

O Expatriado Dissonante: a Pós-Modernidade e as Condições Impostas ao Trabalhador pela Globalização

Nosso tempo, sem dúvida . . . prefere a imagem à coisa, a cópia ao original, a representação à realidade, a aparência ao ser. . . O que é sagrado para ele, não passa de ilusão, pois a verdade está no profano. Ou seja, à medida que decresce a verdade a ilusão aumenta, e o sagrado cresce a seus olhos de forma que o cúmulo da ilusão é também o cúmulo do sagrado.
(DEBORD 1997: 01).

AUTORA

MARLY CAVALCANTI

Universidade Metodista de São Paulo
angelacaracik@terra.com.br

Resumo

A articulação entre a pós-modernidade e a nova concepção de corporação, assim como as conseqüências dessas imbricações para o trabalhador são a temática deste artigo. Três variáveis formam a base desta pesquisa: Pós-modernidade, Corporação e Trabalhador. Sociedade e organizações espetaculares figuram no cenário marcado pela racionalidade do modernismo e pela aversão aos modelos do pós-modernismo. Atualmente, com a globalização e as novas idéias de mercado, as empresas buscam executivos de negócios flexíveis, com experiência e mobilidade de competências de um trabalhador. O processo de migração teve início desde a colonização, onde os colonizadores buscavam mão de obra barata para o desenvolvimento das colônias. Com o crescimento da economia e a rápida globalização as empresas começaram a contratar expatriados com o intuito de trazer conhecimento e agregar experiência de vida para a empresa local. No mundo globalizado, as empresas se depararam com a necessidade de encontrar no mercado de trabalho pessoas que tenham a capacidade de trabalhar em um cenário global. Nesse contexto, a convivência de grupos de trabalho multiculturais torna-se uma realidade, sendo a expatriação uma alternativa cada vez mais freqüente. O expatriado tem que se adaptar as novas condições no meio e mudar sua forma de viver. Tal fato será estudado ao longo deste artigo.

Palavras- Chave: Cenário Global.; Expatriados; Multi-Cultural

Abstract

The joint between the pos-modernity and the new conception of corporation, as well, as the consequences for the worker is the thematic of this article. Three variables form the base of this research: Pos-modernity, Corporation and Worker in the *Spectacular Society* and organizations appear in the scene marked for the rationality of the modernism and for the aversion to the models of the pos-modernism, with the globalization and the new ideas of market, the companies search business-oriented executives flexible, with experience and mobility of abilities for a worker. The migration process had beginning since the settling, where was searched cheap workmanship for the development of the colonies. With the growth of the economy and the fast globalization the companies had started to contract expatriated with intention to bring knowledge and to add life experience for the local company. In globalized world, the companies had come across the necessity of find market people who have the capacity to work in a global scene. In this context, multicultural work groups becomes a reality, being the expatriation an alternative each time more frequent. The

expatriated has to adapt in the new conditions of life way and to change its form of living. Such fact will be studied to the long of this work.

Key-Words: Global scenary; Expatriates; Multicultural

1. Introdução

...tudo flui. Tudo muda exceto a própria mudança. Tudo flui e nada permanece; tudo se afasta e nada fica parado; você não consegue se banhar duas vezes no mesmo rio, pois outras águas e ainda outras sempre vão fluindo; é na mudança que as coisas acham repouso.

Heráclito

O fenômeno de migração mundial teve início desde antes do Século XVI, com a colonização da América e a vinda de mão de obra barata para o desenvolvimento das colônias. Até 1914, aproximadamente, houve grande migração econômica da Europa para a América e para novas regiões colonizadas da Oceania. Já a partir de 1973 com um início bem lento da globalização, a migração passou a movimentar indivíduos capacitados a atuar no mercado de trabalho. A vinda dessas pessoas para o país foi essencial para a construção da base demográfica, cultural, econômica e étnica brasileira até hoje, onde são peças fundamentais a globalização do mercado de trabalho brasileiro. A globalização do mercado de trabalho tem como principal consequência, para o Brasil, os grandes investimentos estrangeiros e nossa economia. Por sua vez, estes investimentos muitas vezes são feitos em setores pouco desenvolvidos, onde não existe mão de obra especializada, gerando assim, a necessidade de importação dessa mão de obra. Com o crescimento da economia do país a partir de 1996, observou-se a vinda de imigrantes especializados para atender o novo fluxo de mão-de-obra estrangeira. Isso ocorreu principalmente por causa da estabilização econômica do país, pelo aumento do fluxo de investimentos estrangeiros no Brasil, por causa do programa de privatizações ocorrido neste período e pela abertura do mercado para a exportação de petróleo. Nos dias atuais a maioria das empresas consideradas multinacionais traz para o Brasil ou enviam para o exterior, executivos de negócios. Estes executivos são chamados de expatriados. São pessoas transferidas de seu local de negócio original (normalmente país de origem) para trabalhar em outro país. As empresas optam por esta transferência, a fim destes executivos trazerem ou passarem para a empresa um conhecimento maior da experiência adquirida em outros países. Assim a empresa é beneficiada com uma integração maior com o mundo e o alto nível de conhecimento de seus executivos. A transferência destes empregados nas empresas está se tornando um fator fundamental para o sucesso das empresas, pois este tipo de procedimento objetiva a integração mundial e propõe um objetivo global para a empresa.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Os impactos do pós-modernismo na organização podem ser descritos a partir da ausência de referenciais ou modelos, é isso que pode viabilizar a consciência de que a única certeza que se tem é a da mudança. Entende-se que a inexistência de modelos tende a gerar insegurança, pois é preciso caminhar pelo desconhecido, sem teorias conhecidas que sirvam para nortear e “visualizar” os acontecimentos futuros. Esse fenômeno causa insegurança no homem e é esse “medo” de perder o *status quo* que o impele a sujeitar-se às exigências e ao poder implacável das organizações.

A sociedade, matriz das demais organizações, assume o papel de uma grande organização, uma organização que influenciada pelo pós-modernismo, que está direcionado para um melhor desempenho. Esse é o discurso das organizações na pós-modernidade, possuir diferencial, ser diferente, ser único, saltar para fora da complexidade dos ideais padronizados e assumir sua autenticidade. A autenticidade pode gerar o mundo do espetáculo, único e fantástico.

3. Revisão Bibliográfica

Pagès et al.(1987: 35) desenvolveram o conceito de organização *hipermoderna*, que “caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes”. As organizações hipermodernas exercem fortes pressões que tornam os trabalhadores cada vez mais impotentes, e possuidor de contradições individuais, é explorado e transformado. Traçando um paralelo com as visões de Enriquez (1997) e Pagès et al. (1987) verifica-se que as organizações, estratégicas ou *hipermodernas*, são espaços de aprisionamento e servidão voluntária, mantidos sob um falso estímulo à autonomia, participação e criatividade. Morgan (1996), em um dos capítulos do livro “Imagens da Organização” aborda a metáfora da organização vista como prisões psíquicas, utilizando a “Alegoria da caverna” de Platão, para demonstrar o quanto o homem é preso as limitações impostas pelas organizações. Segundo Morgan (1996) as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, valores, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente. Quebrando paradigmas da metodologia científica torna-se indispensável refletir sobre as organizações pós-modernas, trazendo elementos denunciados no documentário “The Corporation” com roteiro de Joel Bakan e dirigido por Mark Achbar e Jennifer Abbott. O documentário apresenta organizações espetaculares em seu lado mais obscuro: o poder desmedido, a semi-escravidão, o abuso e desrespeito ao meio-ambiente - o engodo da responsabilidade social corporativa. Tudo em nome do lucro, sem importar os meios que se utiliza para obtê-lo, pois nesta visão os fins justificam os meios adotados pelas grandes organizações.

Questiona-se então esse perfil organizacional a partir do estudo de crimes cometidos por transnacionais, e de várias entrevistas com pessoas direta ou indiretamente ligados ao mundo corporativo, tais como ativistas de esquerda e de direita, acadêmicos, jornalistas, executivos, e espões industriais. Como resultado das pesquisas e entrevistas é a apresentação de uma radiografia das corporações como "seres" autônomos (pessoas jurídicas), que funcionam ajustadas a um conjunto específico e determinado de regras e motivações, que diferem totalmente daquelas partilhadas entre os homens comuns. O "comportamento" dessas corporações de tão voltado à busca pela realização em detrimento de qualquer dano que possa causar a terceiros, diagnosticaria, segundo alguns dos entrevistados, um caso típico de psicopatia.

Um quadro de subjugação é apresentado por Morgan (1996) e sua visão revela a face repugnante das instituições, o nono capítulo de sua obra Imagens da Organização apresenta as **organizações vistas como instrumentos de dominação**. A metáfora apresenta as organizações como sistemas de dominação, na qual cada ator organizacional atua como cúmplice, pois se permite ser dominado. A tipologia weberiana apresenta três tipos de dominação que ocorrem dentro das organizações e possibilitam a exploração de seus funcionários: carismática, tradicional e racional-legal.

O indivíduo engajado em seu trabalho e sua carreira acaba por não perceber essa dominação, pois Motta (1999) ao definir organização expõe que é uma coleção organizada de pessoas, com um sistema interconectado de papéis que viabilizam as relações mútuas de lealdade e autoridade que devem ser construídas, primeiramente no mental (abstrato) para depois se tornar concreto.

O executivo expatriado, designado para ocupar uma função numa filial da empresa localizada fora do seu país de origem, enfrenta inúmeros desafios para cumprir sua missão. Uma pesquisa baseada em relatórios de multinacionais que enviaram executivos para projetos no exterior, chegou a resultados que em média 40% dos executivos deixam o cargo por não se ajustarem à nova cultura ou por fraca performance, e que 50% dos executivos remanescentes apresentam desempenho abaixo da média, causando, somente no aspecto performance, perdas de \$ 2 bilhões por ano para empresas norte-americanas (dados coletados do texto de Guimarães, Marcelo Grendel, “Comunicação Intercultural”, Volume 4, pág. 43, 2003). Atualmente algumas empresas têm oferecido treinamento e acompanhamento psicológico para seus gerentes expatriados antes deles serem enviados ao exterior, durante os anos fora do país e depois que eles são repatriados . Outra situação que tem gerado problemas para as empresas é o ambiente de trabalho multicultural, onde os gerentes enfrentam situações inusitadas por não estarem preparados para entender e aceitar diferentes culturas. A característica crítica para um executivo global é a de entender as variedades culturais de cada país, muitas vezes eles subestimam a importância dos fatores culturais – falta-lhes a sensibilidade ou a empatia cultural (Deresky, Helen 2000, pág. 104). Essa falta de sensibilidade custa dinheiro e oportunidades às suas empresas. Para um melhor entendimento dos fatores que afetam o desempenho de executivos no exterior leiamos Helen Deresky (2000, pág. 106):

Vive-se hoje na sociedade do espetáculo com organizações espetaculares, tudo é espetacular, é isso que pode demonstrar claramente uma fábrica de alienação, pois o homem encontra-se totalmente alienado daquilo que produz, e mesmo criando os detalhes de seu mundo, está cada vez mais separado dele. “O espetáculo é o capital a um tal grau de acumulação que se torna imagem” (Debord 1997: 27). Espectáculo pode ser definido como aquilo que chama e prende a atenção, qualquer apresentação pública de teatro, canto ou dança, num palco, numa arena ou em praça pública, além de ser algo que atrai pela beleza, maestria, grandiosidade, vibração etc.

O espetáculo tão presente na pós-modernidade apresenta uma nova ordem social com uma nova estrutura de castas: os incluídos e os excluídos de todos os tipos, inclusive no mundo do trabalho. O objetivo deste artigo é verificar a articulação entre a pós-modernidade e nova concepção de corporação, e as conseqüências dessa imbricação para o trabalhador. Três variáveis formam a base desta pesquisa: Pós-modernidade, Corporação e Trabalhador.

Debord (1997) afirma que o espetáculo utiliza-se da visão de mundo a qual não se pode tocar, servindo-se dessa mesma visão como definição elevada da pessoa humana. Considera que o espetáculo não é meramente um leque de imagens, pois agrega pessoas em uma relação social mediada totalmente por imagens. Pode-se considerar que a pós-modernidade oferece mais possibilidades para o espetáculo social. Espectáculos se sobrepõem, se inter-relacionam, sem fixar ou revelar um padrão, seja ele moral, ético ou cultural, o processo acontece de forma descontínua. Definir o que é pós-modernidade é fundamental, mas enfrenta-se uma dificuldade em defini-la, em virtude de sua aversão aos discursos pré-fixados, pode-se iniciar investigando a partir de uma idéia básica de que pós-modernidade e modernidade são conceitos que denotam movimentos distintos e até antagônicos. O modernismo surgiu no momento em que se pregava que a razão é o maior dos atributos do homem. Toda definição de modernismo está relacionada com a imagem de racionalismo, já o pós-modernismo

apresenta-se sempre como uma espécie de reação ao modernismo. Harvey (1993) ressalta que o pós-modernismo evidencia a fragmentação, a indeterminação e a intensa aversão aos discursos radicais e totalizantes e, a partir destes pressupostos percebe-se o modernismo como sendo seu inverso, revelando uma forte oposição aos padrões, normas e modelos.

Parker (1992) acredita que definir o pós-modernismo é uma tarefa fútil e até inútil, pois o próprio movimento nega a lógica da definição. O pós-modernismo considera o modernismo como uma forma de imperialismo do intelecto ou razão, que descarta o quanto é incontrolável os diversos significados.

Cooper e Burrell (1988) afirmam que enquanto o discurso modernista baseia-se em critérios como “progresso” e “razão”, o pós-modernista analisa a vida social em termos de paradoxo e indeterminação, rejeitando o agente humano como centro do controle racional e do entendimento.

Os autores acrescentam que o movimento pós-moderno resgata a idéia de Max Weber que considera a organização moderna como uma insígnia do processo de racionalização e objetivação da vida social. Neste sentido, o pensamento pós-moderno concebe o processo de racionalização apresentado e debatido por Weber, em que os discursos da racionalidade logicamente consistente e da racionalidade eticamente aceitáveis são apresentados por idéias e ações que ocultam as reais funções, tornando-os obscuros.

O movimento pós-moderno busca alertar para o fato de que a racionalidade e a racionalização são processos que ignoram, ou tentam ignorar, as contradições presentes no cerne da existência humana. A época pós-moderna possibilitou a criação de diversos rótulos para denominá-la, tais como: pós-fordismo, pós-capitalismo, pós-industrialismo, e sociedade da informação. O pós-modernismo pode ser analisado como um novo paradigma para a teoria social e de organizações, porque valoriza a não utilização de modelos ou teorias a serem seguidas.

Torna-se necessário questionar o que é sociedade, e como ela tem sido objeto de muitos estudos e pesquisas, mas com poucas reflexões sobre seu real significado. São muitas as pesquisas sobre a influência da sociedade na formação do indivíduo.

Parsons (1974) e Luhmann (1984) entendem a sociedade como um sistema, ou seja, ela pode ser pesquisada a partir da divisão entre seus subsistemas e meios. Sistemas sociais podem ser traduzidos como uma vinculação que possui sentido de ações relacionadas e delimitadas quando confrontadas com um ambiente.

Existe na sociedade pós-moderna, uma organização social totalmente baseada na diferenciação funcional, que é caracterizada por certo grau de complexidade e individualização, e que cresce, constantemente, impondo a utilização de alguns conceitos, a auto-referência que compreende como característica básica, pois sistema e ambiente se diferenciam. O sistema geral de ação dos indivíduos de uma sociedade, segundo Parsons (1974) compreende quatro subsistemas com suas funções primárias, que são apresentados na quadro 1.

Quadro 1 – Sistema geral de ação: Subsistemas e Funções primárias

Sistema Geral de Ação		
Item	Subsistemas	Funções primárias
1	Social	Integração
2	Cultural	Manutenção do Padrão

3	Personalidade	Realização do objetivo
4	Organismo comportamental	Adaptação

Fonte: Parsons, 1974. (Adaptado)

Dentro desses subsistemas, aquele denominado de cultural é o que mais oferece informações sobre o homem, sobre os modelos e os padrões, que norteiam as ações humanas de um determinado grupo social. A cultura é a marca primordial dos humanos, é o fenômeno cultural ao mesmo tempo em que é produto do homem, também pode ser compreendida como produtora da humanidade. A cultura representa as práticas humanas, o pensar, sentir e agir que produz e reproduz as experiências coletivas. O homem é o único animal que depende de cultura para sua sobrevivência, pois depende de ser condicionado para tornar-se humano.

A cultura possui elementos institucionalizadores e socializadores, que são responsáveis pela manutenção da ordem e por revelar a origem das coisas do mundo. Pode-se atribuir a eles o processo de naturalização e sacralização de determinadas idéias, como forma de controle sobre o comportamento dos indivíduos e suas relações, de modo que norteia sua conduta.

Levi-Strauss (1974:9) afirma que “toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos em cuja linha de frente colocam-se a linguagem, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência, a religião”. O poder do indivíduo é renunciado em favor do poder do grupo, e segundo Luckács apud Antunes (1999: 36) o labor “está no centro do processo de humanização do homem”.

Na sociedade capitalista e ocidental percebe-se que o trabalho é um dos sustentáculos da sociedade. Antunes (1999) reforça que se pode definir que a vida possui vários sentidos que abrangem todas as esferas do indivíduo, mas pode-se afirmar que o trabalho é considerado fundamental para a valorização social. O indivíduo só é considerado humanizado e emancipado por meio do trabalho. O trabalho é o instrumento que possibilita ao homem satisfazer suas necessidades, principalmente as mais primárias, mas também permite e possibilita sua inclusão ou exclusão social. O trabalho humano ocupa a posição central entre o homem e a natureza.

Para Enriquez (1997) o trabalho é um dos elementos que constituem e tornam o ser humano. O trabalho do indivíduo praticado em organizações é o próximo enfoque, para que a imbricação entre o pensar, sentir e agir do homem e da organização seja investigado. Os padrões sociais estabelecem a importância fundamental do trabalho no processo cultural e também na humanização do indivíduo, a questão é verificar como esse “mundo” do trabalho cria seus valores e padrões e qual sua ação cultural sobre esse indivíduo.

4. Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório para averiguar a situação sócio-legal, econômica e pessoal dos executivos expatriados que vivem no Brasil. A pesquisa foi conduzida através de entrevistas por julgamento da autora do presente trabalho e complementada por leituras contextuais de livros técnicos pertinente a este tema. Foram realizadas entrevistas com expatriados e empresas a fim de ilustrar e demonstrar casos práticos. Foi feita uma revisão bibliográfica para avaliar o estado de artes da questão em foco. Serão estudadas as seguintes variáveis:

- a) Variáveis Sócio-Culturais: Os fatores relevantes serão os ligados a Religião, Educação e a Linguagem do país de origem.
- b) Variáveis Culturais: Envolvem assuntos ligados aos Valores, Normas e Crenças do país do país de destino.
- c) Variáveis de Atitudes: Em relação ao Tempo, ao Individualismo, às Mudanças e à Pós-Modernidade.
- d) Variáveis de Comportamento no Trabalho: No que diz respeito à Motivação, Ética, Produtividade e Comprometimento. Os fatores acima citados são de primordial importância no processo de preparação, entendimento e aceitação de diferentes culturas na questão dos expatriados.

5. Análise de Resultados

Como exemplo, Lisa Maria Gattuli, Gerente Sênior de uma grande empresa de auditoria da área de expatriado, nasceu nos estados Unidos e aceitou uma proposta de trabalho no Brasil. Chegou no país em 2003 e o seu contrato tem duração de 3 anos. Realizei uma entrevista para entender um pouco a rotina de um expatriado no Brasil.

1- Qual a vantagem de contratar um expatriado? Resposta: A principal vantagem para empresa é a experiência da pessoa. O expatriado trás técnicas bem definidas do exterior e aplica as praticas globais exigida em empresas de auditoria.

2 – Qual a desvantagem de contratar um expatriado?

Resposta: Sem duvida o custo é muito alto. A empresa ainda corre muitos riscos, desde trabalhistas até a não adaptação do expatriado e da família.

3 – No seu caso, houve um choque de cultura? Respostas: Sim. O Brasil é muito diferente dos Estados Unidos. Estava acostumada a morar em uma casa grande e aberta. Aqui eu moro em lugar fechado e a todo o momento estou preocupada com a segurança. Tem muita pobreza, sujeira, transito e poluição. A cultura do trabalhador daqui é bem diferente também, as pessoas quando saem de férias se desligam completamente do trabalho, isso para mim foi difícil de entender. Tudo isso é muito diferente da vida que eu estava acostumada a viver.

4 – Qual a dificuldade de obter um funcionário local com a mesma competência? Resposta: Na área em que trabalhamos é difícil encontrar alguém no mercado de trabalho que tenha conhecimentos de impostos americanos. Outro fato relevante é conhecimento e técnicas globais alem dos contatos com escritórios do mundo inteiro.

5 – Como foi a recepção dos colegas de trabalho e quais foram as dificuldades encontradas?

Resposta: A recepção foi muito boa, as pessoas procuram ajudar, porém com muita timidez.

Tive muitas dificuldades de adaptação, mudei minha vida radicalmente! O Idioma, a cultura, o dinheiro, a mudança de estilo de trabalho enfim foi tudo novo para mim.

5 – O que faz um funcionário aceitar uma proposta de expatriação? Resposta: O salário é muito atrativo. Mas você tem a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, novas culturas e profissionalmente é uma grande oportunidade. Com base nessa entrevista, pode-se perceber que o expatriado sofre com o choque cultural, sem duvida é uma excelente oportunidade profissional para a pessoa, porém ela deve analisar os pros e contras da expatriação.

As organizações buscam alcançar seus objetivos a todo custo, e para tal tentam dominar as pessoas, outras organizações, e a própria sociedade. A dominação tende a ser sempre exercida por um pequeno grupo de pessoas, que está no poder e que buscam novas técnicas para gestão, que possibilitem a continuidade da exploração. Anunciam medidas e políticas que devem traduzir o reconhecimento da contribuição das pessoas para o desenvolvimento organizacional, mas na prática do convívio o jogo de interesses individuais é superado a partir de idéias que colocam a organização como pano de fundo nas relações entre as pessoas nas organizações de competitividade.

Muitas organizações locais vivem situações paradoxais: a convivência do discurso Y com práticas X. Seus gestores e funcionários parecem agir como se sofressem de esquizofrenia, a substituir a realidade por visões idealizadas da empresa e de si mesmo. Se escapassem da retórica empolada e depositassem os pés no chão talvez pudessem atuar de forma mais consistente e superar o atraso. (Wood JR, 2005: 37)

Percebe-se uma profunda reestruturação produtiva e organizacional no mundo do trabalho, causada pelos impactos da globalização econômica e social, que gerou maior competitividade e revelou o indivíduo como a fonte geradora da competitividade das organizações. Apesar de ser considerado o diferencial da vantagem competitiva “O trabalhador se vê pressionado pelos efeitos da globalização, que entre outros, ampliou a insegurança no emprego” (Pochmann 2005: 43). Segundo Martins S. (2002), a tendência da flexibilização é decorrência do surgimento das novas tecnologias da informática, da robotização, que mostram a passagem da era industrial para a pós industrial, revelando uma expansão do setor terciário da economia. Assim, deveria haver uma proteção ao trabalhador em geral, seja ele subordinado ou não, tanto o empregado como também o desempregado. É nesse momento que começa a surgir contratos distintos da relação de emprego, como contratos de trabalho a tempo parcial, de temporada, de estágio etc. A flexibilização das Normas do Direito do Trabalhador visa assegurar um conjunto de regras mínimas ao trabalhador e, em contrapartida, a sobrevivência da empresa, por meio da modificação de comandos legais, procurando outorgar aos trabalhadores certos direitos mínimos e ao empregador a possibilidade de adaptação de seu negócio, mormente em épocas de crises econômicas. Para fiscalizar a flexibilização, essa maleabilidade, é que o sindicato passa a deter papel principal, ou convenção coletiva de trabalho, de modo a permitir também a continuidade do emprego, do trabalhador e a sobrevivência das empresas, assegurando um grau de lucro razoável a última e certas garantias mínimas ao trabalhador. É uma forma de adaptação das normas vigentes as necessidades e conveniências de trabalhadores e empresas. Como tendências da flexibilização do trabalho podemos observar o aumento da utilização dos contratos atípicos, a instituição de outras formas de contratos por tempo determinado e a tempo parcial a contratação de empregados em domicílio e estagiários, a modificação do módulo semanal de trabalho para o anual a subcontratação e o trabalho informal. A cultura e a estrutura organizacional devem orientar o comportamento organizacional, que envolve as relações entre os diversos atores organizacionais. Quando um novo membro é admitido em uma organização, passa por um processo de socialização, que implica aprendizagem sobre seu papel na organização, esse é um processo contínuo enquanto o indivíduo estiver na organização. Chesneaux (1996) afirma que o processo de socialização mobiliza o físico, o mental e o emocional, com um poder mistificador. Entender os meios utilizados pelas organizações para transmitir e expressar seus valores abarca a compreensão dos meios utilizados, tais como as histórias, símbolos, rituais e mitos. O quadro 2 apresenta definição e objetivo desses quatro elementos.

Quadro 2 – Estratégias para transmissão de valores organizacionais

Meio utilizado	Processo	Objetivo
Histórias	Narrativas organizadas com crenças e sistemas de valores	Reforçar “o porquê de fazer as coisas de determinada forma”
Símbolos	Referências por si só	Evocar emoções e impelir a ação.
Rito e Rituais	Expressão de valores do passado que devem ser repetidos no presente	Manter a identidade organizacional.
Mitos	Ligação entre presente e passado. Heróis e indivíduos carismáticos.	Expressar os comportamentos idealizados e aceitáveis reforçando a idéia da cooperação e equilíbrio.

Fonte: Beyer e Trice apud Tomei e Braunstein, 1993. (Adaptado)

Essas estratégias mobilizam e influenciam o comportamento e a conduta do indivíduo. Todos estão interligados a partir da compreensão de que as histórias apresentam mitos, que se tornam símbolos e são aplicados como norteadores dos rituais que ocorrem na organização, e que possuem o objetivo de alinhar as pessoas ao pensar, sentir e agir valorizados pela cultura da empresa. Os ritos ou rituais utilizados pelas organizações contemporâneas, segundo Beyer e Trice (apud, Tomei e Braunstein, 1993) podem ser de seis tipos. O quadro 3 apresenta os seis tipos de ritos organizacionais, que se destinam a manter a unidade e a identidade organizacional: os ritos de passagem, a integração, a degradação ou exclusão, o reforço, a renovação e a mediação de conflitos.

Quadro 3 – Os seis tipos de ritos: processos e objetivos

Ritos	Processo	Objetivo
Passagem	Transição de pessoas para estados e papéis,	Iniciação nas organizações Retreinamento de pessoal
Integração	Integrar o novo membro numa equipe, setor ou departamento.	Iniciação nas organizações Promoção
Degradação ou exclusão	Dissolução de identidades sociais e a redução de seu poder	Indivíduos que transgridem as normas de conduta da organização.
Reforço,	Resultados positivos e reforço de identidades sociais e seu poder	Comunicação de "boas novas" da organização. Méritos individuais, grupais ou organizacionais.
Renovação	Renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar sua dinâmica.	Previsão de conseqüências latentes
Mediação de conflitos.	Reequilibrar as relações sociais, através de estratégias de mediação de conflitos.	Confirmar hierarquia e mostrar ao indivíduo qual é seu lugar na organização.

Fonte: Beyer e Trice Apud, Tomei, e Braunstein, 1993. (Adaptado)

Entende-se que no cotidiano organizacional não é possível isolar os diferentes tipos de ritos, todos fazem parte de um sistema integrado e produzido pela cultura. Verifica-se que o sistema utilizado na sociedade e no “mundo” do trabalho, mais especificamente na organização, possui algumas similaridades.

Novas pesquisas tendem a investigação de como o pensar, sentir e agir estabelecidos como modelo, tanto na sociedade quanto nos ambientes organizacionais, são bastante semelhantes, e se valem, em alguns casos, dos mesmos elementos: mitos, símbolos, rituais, histórias. Isso pode sinalizar a existência de uma base única para gerar modelos que devem ser seguidos, e conseqüentemente manter o controle social e organizacional.

Esse processo é exercido a partir de mecanismos que possuem fundamentos e modalidades específicos e que envolvem os indivíduos, de forma direta ou sutil. Todas as modalidades do controle social encontram-se na cultura, inclusive organizacional. O quadro 4 apresenta os fundamentos e as modalidades dos controles sociais apresentados por Motta (1999), e baseados nas pesquisas de Enriquez (1990), (1997) e Pagès (1987).

Quadro 4 - Modalidades e fundamentos de controle social.

Formas de controle social	Fundamento	Modalidades
Físico	Violência	Exploração e Repressão
Controle organizacional	Burocracia	Controle do trabalho e dos rendimentos
Controle dos resultados	Competição econômica	Ideologia do sucesso Apelo às iniciativas individuais
Democracia	Crença de que este tipo de governo é a mais pura expressão da vontade do povo	O Estado indica ao povo quais devem ser os seus desejos
Controle do amor	Fascínio e Sedução	Identificação ou expressão de confiança
Controle por saturação	Repetição indefinida de um único texto levando a condução das manifestações e das condutas	Saturados em seus espíritos, os indivíduos, os grupos e a população, tornam-se apáticos. Tornar-se apático é o primeiro passo para tornar-se pronto a não acreditar e a fazer simplesmente o que lhe é pedido.
Controle pela dissuasão	Instalação de um aparelho de intervenção	Mostrar a força para não ter que usá-la governa este tipo de controle

Fonte: Motta, 1999 EAESP/FGV/NPP - (Adaptado)

Essas modalidades representam os meios utilizados pela sociedade e pelas organizações para o controle dos indivíduos, por meio da cultura ou do pensar, sentir e agir, estabelecidos pela organização.

Apesar de toda padronização, ritos, símbolos, mitos e outros utilizados pela sociedade e pela organização, os indivíduos vivenciam processos interiores, e a interioridade é um espaço secreto e misterioso, muitas vezes desconhecido do próprio indivíduo, com componentes tanto cognitivos quanto afetivos. A interioridade é que caracteriza mais profundamente e mais autenticamente o sujeito, o que está no coração de sua subjetividade e que orienta suas ações.

A aceitação ou não de padrões, tanto social quanto organizacional, depende de fatores inerentes à subjetividade do indivíduo, ou seja, de seu grau de autonomia, seu pensar crítico e reflexivo, e principalmente o quanto conhece seus processos interiores. As organizações exigem colaboradores inteligentes, que tenham habilidades interpessoais, que sejam criativos e apresentem idéias inovadoras para garantir seu nível de competitividade. O desenvolvimento do ser humano é lento, principalmente em se tratando do Brasil, que possui um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) bastante comprometido, pois em 2006 ocupou o 69º lugar, bem atrás da vizinha Argentina (36), do Chile (38), Uruguai (43) e México (53), e próximo a Colômbia (70) e a Venezuela (72).

A racionalidade apresentada nas contribuições de Taylor, a comunicação zero, os operários pagos apenas para produzir (operar), ou seja, o não envolvimento da subjetividade ou interioridade facilitou a compreensão do processo de aceleração das transformações ocorridas nas duas últimas décadas e suas implicações no presente. Os meios utilizados para dominação nesse período não eram tão sutis quanto os praticados na pós-modernidade.

As pesquisas de Sigmund Freud, que inovou ao estudar os motivos internos que levam o homem a agir de determinada forma, é criou a Psicanálise, ofereceu referenciais para que o homem se entenda e, conseqüentemente para que a sociedade e suas instituições possam “orientá-lo”, ou manipulá-lo, segundo suas necessidades transparentes ou escusas.

O sujeito é movido por forças que desconhece; o verdadeiro sentido de suas experiências está onde sua consciência não pode chegar; ele é um trágico personagem sempre tentando compreender e interpretar as motivações desconhecidas que o governam (Bezerra, 1989: 232).

Boa parte dos homens em conseqüência dos controles sociais e apelos da mídia desconectaram-se de si mesmos e não acreditam que possam criar algo útil. Se não sentem que podem criar algo de útil, não podem ser criativos, não pode ter relacionamentos saudáveis, assertivos, e, principalmente, não desenvolvem competência para agir em consonância com suas emoções e buscar a realização de seus objetivos pessoais e profissionais. Essas contradições podem torná-los mais suscetíveis ao controle organizacional, e isso pode significar espaço e permissão para a dominação e a exploração.

Deve-se lembrar, entretanto, que a controvérsia e a inconclusão sobre os efeitos decorrentes da modernização empresarial sobre o perfil da mão-de-obra (mudança na estrutura organizacional e na qualificação profissional) não constituem um fato novo. E sabido que a introdução de uma nova prática produtiva vem, muitas vezes, acompanhada por uma nova base de conhecimentos para o exercício do trabalhador. (Pochmann 2005:43).

Os efeitos da globalização ampliaram a insegurança do trabalhador, que quando incluído no processo organizacional em cargos de gestão, alimenta as práticas que manipulam e dominam os demais trabalhadores.

(...) a maioria dos dirigentes das empregados, com pouco ou nenhum direito de propriedade. É importante distinguir entre capitalistas financeiros, que possuem capital e supervisionam

executivos, e estes últimos que realmente dirigem a atividade produtiva, admitem e demitem trabalhadores, estabelecem os níveis salariais e desse modo distribuem pelo menos parte da receita gerada pelas firmas. Capitalistas proprietários e capitalistas gerenciais formam atualmente grupos diferentes de uma mesma classe. (Singer 2006: 70-71)

Convém citar que Morgan (1996) ao longo da construção de sua obra, salienta a facilidade com que o homem é pego por armadilhas que ele próprio constrói, e a cultura é uma delas.

O homem, o indivíduo devidamente condicionado, engajado, perde-se em meio às normas e regras sociais e organizacionais. Sujeita-se a uma série infundável de restrições, que suprimem seus desejos e aspirações. A pós-modernidade, com sua aversão a modelos, regras, normas, poderia sinalizar a permissão para o homem liberar seus desejos mais secretos e alcançar condições para pensar, sentir e agir de acordo com suas convicções, porém nesse contexto de transformação ele tende sentir-se perdido ou desorientado.

6. Conclusão

Como podemos verificar ao longo do trabalho, a contratação de mão-de-obra estrangeira nas empresas é um tanto complicada, tanto do ponto de vista psicológico como cultural.

A globalização está aproximando cada vez mais os povos e a tecnologia tem encurtado as distâncias entre os países. Porém não podemos esquecer que as tradições culturais de cada povo ainda permanecem. Tais fatores podem influenciar na decisão de se tornar um expatriado, pois o processo de expatriação não é apenas uma decisão de viagem, mas uma decisão de mudança de vida. O que garante o desempenho do executivo na empresa e sua capacidade criativa é saber que sua família está bem. Assim, a empresa sabendo desta condição, não contrata apenas o lado profissional de alguém e sim o lado psicológico. A esposa no processo de expatriação pode se tornar uma grande aliada ou uma grande inimiga. Por esses motivos as empresas que optam pela contratação de estrangeiros, contratam empresas especializadas para cuidar tanto da parte psicológica da família, como da parte fiscal. Sob a óptica tributária, as empresas que trazem estrangeiros para trabalhar no Brasil correm um risco muito maior de serem autuadas pelas autoridades fiscais do que as que contratam brasileiros para desempenhar as mesmas funções. Principalmente devido ao fato da legislação brasileira não é bem definida para os estrangeiros. Devemos, também, nos atentar ao fato de que os estrangeiros, dificilmente, entram na justiça, solicitando os benefícios previdenciários impostos pela lei. Desta forma as empresas ao promoverem intercâmbios e treinamentos de profissionais estrangeiros, prática tão necessária para o enriquecimento do capital intelectual da empresa e da experiência global dos profissionais, devem ficar atentos aos aspectos trabalhistas, apenas como forma de precaução de futuros problemas. Não existe o risco de equiparação entre o empregado brasileiro e o estrangeiro (Artigo 358 da CLT). A pretendida aplicação relativa aos artigos 358 e 461 da CLT, não corre aos expatriados em razão da peculiaridade da contratação e ainda o direito personalíssimo do empregado contratado no exterior para trabalhar no Brasil. Os principais problemas são culturais e humanos, o expatriado pode se sentir, totalmente, desprotegido por ter perdido os referenciais (normas, modelos, regras) que norteavam seus objetivos. Se o movimento pós-modernista surge com a intenção de ressaltar a individualidade, tão reprimida no modernismo, percebe-se um movimento contraditório, pois a escassez de empregos gera mais insegurança para o trabalhador, que acaba por perder o pouco poder que acredita ter sobre seu destino. Enquanto o trabalhador entrega seu conhecimento, criatividade e habilidades, as organizações

(corporações) expandem e fortalecem seu domínio, definindo a inclusão ou exclusão do indivíduo no mundo do trabalho. As corporações enquanto pessoa jurídica é isenta de sentimentos e de responsabilidade, é só possuem a preocupação de aumentar seu capital. O objetivo é obter cada vez mais lucro, os meios para atingi-los deixou de ser ético, moral ou justo, tornou-se apenas e meramente um meio.

A vida humana, origem da construção de todo sistema social e organizacional, torna-se cada vez mais descartável, o homem está preso na teia que ajudou a tecer, e que passou a ser um sistema vivo e atuante, alimentado pela coletividade de forma inconsciente e mecânica.

Os meios de controle da sociedade, que foi fielmente copiado pelas organizações no mundo do trabalho, o consumismo exacerbado incentivado pela mídia, a busca por padrões de beleza, por padrões de sucesso e realização levam a necessidade de ter, possuir, realizar-se a partir da posse. O objetivo é ter, pouco se valoriza o ser.

Talvez o movimento do pós-modernismo possa construir uma nova estrutura social e organizacional, pois ultrapassa os modelos gerados pelo modernismo, que tanto valoriza o intelecto, a razão, o pensamento linear, a memória, em detrimento da criatividade e da inteligência. O intelecto reproduz, enquanto a criatividade cria. Talvez surja um novo cenário com peças, atores e autores, mas reais, transparentes, éticos e criativos, mas tudo isso depende da escolha individual por mudar a história coletiva da humanidade.

Revela-se então a dificuldade do homem em pisar no desconhecido, em construir novos caminhos, em fazer sua história ao caminhar. Os interesses dos indivíduos e das organizações se justapõem, se encaixam, mas são imbricações dissonantes, sem correspondência.

7. Bibliografia

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo editorial, 1999.

BEZERRA J., B. **Considerações sobre terapêuticas ambulatoriais em saúde mental**. In TUNDIS, S. A. & COSTA, N. R. (Org), **Cidadania e loucura: políticas de saúde mental no Brasil** (pp. 133-169). Petrópolis: Vozes, 1992

CHESNEAUX, Jean. **Modernidade-Mundo**. 2. ed., Petrópolis: Vozes, 1996.

COOPER, R. e BURELL, G. Modernism, post modernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*. V.9. n. 1. p. 91-112, 1988.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Disponível em http://www.geocities.com/jneves_2000/debord.htm. Acessado em 14/11/06 as 21h.

DERESKY, Helen. **Administração Global: Estratégia e Interpessoal**. 1º edição. São Paulo. Bookman, 2003.

ENRIQUEZ, E. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, 1997.

_____. **Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social**, Trad: Teresa Cristina Carreteiro e Jacyara Nasciutti Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução & Carisma**. FGV, 1999.

GUIMARÃES, Marcelo Grendel. "Comunicação Intercultural", Volume 4, pág. 43, 2003.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1993.

LEVI-STRAUSS, Claude. **A obra de Marcel Mauss**. In MAUSS Marcel. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo, EPU/EDUSP, 1974.

LUHMANN, Niklas. **Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie [Sistemas sociais – esboço de uma teoria geral]**, Frankfurt, 1984.

MARTINS, Sergio Pinto. **Flexibilização das Condições de Trabalho**. 2º edição São Paulo Editora Atlas S.A, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a Psicanálise e a Cultura Organizacional**. Relatório de Pesquisa Nº 6, 1999 EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES 1/32

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PARKER, M. **Post-modern organizations or postmodern organization theory?** **Organization Studies**. V. 13. n.1. p. 001-017, 1992

PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas**. Trad de Dante Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1974. p. 15-22

PAZZINATO, Alceu Luiz, SENISE Maria Helena. **História Moderna e Contemporânea** 10º edição. São Paulo: Ática, 1997.

POCHMANN, Márcio. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e alternativas**. 7ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

TOMEI, P. A. & BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização**. São Paulo: Makron Books, 1993.

WOOD Jr., Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.