

Área Temática : Recursos Humanos

Título: Dimensões da Cultura Brasileira na Visão dos Expatriados

AUTORAS

SIEGRID GUILLAUMON DECHANDT

Universidade Federal da Bahia
ziggybahia@yahoo.com.br

TANIA CASADO

Universidade de São Paulo
tcasado@usp.br

Resumo

O Brasil tem recebido expatriados de diversos países, que ao chegar deparam-se com valores muito particulares, nem sempre compatíveis aos valores dos recém chegados. Este artigo traz uma abordagem antropológica de interface ao estudo do comportamento organizacional, com objetivo de levantar e analisar características comportamentais e simbólicas próprias da cultura Brasileira, através da visão dos expatriados. Parte de quatro constructos que foram elaborados para examinar a percepção do expatriado através desta perspectiva antropológica. Trata-se da personalidade; receptividade; criatividade e flexibilidade. Sua descrição através de antecedentes históricos determinarão sua constituição como sistema cultural.

Os resultados apontam que os expatriados percebem as diferenças culturais através dos constructos propostos neste estudo. A descrição das características da cultura brasileira, sua diversidade e dinâmica, podem contribuir para orientar de forma mais precisa a elaboração de programas de preparação de expatriados que visem o Brasil como país hóspede, além de sensibilizar os próprios brasileiros para o fato de que estes aspectos ocasionam o choque cultural.

Abstract

Brazil has been receiving expatriates from many countries, that face many different moral values when they arrive, maybe not compatible to their own values. This article brings one anthropologic approach about the interface of the organizational behaviour, where the goal is to search and analyse Brazilian cultural behaviour characteristics and simbolycs, through the vison of the expatriates. Part of the four constructed elements elaborated exam the expatriates perception through this anthropologyc perspective. They are: personnel, receptivity, criativity and flexibility. Their description through the historic antecedents will determinate their cultural system constitution.

The results indicate that the expatriates understand the cultural differences through the vision proposed in this study. Describing the Brazilian cultural characteristycs, its diversity and dynamic, this article can contribute for orientate more specific the elaboration of the exchange programs for expatriates that look to Brazil like hosting country. Further, the Brazilian can notice that this aspects cause the cultural chock.

Palavras Chave: cultura organizacional, expatriados, choque cultural.

Dimensões da Cultura Brasileira na Visão dos Expatriados

Introdução

A consolidação de um mundo corporativo global resultante das exigências de internacionalização das empresas, de instalação de segmentos industriais em diferentes países, e dos processos de fusões e aquisições traz demandas constantes às pessoas que viabilizam as necessárias interações entre diferentes culturas. Executivos trabalhando com e em diferentes países precisam lidar cotidianamente, tanto no ambiente organizacional como em sua vida pessoal, com diferentes valores e padrões de comportamento.

Quando o indivíduo se submete voluntariamente a um programa de expatriação, a vivência em uma cultura diferente pode ser muito positiva, vez que novos valores e hábitos exigem leituras das particularidades e mistérios culturais, possibilitando a construção de novos parâmetros de análise e interpretação de seu próprio modo de viver.

Segundo JOLY (1993:93), a inserção de um estrangeiro em um país em desenvolvimento, carente de serviços, infra-estrutura e formas de controle, permite a constatação de que o país oferece possibilidades de expansão. Por outro lado, colocações em economias desenvolvidas são uma oportunidade para aprender técnicas diferentes, seriedade na condução dos negócios e uma definição diferente de eficácia. Já no caso de transferências forçadas espera-se maiores dificuldades de adaptação, visto que as bases da identidade pessoal são ameaçadas pela experiência intercultural disparando um mecanismo de defesa no próprio expatriado. De acordo com JOLY (1993:96) a identidade pessoal recorre ao esquema freudiano, em que “o superego é o lugar de integração da personalidade de base, veiculada pelo sistema social, e das características do subgrupo ao qual pertence o indivíduo: classe social, idade, sexo, família”.

Pela sua posição na América Latina, o Brasil tem sido um país para onde têm se dirigido organizações e indivíduos. Com um território muito extenso e com uma cultura muito peculiar, o Brasil tem recebido expatriados do mundo todo, que ao chegar deparam-se com valores muito particulares, nem sempre compatíveis aos valores dos indivíduos recém-chegados. Embora o brasileiro seja visto como afetuoso, (SHIRTS,1997) aprender a mapear e compreender as diferenças do brasileiro poderá contribuir para o estabelecimento de melhores contatos de negócio. O objetivo deste estudo é o levantamento dos diversos elementos do comportamento próprio da cultura brasileira na percepção dos expatriados que chegam ao Brasil.

Este estudo exploratório tem uma abordagem antropológica de interface ao estudo do comportamento organizacional, ao levantar e analisar características comportamentais e simbólicas próprias da cultura Brasileira, os elementos que as compõem, e suas raízes históricas e culturais (KEESING, 1961:25). A antropologia cultural descreve e interpreta o comportamento humano respondendo questões quanto ao surgimento de grupos determinados, quanto ao que diferencia os povos, como diferentes costumes podem representar concepções de mundo diversas e o que valida um sistema cultural. Presume ainda que a cultura é um comportamento adquirido através de aprendizado. Através deste conceito o artigo apresentará fatos que antecederam a cultura brasileira atual, como o estudo dos costumes indígenas, africanos e portugueses.

A literatura e a história do Brasil, desde tempos imemoriais até os recentes acontecimentos trazem elementos que, ao serem analisados mais detalhadamente numa perspectiva antropológica,

indicam traços de comportamento do povo brasileiro com características de criatividade, e flexibilidade, tal como aparecem nas obras de DA MATTA (1981) e FREYRE (1945), sobre os aspectos brasileiros. Este trabalho parte de quatro constructos que foram elaborados para, numa perspectiva antropológica, examinar a percepção do expatriado que chega ao Brasil. Trata-se da pessoalidade; receptividade; criatividade e flexibilidade. Sua elaboração constituirá a primeira parte do artigo, seguida da descrição da metodologia adotada na pesquisa, análise dos resultados, e conclusões.

Expatriados e Cultura

Não existe em português um vocábulo que traduza o termo expatriado, trata-se de uma adaptação da expressão norte-americana *expatriate* (FRAZEE, 1999:8) que significa: qualquer indivíduo que sai do seu país de naturalidade para trabalhar em outro país. Neste artigo, trata-se por expatriado apenas o indivíduo com nacionalidade não brasileira, que vem para trabalhar em empresa localizada no Brasil através de programas promovidos pela própria instituição, ou que de outra forma se insira no mercado de trabalho brasileiro.

Define-se cultura como um conjunto de valores materiais e espirituais criados pela humanidade no curso de sua história. É um fenômeno social que representa o nível alcançado por determinada sociedade (SODRÉ, 1981). A cultura pode ser conceituada de maneira complementar. Pode ser estudada como um fenômeno histórico cujos elementos surgem por inovação, propagam-se por difusão e têm uma história cronológica específica. Pode ser estudada ainda como fenômenos regionais, envolvendo a repetição de comportamentos similares aprovados que assumem forma e estrutura reconhecível. A cultura se demonstra através de sistemas simbólicos de comunicação. (KEESING, 1961). Pode-se ainda acrescentar que a cultura “não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições e os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível, isto é, descritos com densidade”. (GEERTZ, 1989:24)

A cultura também está presente dentro das organizações, por se configurar como um ambiente que proporciona o inter-relacionamento do indivíduo. SCHEIN (1985:9) define cultura organizacional como o conjunto de premissas básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo, enquanto aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. São valores transferidos para novos integrantes como apropriados à maneira de se pensar, perceber e sentir em relação a estes problemas.

"A cultura concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia e estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização". (FLEURY, 1997)

A relevância de uma abordagem dos aspectos culturais brasileiros direcionada para programas de expatriação contribui na medida que antecipa fatores conflitantes, facilitando a integração intercultural. Entretanto, o expatriado não está exposto somente às diferenças culturais dentro da empresa na qual trabalha, mas também, e principalmente, sua vida pessoal está em contato com um novo ambiente cultural. Assim torna-se importante que um levantamento cultural verifique também aspectos mais abrangentes, extrínsecos ao meio organizacional, envolvendo a rotina que o estrangeiro terá. Este será um outro canal de contato com seus habitantes e seus hábitos,

definido a relação interpessoal, que influencia de maneira indireta o desempenho do estrangeiro na organização. (JOLY,1993)

As características peculiares do Brasil: O Jeitinho Brasileiro

A descrição dos constructos adotados e a busca de seus antecedentes históricos determinarão sua constituição como sistema cultural. É impossível ir ao encontro das características da cultura brasileira dentro das organizações sem perceber a importância de buscar “o que faz o Brasil, Brasil”. (DA MATTA, 1981). Responsáveis por toda herança cultural são tanto as sociedades que já habitavam o território, como também a herança conseqüente da ocupação humana em todo o curso histórico do Brasil, caso singular de miscigenação racial no mundo moderno. Vamos então avaliar comportamentos e hábitos culturais para criar um retrato do passado, assim como verificar seus elos de ligação com o presente, na descrição dos elementos de um quadro explicativo cultural atual do Brasil, compreendendo desta forma a percepção que os expatriados têm da cultura brasileira quando chegam ao país.

Uma das generalizações da cultura feita pelo próprio brasileiro, é o Jeitinho Brasileiro. Trata-se, no senso comum, de uma maneira especial de lidar com problemas burocráticos ou não, contornar situações inusitadas, deixar tudo para mais tarde, aguardar que fatores conjunturais mudem, enfim, uma série de atitudes que confundem o expatriado trazendo impressão de desorganização, injustiça, ineficiência e descontrole. Obrigado a conviver com o patrimonialismo, forma de governo em que o Estado é utilizado pelo seu governante para se apropriar de oportunidades e bens em seu próprio favor, (WEBER apud AKUTSU e PINHO 2002) na sua origem, o Jeitinho referia-se basicamente a uma série de artifícios empregados para contornar obstáculos burocráticos portugueses. Na época da mineração, por volta de 1700, se utilizavam imagens de santos católicos com o interior oco para transportar clandestinamente o ouro extraído na então Colônia, evitando incidência de impostos da Coroa Portuguesa sobre o ouro comercializado. Outro exemplo clássico foi a forma com que os negros trazidos da África associaram os orixás a estes mesmos santos católicos, conseguindo com que suas crenças fossem paulatinamente aceitas, o que originou o significativo sincretismo religioso que temos no Brasil, além da extrema tolerância religiosa própria deste país.

Este jeito dos brasileiros está deixando de ser apenas uma peculiaridade cômica e satirizada pelos próprios brasileiros. Inserindo os aspectos apresentados nas questões levantadas por KEESING (1961) em seu estudo sobre antropologia cultural, verificamos que o Jeitinho brasileiro é um costume que surgiu a partir das necessidades de adaptação da sociedade às situações desfavoráveis, tem origens culturais reais e pode diferenciar os brasileiros de outros povos. Resta levantar outros fatores que compõem a cultura brasileira para confirmar se constitui uma outra concepção de mundo, e se há natureza própria deste sistema cultural. Para isto serão a seguir apresentados os quatro constructos elaborados para este estudo, derivados da literatura sobre o modo peculiar encontrado na cultura brasileira.

Pessoalidade: falta de assertividade e contato físico

Se não de primordial relevância, é de fundamental importância para o brasileiro, que em qualquer tipo de negociação, formal ou não, ocorra compatibilidade de personalidades, cativação, empatia; uma tarefa adicional que exige certa habilidade para a consolidação da confiança. Como os acordos são estabelecidos em bases pessoais, é exigido do expatriado que tenha uma percepção aguçada para lidar com indivíduos de personalidade diferente, o que seria diferente se a objetividade e impessoalidade fossem traços marcantes.

Da mesma maneira, barreiras hierárquicas são dissolvidas devido a esta personalidade nas relações de trabalho: ocorrendo maior informalidade, o trabalho em grupo é facilitado, e a hierarquia acaba se configurando através da distribuição de responsabilidade e aumento de burocracia interna.

Existe uma característica da retórica de nossa língua que se insere no conteúdo da personalidade, e também gera certo desconforto para os estrangeiros: é a falta de assertividade. RIBEIRO (1990) define a assertividade através de três critérios: latência (período de inatividade entre um estímulo e a resposta por ele provocada), duração da fala e conteúdo verbal. A objetividade espiralada para dialogar é que permite a coleta das informações pessoais adicionais que o brasileiro visa, além de ser uma forma de manifestação de empatia. Quando o brasileiro dá voltas evitando esclarecer, por exemplo: quem paga a conta do restaurante, não está demonstrando uma atitude confusa e insensata, mas sim, preservando, à sua maneira, o bem estar de não verbalizar o problema. Para o próprio brasileiro, estas indiretas são facilmente entendidas, porém, para o estrangeiro, gera situações desconfortáveis. Ocorre que o estrangeiro, com toda sua objetividade, pode ser rapidamente considerado rude e grosseiro. A linguagem é a ferramenta que proporciona o acesso aos códigos culturais do país hóspede, e por isto, se torna um veículo de desestruturação da identidade pessoal, caracterizando um dos primeiros sintomas de choque cultural. (JOLY,1993). SHIRTS (1997) menciona ainda “o contato físico” ao qual o brasileiro está habituado, e que faz parte deste aspecto. “Em qualquer encontro são distribuídos abraços e tapinhas nas costas, beijinhos para as mulheres, tudo isto em ambiente ruidoso”. O fato de o brasileiro contar assuntos da vida pessoal a estranhos na tentativa de criar cumplicidade e estreitar relações às vezes causa incômodo para os estrangeiros, não habituados a estas formas de manifestação da personalidade”.

Receptividade

A receptividade é uma qualidade estreitamente ligada à personalidade. Na chegada de um novo integrante, o brasileiro habitualmente se empenha em facilitar sua ambientação. Costuma apresentar dados curiosos sobre o país, indicar os melhores bairros para morar, as melhores opções de lazer e as práticas mais comuns, ajudando na familiarização do expatriado com o novo lugar. Ao mesmo tempo, aproveita para coletar mais informações sobre o indivíduo, ou seja, a receptividade é um facilitador da personalidade.

A preocupação tanto com o bem estar, como com o caráter do estrangeiro, já se demonstrou de maneira similar nas tribos indígenas. Classificadas como tribos arreadas e tribos pacíficas, estas últimas influenciaram a cultura atual devido à possibilidade de contato. Para ter paz, e, portanto, serem reconhecidas como organização social, estas tribos deveriam oferecer aos visitantes toda a estrutura necessária para sua sobrevivência. Isto incluía vestimentas, alimento, acolhimento e participação nos rituais da época da visita assim como aprendizado de sua história. Caso contrário, o visitante sentir-se-ia ofendido e as tribos poderiam iniciar uma guerra, o que não era o objetivo de nenhuma tribo pacífica. (VILAS BOAS, 1992) O desligamento dos valores materiais para oferecer os melhores adornos, e o melhor alimento ao visitante era um sinal de boa recepção. Outras tribos realizavam festas de boas vindas, ou ainda rituais como o da Lacrimosidade, onde o visitante era abordado pelas mulheres da tribo que se punham a chorar e rir as histórias que aconteceram na tribo antes de sua chegada. (NAVARRO, 1998) Assumindo a receptividade como traço cultural brasileiro, foi criado em Salvador em 1998 o Instituto Hospitalidade, que entre outras vertentes, espera incentivar a manutenção deste aspecto. Desenvolvendo a receptividade, pretende obter vantagens estratégicas no desempenho econômico do turismo na Bahia, e através de um selo de qualidade estabelece a medida do bom tratamento ao turista.

Fica assim identificado um provável antecedente histórico para a receptividade brasileira: valores indígenas que foram sim incorporados pelas sociedades que nestes lugares se instalaram, configurando um sistema cultural exclusivo. Observa-se ainda que em tão extenso território a receptividade apresenta diferentes intensidades de acordo com a região, resultado provável dos diferentes graus de miscigenação.

Criatividade

Entende-se criatividade cultural como a identificação primordial da criatividade na adaptação e necessidade de sobrevivência de uma sociedade ao meio; foram a criatividade para desenvolver instrumentos de caça, abrigo, e suas ferramentas, e a cultura para preservar e transmitir o conhecimento, que permitiram ao homem a aquisição da hegemonia sobre os outros animais. Em seguida estes instrumentos e comportamentos adquirem significados simbólicos em diferentes momentos sociais (rituais), também fruto da criatividade cultural. (MOTA, 1994)

Mantendo isto em vista, e somando o fato da múltipla constituição étnica brasileira, pode-se imaginar quantas manifestações de criatividade cultural se entrelaçaram na formação do país. Além dos portugueses, africanos e índios, o Brasil acolheu nacionalidades das mais distintas durante sua formação, como italianos, alemães, árabes, franceses, espanhóis indianos, holandeses, russos, turcos, e outros; cada nacionalidade trazendo consigo valores culturais das terras que deixavam. Um exemplo típico da tríplice cultural brasileira mais conhecida é o festejo folclórico do Bumba-Meu-Boi que acontece no São João do Maranhão. Nele ocorre a mistura da festa católica portuguesa com a inclusão da figura do pajé indígena no enredo do mito, e dos animados batuques africanos na música que acompanha o “Boi”. (REIS, 2003)

Considerando ainda que é o acesso à diversidade de informações (acervo) que incentiva o desenvolvimento da criatividade, podemos afirmar que a criatividade brasileira é conseqüência da preservação e manifestação de sua diversidade cultural. A criatividade manifestada na retórica, na busca de soluções não óbvias, na negociação, no encontro de contornos burocráticos, e, finalmente, nas técnicas organizacionais de desenvolvimento de unidade e sincronia de equipes, são o reflexo do ambiente cultural externo em que se insere o brasileiro.

Flexibilidade: tolerância e adaptabilidade

A facilidade da nação para tolerar atitudes inesperadas, aceitar e adaptar-se às mudanças rapidamente, configura o último aspecto a ser apresentado como traço cultural do Brasil. Ícone deste aspecto no ano de 1991 foi a aceitação relativamente passiva do decreto federal que da noite para o dia confiscou toda poupança monetária de todos indivíduos da nação. Embora o desfecho tenha sido o *Impeachment* do presidente, o brasileiro se viu obrigado a assimilar com muita rapidez uma conversão da realidade econômica, processo de adaptação que dificilmente encontraria em outro território tanta tolerância. Poucos anos depois, o fato já parecia pertencente a um passado remoto.

É neste sentido que o brasileiro se apresenta flexível e tolerante. Da mesma maneira, pequenos mal entendidos em grupos organizacionais são facilmente esquecidos, não se tem o hábito de carregar eternamente desavenças, parece que não há um esforço em criar-se uma memória para más atitudes, nem lugar para desenvolver rancores.

Buscando novamente as heranças deste hábito, recorreremos à HOLANDA (1995), que faz distinção entre dois típicos traços culturais que descrevem uma nação quanto às suas ambições: as populações trabalhadoras e as aventureiras. As primeiras visam adquirir riquezas através de sua persistência na transformação de força em produto, plantar e colher. Já o aventureiro ignora

fronteiras, idealiza colher o fruto sem plantar a árvore, admite riscos e sabe transformar obstáculos em trampolim. É própria dele a audácia, a imprevidência, instabilidade, e alguma parcela de "irresponsabilidade e vagabundagem". Algumas das nações a que o autor atribui estas características são as nações com saída para o mar, como é Portugal, à qual se atribui a transferência da característica aventureira para o Brasil.

Este indivíduo que busca aventuras é mais propício a aceitar situações novas, adaptar-se a elas e ainda tirar proveito das mesmas; é nesta atitude que encontramos os primeiros fundamentos para a adaptabilidade brasileira. Ainda segundo o autor, o Português que aqui aportou estava disposto a transformar as dificuldades. "Procurando recriar aqui o meio de sua origem fizeram-no com uma facilidade que ainda não encontrou, talvez, segundo exemplo na história: Onde lhes faltasse o pão de trigo, aprendiam a comer o da terra, (...) farinha de mandioca fresca, feita no dia. Habitaram-se também a dormir em redes, à maneira dos índios".

Mais tarde, nota-se certa flexibilidade na construção das vilas no Brasil. Ao contrário dos povoados espanhóis que prezavam por cidades planejadas, crescendo ao redor de praças geometricamente projetadas, longe da costa, no Brasil desenvolviam-se de preferência ao longo da costa. As casas na Bahia, maior centro urbano da época da colônia, se distribuíam de acordo com "o capricho dos moradores". A maneira que as cidades se desenvolveram simplesmente foram toleradas, e as adaptações necessárias para administrar estas vilas se deram com facilidade devido a certo desleixo (BELL *apud* HOLLANDA, explica o conceito de desleixo: "um significativo abandono tão tipicamente português, e que, no seu entender, implica menos falta de energia do que uma íntima convicção de que – não vale a pena").

Um último evento que comprova a facilidade do português em adaptar-se a ambientes novos, é que a língua Tupi, falada pelos índios do litoral, com os quais os povos que chegaram tiveram maior contato, tem uma sonoridade mais semelhante com a língua portuguesa do que com os idiomas germânicos. Este fato concedeu uma vantagem na integração dos índios com os portugueses, em detrimento de outras nações. Somada à facilidade dos colonizadores em aceitar mudanças e adaptações houve claramente uma afinidade muito maior dos índios com os mesmos. Uma última ilustração da tolerância e flexibilidade é a freqüente falta de pontualidade brasileira. Existe uma relação diferente com o tempo, que não está marcada pelo relógio. Parece ter mais importância o **quê** vai acontecer, e não **quando**. Isto irrita profundamente os expatriados habituados à impiedosa lógica do relógio (JOLY, 96)

Argumenta-se assim que as características apresentadas, receptividade, pessoalidade, criatividade e flexibilidade, tem raízes culturais identificáveis, e conforme a antropologia cultural, o comportamento exposto foi adquirido através de aprendizado. É necessário explicar neste momento a linha convergente que une todos aspectos culturais.

Esta linha se constitui da consolidação de todos aspectos culturais em dois fatores essenciais: a diversidade e a dinâmica da cultura Brasileira. A primeira, a diversidade, se explica através das inúmeras raízes que formaram o povo brasileiro. Nossa identidade explicitada através da cultura é a soma de muitas identidades. A nossa expressão cultural demonstra uma variedade de linguagens. Desta diversidade configura-se o segundo fator, o dinamismo. O povo brasileiro, através da cultura múltipla, evidencia que soube ao longo da história, e sabe, renovar sua expressão com grande agilidade e em alta velocidade, porém sem perder suas raízes. Têm-se portanto hoje uma cultura que assimila influências externas sem perder seu eixo.

Metodologia

Atendendo ao caráter exploratório deste trabalho, adotou-se uma metodologia que possibilitasse uma maior familiarização da sociedade com a caracterização apresentada: o cenário cultural no ambiente organizacional brasileiro sob a ótica dos expatriados. O objetivo de realizar um levantamento dos elementos culturais brasileiros demandou uma coleta de dados flexível, com um roteiro semi-estruturado de entrevista, que permitiu a liberdade de menção de diferentes percepções durante as entrevistas. Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade com expatriados de diferentes organizações, níveis hierárquicos e origens, para verificar se os traços culturais levantados realmente seriam percebidos por estes. Permitiu-se maior liberdade de resposta através de questionários semi-abertos, que deixaram margem a um redirecionamento do foco da resposta do entrevistado para a coleta de algum novo dado que merecesse aprofundamento.

O roteiro da entrevista foi dividido em quatro partes, tendo início com o levantamento de informações gerais do entrevistado: nome, nacionalidade, idade, data de chegada, empresa onde trabalha, acompanhantes e motivos da viagem para o Brasil; a segunda parte voltou-se para a coleta das impressões iniciais que o entrevistado teve ao chegar, perguntando se obteve alguma informação prévia a respeito do país, e quais as principais diferenças e semelhanças que encontrou; a terceira etapa investigou suas impressões após algum tempo de permanência, e verificou a opinião que o entrevistado tinha a respeito de cada uma das principais características (constructos) apresentadas neste trabalho: personalidade, receptividade, criatividade e flexibilidade. Perguntou ainda o quanto o expatriado se julgava habituado aos costumes brasileiros.

Por fim, foi feita uma lista contendo palavras chave para a livre associação, ou seja, o entrevistado informou a idéia que lhe ocorreu imediatamente após a menção de uma primeira palavra. Este método foi uma maneira alternativa de se criar espaço favorável ao surgimento de idéias que pudessem ter relação com as características brasileiras, comportamentos culturais ou simplesmente revelar algum fato curioso.

Amostra

Foram selecionados intencionalmente quatro expatriados dentre um grupo de indivíduos, ao qual havia facilidade de acesso. O único requisito foi o tempo de permanência no Brasil. Determinou-se apropriado que não antecederesse seis meses e nem ultrapassasse dois anos. Desta forma ficaria garantida a percepção às minúcias culturais que se perdem com a maior ambientação cultural.

Descrição dos entrevistados:

Entrevistado A: Indivíduo do sexo feminino, de 23 anos, de nacionalidade francesa. À época da coleta de dados trabalhava como analista financeiro num banco internacional de investimentos.

Entrevistado B: Indivíduo do sexo masculino, de 25 anos, de nacionalidade sueca. À época da coleta de dados trabalhava como assistente administrativo em uma organização não governamental que visa a integração de minorias na sociedade.

Entrevistado C: Indivíduo do sexo masculino, de 24 anos, de nacionalidade israelense. À época da coleta de dados trabalhava como segurança em banco nacional de investimentos.

Entrevistado D: Indivíduo do sexo masculino, de 34 anos, de nacionalidade colombiana. À época da coleta de dados trabalhava como gerente de produtos em multinacional do setor farmacêutico.

Análise dos resultados

A análise dos dados foi feita a partir do conteúdo das entrevistas, levando em consideração as quatro etapas do questionário, e estabelecendo as relações entre as respostas obtidas em cada uma delas. Ficou evidente que os expatriados percebiam as diferenças culturais, ainda que não tenham conseguido descrever exatamente o **quê** era diferente, salvo a personalidade nas relações, que foi identificada por três dos quatro entrevistados como uma das primeiras impressões. Entretanto, quando indagados especificamente sobre cada um dos quatro aspectos apresentados neste trabalho, os expatriados não tiveram dificuldade em reconhecê-los presentes na cultura brasileira. Uma síntese dos conteúdos das entrevistas apresentada no quadro 1 ilustra a percepção dos expatriados sobre as características do povo brasileiro segundo os constructos elaborados para este estudo.

QUADRO 1 Síntese da percepção dos expatriados sobre as características da cultura brasileira.				
País de origem	PESSOALIDADE	RECEPTIVIDADE	CRIATIVIDADE	FLEXIBILIDADE
FRANÇA	“Muita comunicação informal no trabalho.” “Acontecem reuniões importantes na sala de café”. “Difícilmente eu daria beijinhos em colegas de trabalho”.	“Fiquei surpreso que a cordialidade não aconteceu só no primeiro dia da chegada”	“Percebi criatividade na decoração de restaurantes, bares, nas torcidas de times de futebol”.	“O brasileiro é otimista, sempre acha que tudo vai dar certo, e que por isto não precisa se esforçar. Chamamos isto de tropicalização”. “Aqui funciona o horário brasileiro”.
SUÉCIA	“Trata-se constantemente de assuntos que não se referem ao negócio”. “Acho muito carinhoso, mas tive que fazer um esforço pra incorporar o costume dos beijinhos.”	“Os brasileiros são ótimas companhias”. “Aqui não é difícil fazer amigos”.	“Ao invés de chamar a assistência técnica, meu colega trocou de computador, terminou o trabalho e a impressora não funciona até hoje. Foi criativo”.	“Fico preocupado, não há controle sobre o andamento de projetos importantes” “O horário formal tem uma variação de 15 minutos”. “Me sinto melhor chegando atrasado agora”.
ISRAEL	“Algumas questões envolvem a opinião informal de várias pessoas.” “Muitas vezes obtive respostas pouco claras, sobre dados pontuais.”	“Os brasileiros estão sempre prontos pra ajudar um estrangeiro”.	“O carnaval e a musica no Brasil são muito criativos, usa-se também muitas cores em tudo”	“Já participei de alguns eventos pontuais, os atrasos nem sempre são uma regra”.
COLOMBIA	“Nunca consigo me planejar, porque não consigo saber quantas pessoas vão	“As pessoas te informarão coisas mesmo que você não pergunte”.	“Cada pessoa tem uma coleção de objetos cheios de significados. Além	“Os próprios gerentes não tem preocupação em estabelecer regras e

	comparecer a um encontro”. “Obtenho muitas respostas como: acho que vou”.	“Não entendi porque me convidaram pra jantar no primeiro dia, ...felizmente nos tornamos bons amigos”.	do mais, colocam vasos nas estantes de livros, e livros nas cadeiras, não deixa de ser criativo”. “tudo que se olha tem um pouco de criatividade”.	mudar estes hábitos, ..., esperam que eu seja tão flexível quanto eles”. “Quanto aos atrasos, já estou mais acostumado, na Colômbia é assim também.”
--	--	--	---	---

Sobre o aspecto da personalidade, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que este é um dos costumes mais evidentes nos primeiros contatos. Perceberam a falta de barreiras de comunicação entre níveis hierárquicos, a ausência de formalidade e a inserção de assuntos pessoais nas rotinas de trabalho. Mesmo assim julgaram de maneira positiva que a personalidade facilita o fluxo informacional na organização. Ainda quanto à personalidade, todos se surpreenderam com o contato físico. Sentiram que a não reciprocidade do gesto parece rude, e concordaram ser um comportamento afetivo. Foi tratado com humor e se incorporou positivamente ao comportamento dos estrangeiros. Já a falta de assertividade causou confusão. A comunicação permite ambigüidades, as informações são pouco objetivas, o que gera mais angústia conforme aumenta seu grau de importância e complexidade. Este aspecto foi mais percebido pelos entrevistados europeus.

A receptividade é a característica que mais encantou os expatriados. A cordialidade que em um primeiro contato parecia pontual se manteve com o passar do tempo. A resposta representativa sobre a receptividade foi que “os brasileiros são uma ótima companhia, são agradáveis e estão sempre prontos para ajudar”. Todos mencionaram ter conseguido informações facilmente, foram tratados com paciência e tolerância e mesmo a barreira da língua foi facilmente superada. Fica assim reforçado o argumento de que o brasileiro é receptivo, o que ameniza bastante as dificuldades de adaptação.

A observação de contrapontos faz-se necessária. Embora a falta de assertividade na comunicação seja o fator menos positivo da cultura brasileira, ele é essencial elemento da receptividade, pois o tratamento objetivo de assuntos não permitiria a facilidade de aproximação e integração do expatriado ao novo ambiente cultural.

A abordagem da criatividade teve duas formas distintas: dois entrevistados verificaram sua presença na música, decoração, na arte, no carnaval e nas torcidas de futebol. Os principais elementos foram a diversidade musical e folclórica extrínsecas ao ambiente organizacional. Os outros verificaram a criatividade na presença de artefatos simbólicos das mais variadas espécies dentro da organização. Adquiriu caráter negativo quando solucionou de maneira aparente problemas organizacionais eventuais. De qualquer maneira, a criatividade apareceu mais associada ao ambiente cultural externo, citados pelo colombiano e pelo francês, do que interno, citado apenas pelo entrevistado israelense, o que possibilitou formular duas hipóteses: a criatividade não está muito inserida no ambiente organizacional; o expatriado ainda não percebe todas as manifestações de criatividade possíveis, elas ainda ficam ocultas aos olhos do estrangeiro.

O termo “tropicalização” surgiu para retratar a flexibilidade. Neste caso implicou em atitude otimista perante adversidade, o que foi um aspecto avaliado de forma positiva. Porém, e esta é a faceta negativa, a fácil adaptabilidade leva a certa acomodação, pois qualquer resultado pode

parecer bom o bastante, diminuindo a energia empregada no perfeccionismo e detalhismo. Os entrevistados tiveram também a sensação de falta de controle sobre cronogramas e planejamento.

O desleixo com a pontualidade foi consenso. Um dos entrevistados afirmou ter abolido a preocupação com o horário definitivamente para poupar expectativas, e “se sente melhor chegando atrasado”. A identificação do que denominam “horário brasileiro” é uma evidência da presença da tolerância entre os elementos culturais brasileiros. Mesmo assim obedece a critérios e é preciso cuidado para generalizações.

Outros elementos não antecipados que surgiram a partir das entrevistas, e que caracterizam o ambiente cultural brasileiro, são inicialmente a presença da alegria no ambiente de trabalho e fora dele. Ainda observaram a cultura do corpo, a falta de segurança nas cidades e a ineficiência dos serviços públicos, além de certo complexo de inferioridade quanto aos conceitos de nacionalidade e pátria.

Conclusões

Os quatro aspectos destacados para caracterizar o Jeitinho Brasileiro, pessoalidade, receptividade, criatividade e flexibilidade foram percebidos pelos entrevistados habituados a outros ambientes culturais. Notou-se que principalmente os aspectos da receptividade, pessoalidade e flexibilidade se fizeram muito mais evidentes para os entrevistados vindos de países desenvolvidos, caso dos europeus e do entrevistado israelense. Habituados a estruturas mais rígidas, cenários econômicos mais estáveis, um maior distanciamento entre as pessoas, e formas de trabalho mais definidas e consistentes, aos seus olhos as características brasileiras são bastante peculiares. Definitivamente programas de expatriação devem considerar esta maior dissonância na preparação prévia dos indivíduos. Já ao entrevistado latino a característica mais evidente foi a criatividade. Considerando que a flexibilidade e a receptividade tem raízes culturais que de maneira bastante superficial se comparam à estrutura de formação dos outros países latinos, e que também enfrentam recentemente instabilidades conjunturais, possivelmente estas características culturais se fazem presentes em seu país de origem de forma análoga.

Os quatro constructos propostos neste estudo mostraram-se úteis para a identificação de raízes culturais históricas, percebidas pelos expatriados. A partir dos constructos pôde-se acessar o “Jeitinho Brasileiro” (Da Matta) como um dos componentes de um sistema cultural definido, e relevante para a percepção da cultura brasileira.

Outra contribuição dos constructos foi uma modificação na estrutura de análise do Jeitinho brasileiro. Primeiramente ficou estabelecida a divisão do Jeitinho em seus quatro aspectos gerais. Porém, foi observada a dificuldade de manter estes elementos separadamente, vez que a flexibilidade se mistura com a criatividade, e a falta de assertividade é elemento comum à receptividade e à pessoalidade. Ao invés de caracterizar a cultura brasileira através destes elementos separadamente, uma sobreposição dos elementos revela regiões comuns a todos; estas sobreposições também fazem parte da composição do Jeitinho brasileiro. O processo de miscigenação se dá sucessivamente e infinitamente, isto confere ao Jeitinho caráter de indefinição exata, e de mutação constante. Trata-se de um processo dinâmico.

O estudo exploratório, que qualifica a presença da cultura brasileira nas organizações e busca a descrição dos antecedentes históricos dos aspectos culturais sugeridos, confirmando o Jeitinho Brasileiro como sistema cultural próprio, pode contribuir para orientar de forma mais precisa a elaboração de programas de preparação de expatriados que visem o Brasil como país hóspede. Esta contribuição se dá com a descrição dos quatro aspectos culturais que são mais percebidos pelos expatriados no primeiro período de adaptação a esta nova cultura. Ao mesmo passo, os

brasileiros, podem ser sensibilizados para o fato de que estes aspectos ocasionam o choque cultural, e desta maneira também serem melhor preparados para facilitar a inserção de um estrangeiro na organização.

Este estudo não pretendeu esgotar o levantamento das características brasileiras, nem apresentar os conceitos definitivos sobre a cultura brasileira. Seu objetivo foi tão somente oferecer uma perspectiva antropológica de análise e entendimento das diferenças observadas pelos estrangeiros que chegam ao Brasil para trabalhar.

Bibliografia

AKUTSU, Luis e PINHO, José Antonio G. Sociedade da Informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo do Brasil. *RAP*, p. 729-730, set/out, 2002.

ALENCAR, E. S. *Criatividade*. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1993. p. 15-30.

BELL, A. *A literatura portuguesa: história e crítica*. Lisboa: Imprensa Nacional, 1971

COSTA, A. *Migrações e cultura indígena*. São Paulo: Ed. Nacional, 1939

DA MATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: Para uma sociologia do dilema brasileiro*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981

FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p. 398.

FLEURY, Maria Tereza. Estórias, mitos heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE – Revista de administração de empresas*, Rio de Janeiro, v. 27, n.4, p.10, out.- dez. 1987.

FRAZEE, V. Research points to weaknesses in expat policy. *Global Workforce*, v. 3, p. 9, jan., 1998.

FRAZEE, V.. Send your expats prepared for success. *Global Workforce*, v. 4, p. 6-8, mar., 1999.

FREYRE, G. M. *Sociologia: introdução ao estudo dos seus princípios*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1945

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989. p.24

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 43-47.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: Chanlat, Jean-Fraçois, *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993

JUHL, H.J.;KRISTENSEN,K; KANJI,G.K.;BATLEY,T.W. Quality Management, a Comparison of Cultural Differences. *Total Quality Management*, v.11, p. 57, jan., 2000.

KEESING, F. M. *Antropologia cultural: A ciência dos costumes*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. p. 25-45.

KOESTLER, A. *The act of creation*. New York: Mac Millan, 1964

MENDONÇA, R. *A influência africana no português do Brasil*. 3. ed. Porto: Livraria Figueirinhas, 1948

MOTA, C. G. *Ideologia da cultura brasileira: Pontos de partida para uma revisão histórica*. 8ª. ed. São Paulo: Ática, 1994. p. 17-21

NAVARRO, E. A. *Método moderno de tupi antigo: a língua do Brasil dos primeiros séculos*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998. p. 246.

NOVAES, S. C.; LADEIRA, M. E.; VIDAL, L. *Habitações indígenas*. São Paulo: Nobel, 1983

ORTIZ, R. *Cultura Brasileira, Identidade Nacional*. São Paulo: Brasiliense, 1985

REIS, J. R. S. *São João em São Luis: o maior atrativo turístico cultural do Maranhão*. São Luis: Aquarela, 2003.

RIBEIRO, D. *Os Brasileiros: Teoria do Brasil*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1978

RIBEIRO, M. X. *Assertividade: avaliação e desenvolvimento entre universitárias*. São Paulo, 1990. 307p. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. p.9

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. London: Jossey Bass, 1985. p.9

SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Heder, 1967

SHIRTS, Matthew. Entre o malcriado e o homem cordial. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 15. Mar. 1997.

SODRÉ, N. W. *Síntese da história da cultura brasileira*. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981. p. 3-4.

VIANNA, A. *Gente sem raça*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1944

VIDAL, L. *Morte e vida de uma sociedade indígena brasileira*. São Paulo: Hucitec, 1977

VILAS BOAS, O. *Xingu, os índios, seus mitos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972. p. 53