?			
13	Você sentiu algum choque cultural?			
14	Ainda existem questões culturais não assimiladas?			
15	Como é a sua vida social e de sua família: novos amigos, atividades sociais, culturais, esportivas, hobbies, etc...			
16	Comparando como era o trabalho no país de origem, como é o seu trabalho hoje como expatriado:			
a	Conteúdo e volume de trabalho			
b	Ambiente/clima e integração com os colegas			
c	Descreva as diferenças marcantes, de cunho cultural, no estilo de gestão informalidade, autonomia, hierarquia...			
17	Relate a situação mais constrangedora que você vivenciou, por falta de conhecimento da cultura do país:			
a	No âmbito profissional			
b	No âmbito pessoal			
18	Que informações culturais você poderia ter recebido antes da expatriação que teriam ajudado no início do período de expatriação?			
19	Que sugestões você daria aos executivos, não expatriados, mas que viajam pelos diferentes países onde a empresa está localizada, para facilitar o relacionamento com os colegas deste país?			
20	Qual a sua avaliação geral sobre a experiência cultural que está vivendo?			

ANEXO 1B – PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS EXPATRIADOS QUE RETORNARAM AO PAÍS DE ORIGEM

“COMO OS EXECUTIVOS EXPATRIADOS VIVENCIAM AS EXPERIÊNCIAS CULTURAIS NOS DIVERSOS PAÍSES QUE ESTÃO ALOCADOS”

A IDENTIFICAÇÃO PESSOAL					
Sexo:		Feminino		Masculino	
Idade:		anos			
Estado civil:		Solteiro (a)		Casado (a)	
Filhos (quantos e idade):					
Escolaridade:		Superior completo		Mestrado	
Nacionalidade:					
B IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL					
País de origem:		Brasil		Estados Unidos	
Canadá		Argentina		Chile	
Chile		Colômbia		Venezuela	
Guatemala		Espanha		Outros:	
Tempo de serviço no país de origem antes da expatriação:					
anos					
País em que trabalhou como expatriado:		Brasil		Estados Unidos	
Canadá		Argentina		Chile	
Chile		Colômbia		Venezuela	
Guatemala		Espanha		Outros:	
Tempo de trabalho como expatriado:					
anos					
Tempo de trabalho no país após período de expatriação:					
anos					
Cargo e área de atuação de origem:					
Cargo e área de atuação como expatriado:					
Cargo e área de atuação atual:					
C QUESTIONÁRIO					
1 Esta foi a sua única expatriação? Se não, qual a anterior? Neste caso de expatriação anterior pedimos uma descrição/avaliação desta experiência anterior.					
1ª expatriação		Expatriação anterior			
Se expatriação anterior:					
País:		Tempo de expatriação			
Descrição da expatriação anterior:					
Favor responder as questões a seguir com base na atual expatriação:					
2 Quando da expatriação já conhecia ou havia trabalhado junto à Operação de Negócios/Unidade que esteve alocado? Por quanto tempo foi este contato anterior? Descreva esta experiência.					
3 Como foi a sua preparação na empresa para expatriação? Quanto tempo de preparação teve para isto?					

4	Como foi a sua preparação na vida pessoal para a expatriação? Quanto tempo de preparação teve para isto?						
5	Quais foram os treinamentos/orientações de cunho cultural realizados para facilitar esse processo de expatriação?						
6	Esses ensinamentos foram úteis? O que faltou ser abordado nesses treinamentos/orientações que fizeram falta posteriormente por ocasião da vivência em outro país?						
7	No momento da expatriação, você já falava a língua do país?						
	Espanhol		Nível iniciante		Nível médio		Nível avançado
	Inglês		Nível iniciante		Nível médio		Nível avançado
8	Como você avalia hoje o grau de conhecimento que você tinha da língua antes da expatriação?						
	Espanhol		Nível iniciante		Nível médio		Nível avançado
	Inglês		Nível iniciante		Nível médio		Nível avançado
	Observações:						
9	Quais as suas expectativas antes da chegada: do país, do povo, da cultura? Considera hoje, que suas expectativas eram realistas?						
10	Em relação às diferenças entre suas expectativas e atuais realizações, quais os pontos culturais que você considera mais importantes?						
11	Quais os aspectos culturais do novo país que considera mais difícil e mais fácil de compreender e viver?						
12	Você sentiu algum choque cultural?						
13	Ainda existem questões culturais não assimiladas?						
14	Considerando a situação anterior à expatriação, durante a expatriação e a situação posterior a expatriação, como foi o seu trabalho:						
a	Conteúdo e volume de trabalho						
b	Ambiente/clima e integração com os colegas						
c	Descreva as diferenças marcantes, de cunho cultural, no estilo de gestão informalidade, autonomia, hierarquia...						
15	Relate a situação mais constrangedora que você vivenciou, por falta de conhecimento da cultura do país:						
a	No âmbito profissional						
b	No âmbito pessoal						
16	Que informações culturais você poderia ter recebido antes da expatriação que teriam ajudado no início do período de expatriação?						
17	Como foi o retorno ao país de origem, principalmente de cunho adaptativo cultural?						
18	Que sugestões você daria aos executivos, não expatriados, mas que viajam pelos diferentes países onde a empresa está localizada, para facilitar o relacionamento com os colegas do país de expatriação?						
19	Qual a sua avaliação geral sobre a experiência cultural que viveu?						



## ANEXO 1C – PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS ITINERANTES

“COMO OS EXECUTIVOS ITINERANTES VIVENCIAM AS EXPERIÊNCIAS CULTURAIS, DURANTE AS VIAJENS A TRABALHO NAS DIVERSAS LOCALIDADES NOS DIVERSOS PAÍSES”

A IDENTIFICAÇÃO PESSOAL							
	Sexo:		Feminino		Masculino		
	Idade:		anos				
	Estado civil:		Solteiro(a)		Casado(a)		
	Escolaridade:		superior completo		Mestrado		
	Nacionalidade:						
B IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL							
	País de alocação:		Brasil		GNA		
	Tempo de serviço como itinerante (que viaja e trabalha nos diversos países que a empresa está localizada):				anos		
	Cargo e área de atuação atual:						
C QUESTIONÁRIO							
<b>1</b>	<b>Com executivos de quais países você tem contato direto de trabalho durante os últimos anos?</b>						
	Estados Unidos	Canadá	Uruguai	Argentina			
	Chile	Colômbia	Peru	Rep. Dominicana			
	Venezuela	Guatemala	Espanha	México			
<b>2</b>	<b>Pedimos que descreva este contato, se é por telefone, presencial, qual a duração do mesmo. Se presencial este contato é feito apenas com os executivos dos diversos países vindo ao Brasil ou também na própria localidade fora do país?</b>						
	Por telefone	Presencial					
	Só no Brasil	Só na localidade	Por telefone e na localidade do país				
Descreva como é o contato e a média de duração do mesmo:							
<b>3</b>	<b>Como foi a sua preparação para a realização destes contatos de trabalho?</b>						
<b>4</b>	<b>Foi realizado algum treinamento para conhecimento das características culturais dos países que tens contato?</b>						
<b>5</b>	<b>Esses ensinamentos se existiram, foram úteis?</b>						
<b>6</b>	<b>O que faltou ser abordado ou o que poderia ser abordado nesses treinamentos / orientações que posteriormente por ocasião da vivência em outro país teriam lhe ajudado, evitado transtornos?</b>						
<b>7</b>	<b>Você fala as diversas línguas ou os executivos de outros países falam português?</b>						
	Espanhol	Nível iniciante	Nível médio	Nível avançado			
	Inglês	Nível iniciante	Nível médio	Nível avançado			
	Falam português	Sim	não				
Observações:							

<b>8</b>	<b>Você acredita que o seu nível de fala, escrita e leitura das diversas línguas são suficientes para este contato intercultural?</b>						
	Espanhol		Fala suficiente		Escrita suficiente		Leitura suficiente
	Inglês		Fala suficiente		Escrita suficiente		Leitura suficiente
<b>Observações:</b>							
<b>9</b>	<b>Descreva as maiores dificuldades de cunho cultural, encontradas no contato com os executivos dos diversos países. Pedimos que se há alguma diferença entre os países esta seja identificada.</b>						
<b>10</b>	<b>Considerando o seu trabalho com executivos das diversas localidades da empresa, como você descreve a diferença de interpretação cultural para:</b>						
a	Conteúdo e volume de trabalho						
b	Ambiente/clima e integração com os colegas						
c	Descreva as diferenças marcantes, de cunho cultural, no estilo de gestão, informalidade, autonomia, hierarquia...						
<b>11</b>	<b>Relate a situação mais constrangedora que você vivenciou, por falta de conhecimento da cultura do país:</b>						
a	No âmbito profissional						
b	No âmbito pessoal						
<b>12</b>	<b>Você consideraria válido ter um treinamento, no Brasil, antes de viajar, sobre as culturas dos diversos países com os quais terá contato?</b>						
<b>13</b>	<b>Quais são os aspectos culturais de seu trabalho com executivos de outras localidades que poderiam ser facilitados através de treinamentos culturais antes dos contatos com as diferentes culturas?</b>						
<b>14</b>	<b>Que sugestões você daria aos itinerantes, como você, que viajam pelos diferentes países onde a empresa está localizada, para facilitar o relacionamento com os colegas deste país?</b>						
<b>15</b>	<b>Qual a sua avaliação geral sobre a experiência cultural que está vivendo?</b>						

## ANEXO 2 – PROGRAMA DE TREINAMENTO INTERCULTURAL PARA EXECUTIVOS ITINERANTES

### 1 ESTRUTURA GERAL DO PLANO DE ENSINO

#### 1.1 Objetivos gerais

Fornecer ao itinerante uma fonte de informação das características culturais das diversas localidades da empresa transnacional, disponibilizando um material em forma de e-learning que possa ser acessado antes de iniciar o contato com a localidade e assim fazer com que este contato seja baseado na interculturalidade.

#### 1.2 Perspectiva adotada

Desenvolver módulos de e-learning sobre as características culturais de cada localidade. Através dos módulos apresentar a tradução de uma cultura para outra, com foco nos níveis cognitivo e o afetivo, descrevendo situações reais, características culturais das localidades, características organizacionais da unidade desta localidade, trabalhando sentidos e significados.

Conforme Felipini (2008):

e-Learning é o ensino realizado através de meios eletrônicos, sendo basicamente um sistema hospedado no servidor da empresa que vai transmitir, através da Internet ou Intranet, informações e instruções aos alunos visando agregar conhecimento específico. O sistema pode substituir total ou parcialmente, o que é mais comum, o instrutor, na condução do processo de ensino. No e-Learning, as etapas de ensino são pré-programadas, divididas em módulos e são utilizados diversos recursos como o e-mail, textos e imagens digitalizadas, sala de bate-papo, links para fontes externas de informações, vídeos e teleconferências, entre outras. O treinamento com o e-Learning pode ser montado pela própria empresa ou por qualquer dos fornecedores desse tipo de solução já existentes no mercado.

E mais:

A primeira vantagem do e-Learning [...] é o rompimento de barreiras geográficas e temporais. Com o e-Learning, um curso [...] pode ser feito de qualquer local do planeta a qualquer momento, bastando para isso o acesso a Internet e uma senha [...]. Em síntese, o e-Learning possibilita ao aluno gerenciar o seu próprio tempo disponível, dentro dos parâmetros estabelecidos pelo curso, e sem perder tempo com deslocamentos. Outra vantagem do e-Learning está relacionada à reprodução do conteúdo. Uma vez montado o curso para um aluno, a sua reprodução para dois, centenas, ou milhares de alunos pode ser feita a um custo marginal insignificante.

### 1.3 Estrutura das aulas

Para cada localidade onde a empresa transnacional está localizada desenvolver treinamento intercultural em forma de e-Learning, estruturados em três blocos:

- a) Bloco 01 – Características técnica: preparações legais como carteira de motorista, assistência médica, vistos, vacinas.

Desenvolvido em forma de texto para leitura, onde as características técnicas estão listadas e onde está disponível como obter, por exemplo, um visto, quais as características específicas das vacinas (ex: a da febre amarela tem que ser tomada no mínimo 10 dias antes da viagem).

- b) Bloco 02 – Características culturais: hábitos locais, esportes, costumes sociais e religiosos, história, datas comemorativas e sua importância, política, regras de etiqueta, níveis de formalidade, estrutura de raciocínio, comunicação direta ou indireta, traços comuns da personalidade da população, visão sobre volume de trabalho, visão sobre cumprimento dos horários e prazos, relações pessoais e profissionais, visão sobre volume de trabalho.

Desenvolvido em formato eletrônico, que possibilite interação, com perguntas e respostas, testes, pequenos vídeos como imagens do local (ex: como são comemoradas algumas datas festivas), fotos da geografia, da comida. Para esta parte também serão disponibilizadas leituras como reportagens de jornais e revistas da localidade e este material será todo no idioma da localidade, com expressões típicas para gerar no itinerante a familiaridade com estas expressões. É importante ressaltar neste ponto a diferença entre o espanhol de cada país latino-americano.

- c) Bloco 03: Características organizacionais: quando a empresa local foi adquirida pela empresa transnacional ou se a mesma foi construída, estrutura organizacional, nível hierárquico, organograma, horário de funcionamento, relações trabalhistas (empresa sindicalizada ou não).

As informações do bloco 3 estarão em forma de texto para leitura, pois precisarão estar em constante revisão para que estejam atualizados.

Para o bloco 02 e 03 estarão disponíveis vídeos e textos com depoimentos dos expatriados e expatriados retornados das respectivas localidades e também depoimentos de executivos que são da respectiva localidade. Para desenvolver os depoimentos serão ressaltados os pontos acima listados, garantindo assim que os mesmos foquem no relato das características culturais e organizacionais.

#### 1.4 Avaliação

Ao final de cada bloco e de cada treinamento específico será realizada uma avaliação específica do conteúdo e uma avaliação de relevância da informação e forma de ensino (avaliação de reação). Uma avaliação geral para todos os blocos não será desenvolvida, pois cada itinerante irá buscar a informação conforme necessidade e volume de contato com a localidade.