

Área Temática - Globalização e internacionalização de empresas

Título: Desafios Culturais: O Treinamento Intercultural como Diferencial na Preparação do Expatriado

AUTORAS

HELIANI BERLATO DOS SANTOS

Universidade de São Paulo
hberlato@usp.br

ELIANA GIALAIN

Universidade de São Paulo
eliana.gialain@usp.br

NATACHA BERTOIA DA SILVA

Universidade de São Paulo
natacha@uol.com.br

SANDRA MARA DE ANDRADE

Universidade de São Paulo
smaraandrade@yahoo.com.br

Resumo

Com o propósito de serem capazes de competir internacionalmente, grandes empresas brasileiras têm adotado uma estratégia de expansão e crescimento internacional. A aceleração deste processo de internacionalização de empresas brasileiras que vem ocorrendo nos últimos anos promove importantes impactos nas práticas, processos e estratégias de gestão de pessoas. A gestão da expatriação, ou seja, do processo de envio de funcionário da empresa matriz para suas operações no estrangeiro, demanda cuidados específicos da área de gestão de pessoas. Dentro do processo de expatriação, a fase de preparação prévia dos expatriados, através da realização de treinamentos interculturais, configura o objeto deste estudo. Para investigar o panorama do treinamento intercultural no Brasil, foi conduzido um estudo de caso múltiplo em três provedores que realizam treinamentos interculturais para expatriados. Foram entrevistados os principais responsáveis pelo treinamento intercultural em cada provedor, através de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos, a partir da análise das informações concedidas pelos entrevistados, demonstraram as principais características e benefícios da aplicação do treinamento intercultural realizado no país, tanto para empresas multinacionais estrangeiras, quanto, de maneira crescente, para empresas nacionais em processo de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização, Expatriação, Treinamento Cultural

Abstract

Intending to compete internationally, big Brazilian enterprises have adopted an international spreading out and increase strategy. The acceleration of this process of internationalization of Brazilian enterprises that has been occurred in the last years promotes important impacts on the practices, processes and strategies of managing people. The management of the expatriation – the process of sending the main office enterprise employees abroad – requires

specific cautions of the managing people area. In the expatriation process, the previous stage of expatriate grounding, throughout intercultural trainings, is the aim of this paper. In order to investigate the scenery of intercultural training on Brazil, a multiple case study in three suppliers of intercultural training to expatriates was conducted. Using semi-structured questionnaires, the persons responsible by intercultural training in each supplier were interviewed. The results obtained after the analysis of the data gave by the interviewed persons showed the main characteristics and benefits of the application of intercultural training applied in the country not only to foreign multinational enterprises, but also – and even increasingly – to national enterprises in process of internalization.

Key-words: Internationalization, Expatriation, Cultural Training

INTRODUÇÃO

Entre os desafios da gestão de pessoas no apoio para o processo de internacionalização das empresas, encontram-se a capacidade de identificar e desenvolver profissionais que possam atuar globalmente, ou seja, atuar em ambientes culturalmente diferentes, convivendo com a diversidade aí implícita. Apresentam-se assim como fatores relevantes para a internacionalização o desenvolvimento e implementação de processos e políticas especialmente voltados para os processos de expatriação dos funcionários brasileiros em suas operações no exterior.

O processo de expatriação apresenta algumas etapas, tais como a clareza do objetivo da expatriação, a seleção, preparação e orientação dos candidatos escolhidos para a expatriação e, finalmente, a gestão da carreira, desenvolvimento, desempenho e remuneração dos expatriados. No entanto, dentre estas etapas, a preparação e orientação dos candidatos têm sido consideradas como fundamentais para o sucesso da expatriação. O treinamento intercultural, realizado antes da mudança definitiva do expatriado para o novo país, pode ajudar muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

As maiores empresas com atuação internacional em treinamento intercultural são empresas de prestação de serviços, incluindo a gestão e execução de processos de expatriação. As três principais empresas são: a Prudential e a Cartus, com sedes nos Estados Unidos, e a Global Relocation Services – GMAC, com sede no Reino Unido. Apesar de terem atuação global, pôde-se verificar que nenhuma destas empresas possui escritórios regionais na América Latina, África e Austrália.

Os serviços prestados por essas empresas vão desde a concepção e gestão de processos de expatriação, passando pela execução da expatriação em si, tanto em relação à preparação e treinamento intercultural do expatriado, quanto à viabilização logística e legal da mudança de país, até o apoio à repatriação, ou seja, ao retorno do expatriado ao seu país de origem.

Entretanto, no Brasil, pôde-se verificar que as empresas contratam diferentes provedores conforme o tipo de serviço que precisa ser realizado ao longo do processo de expatriação. Neste sentido, existem consultorias que atuam para viabilizar a mudança física do expatriado, outras que atuam no apoio aos processos jurídicos envolvidos, e ainda outras consultorias que atuam na realização do serviço foco do nosso estudo, o treinamento intercultural.

Desta maneira, buscou-se identificar as empresas no Brasil que atuam, portanto, no desenvolvimento e aplicação de treinamentos interculturais. Visto ser uma atividade diferenciada, que segue este padrão fragmentado de prestação de serviços conforme exposto acima, foi possível enumerar menos de cinco empresas que atuam no mercado brasileiro, das quais apenas três empresas ofereciam níveis de atuação no mercado suficientes para a realização dos estudos de caso propostos neste trabalho.

Assim, o presente trabalho teve como objetivo principal investigar como acontece a preparação prévia dos expatriados do Brasil sob a ótica das empresas que oferecem treinamentos interculturais. Para atingir o objetivo proposto, buscou-se contemplar alguns objetivos específicos, tais como: identificar o panorama brasileiro no que tange a importância do treinamento antecipado para a expatriação, as empresas que procuram este serviço, o tipo e conteúdo dos treinamentos, além do perfil dos expatriados brasileiros.

Para sustentar o estudo, buscou-se inicialmente uma compreensão sobre as teorias de internacionalização, enfatizando as características das empresas brasileiras, os aspectos conceituais da cultura nacional, do processo de expatriação e do treinamento cultural, os quais serão mais bem apresentados na seção de referencial teórico.

REFERENCIAL TEÓRICO

- **Teorias de Internacionalização**

A abertura de mercado que se solidificou na década de 90 no Brasil, associada à expansão do fenômeno da globalização, forçou as empresas brasileiras à busca por novos patamares e condições de competitividade, num mundo onde as noções de espaço e tempo para produzir e comercializar sofreram grandes transformações.

Fleury et al. (2006) acrescentam que o acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais brasileiras pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado, e pelo fortalecimento de uma maior base financeira para investimentos e desenvolvimento tecnológico.

Verifica-se ainda, na literatura sobre negócios internacionais, que as empresas dos países em desenvolvimento que estão investindo no exterior – como é o caso das empresas brasileiras – são caracterizadas como entrantes tardios ou “*late movers*”. Conforme definem Fleury e Fleury (2007), os entrantes tardios são:

“empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional utilizam recursos naturais e mão-de-obra barata; não possuem competências tecnológicas; atrasadas em termos de capacitação gerencial; operam em ambientes extremamente turbulentos”.

Nesse sentido, para atender ao objetivo deste trabalho, dentre as principais teorias de internacionalização será abordada a Escola de Uppsala, pois, por se tratar dos aspectos comportamentais de processo, é a mais pertinente a este estudo, visto que sua abordagem promoveu uma mudança do foco eminentemente financeiro-econômico utilizado até então, e prescrito pelas teorias do enfoque econômico.

O modelo de Uppsala foi construído em 1977 por Johnanson e Vahlne, tendo como base o desenvolvimento da empresa apoiado na aquisição, integração e uso gradual do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros. Tal modelo dá ênfase a dois aspectos importantes para a tomada de decisão sobre onde e como a empresa deve se internacionalizar; são eles: a distância psíquica existente entre o país de origem da empresa e o país estrangeiro, e a idéia de que a internacionalização é realizada em estágios (HEMAIS, 2004).

Ao considerarmos o conceito de distância psíquica, podemos verificar a magnitude das diferenças que uma empresa encontra ao expandir suas operações para o estrangeiro. O conceito de distância psíquica foi então definido por O’Grady e Lane (1996) da seguinte forma:

“Distância psíquica refere-se ao nível de incerteza de uma companhia em relação a um mercado estrangeiro, resultante de diferenças culturais e outras dificuldades relacionadas aos negócios, e que apresentam barreiras para o aprendizado a respeito daquele mercado e de como operar nele.”

Podemos verificar, portanto, que o termo “distância psíquica” é mais amplo que “distância cultural”, considerando que inclui não só diferenças culturais, mas também elementos estruturais, como aqueles que surgem de diferenças administrativas, econômicas, sistemas legais, assim como diferenças de linguagem (Tanure et al., 2007). De acordo com o Modelo de Uppsala, as empresas tendem a expandir suas operações para países com menor distância psíquica.

O segundo aspecto proposto, ou seja, a idéia de que a internacionalização é realizada em estágios, prevê que as organizações sigam uma sequência de estágios para se tornarem internacionalizadas. Ou seja, iniciam o processo de internacionalização, por exemplo, exportando para outro país via um agente, depois estabelecem canais próprios para a

exportação, logo na sequência, instalam uma subsidiária de vendas e, por fim, passam a produzir efetivamente no outro país (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Rocha, Silva e Carneiro (2007) confirmam, através de um estudo desenvolvido no Brasil, que a seleção do modo de entrada dos entrantes tardios brasileiros obedece a aspectos descritos acima pelo Modelo de Uppsala, já que muitas empresas brasileiras iniciaram seus investimentos na América Latina, ou seja, em países com menor distância psíquica em relação ao Brasil.

O breve resgate do referencial teórico realizado neste tópico a respeito das teorias de internacionalização, bem como dos indicativos específicos sobre o fenômeno dos entrantes tardios, tem como objetivo contribuir para a contextualização das implicações de processos de internacionalização para as empresas. Buscando desta forma, ressaltar a relevância e o impacto dos aspectos que se constituem nas diferenças culturais, econômicas e sociais para o processo de internacionalização.

Nesse sentido, os tópicos a seguir abordarão os referenciais teóricos necessários para compreensão do que se constituem as diferenças culturais entre países, e a importância, tanto do papel do funcionário enviado pela empresa para sua subsidiária no exterior (o expatriado), quanto de sua preparação através do treinamento intercultural, para que o processo de internacionalização da empresa obtenha o sucesso e a efetividade esperados.

- **Cultura Nacional**

Vale mencionar que, em um levantamento bibliográfico, realizado em periódicos nacionais de nível A e anais do maior congresso na área de administração no Brasil, publicados entre os anos de 2002 a 2007 e relacionados à temática cultura nacional, constatou-se que a produção nacional nesta área ainda se mostra tímida, contudo, apresenta uma leve perspectiva de crescimento. Tal fato pode ser entendido como um incentivo à pesquisa no tocante a esse assunto.

Desta forma, dando sequência ao referencial e com o objetivo de compreender em maior profundidade a relevância das diferenças culturais entre países nos processos de internacionalização de empresas, faz-se necessário contextualizar brevemente aspectos ligados aos estudos relacionados à cultura nacional, e como estes são abordados dentro da literatura por renomados autores.

Sobre cultura, Bourdieu (1989) a apresenta como sendo formas de se fazer, sentir e pensar, características de uma coletividade humana. Acrescenta ainda que a cultura se dá como o conjunto de valores, normas e práticas adquiridas e repassadas por um determinado grupo de pessoas, das quais englobam concepções divergentes.

Ainda sob a ótica sociológica, Weber (1997) manifesta que a inserção do ser humano no grupo engloba padrões de conduta, modo de vida, idéias e ideais, sendo que, desta forma, a cultura de um povo é vista como fruto de poder e de conflito de um grupo frente à sua evolução histórica.

Diante do exposto acima, é possível verificar que, ao abordar o tema cultura, sempre se estará pensando neste como um fenômeno coletivo. Nesse sentido, Hofstede (2005) define cultura como “uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”, o que nos leva à percepção de que, para o autor, a cultura é adquirida, e não herdada, ou ainda, ela provém do ambiente social do indivíduo e não do gene.

Face à esta definição, Hill (2005) ressalta que a cultura corresponde a um sistema de valores e normas que são compartilhados por um grupo de pessoas e que juntos constituem a forma de viver. Valores significam idéias abstratas sobre o que o grupo acredita ser bom, direito e desejável, enquanto que as normas são regras sociais e orientações que determinam um comportamento apropriado em situações particulares.

Entretanto, o próprio Hill (2005) salienta que os valores e as normas de uma cultura não emergem totalmente formados, caracterizando-se pela evolução de um número de fatores, incluindo filosofia política e econômica, religião, idioma, estrutura social e educação.

Corroborando com os inúmeros fatores que formam a cultura, Hofstede (2005) também ressalta que as diferenças culturais manifestam-se de variadas formas. Entre estas, quatro termos são ressaltados. São eles: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores. Os símbolos são caracterizados pelas palavras e gestos, os heróis são as pessoas, os rituais são as atividades coletivas, enquanto os valores formam o núcleo da cultura.

É possível observar ainda que a cultura fornece esquemas de interpretação, é ela quem designa, classifica e coloca em ordem os significados partilhados pelos membros de uma sociedade (MOTTA, 1997).

Assim, levando-se em conta os aspectos que constituem e caracterizam a cultura nacional descritos até este momento, percebe-se a importância de se estudarem as organizações considerando o ambiente nacional, ou seja, a cultura do país onde elas estão inseridas, sobretudo quando se trata de organizações com operações em países diferentes.

Hofstede (2005) foi um dos autores que se notabilizou pelo estudo das culturas das nações. Em seus estudos, sua primeira intenção tinha como objetivo a caracterização da cultura de uma empresa específica, com atuação em vários países, mas, como resultado de suas pesquisas, conseguiu identificar padrões nacionais de cultura, fazendo de seus estudos um dos mais relevantes referenciais sobre cultura nacional.

Em seu trabalho, Hofstede (2005) descobriu que a população pesquisada pode ser situada ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância do poder, nível em que se evita a incerteza, e masculinidade e feminilidade.

Fala-se em individualismo em sociedades onde os laços entre os indivíduos são poucos, e as pessoas se definem mais como indivíduos do que como grupos. O coletivismo ao contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são interligadas e as redes sociais são bem mais profundas.

A segunda dimensão, denominada de distância do poder, apresenta a forma como as pessoas de menor poder das organizações aceitam a distribuição desigual do mesmo. A terceira dimensão, que se refere ao nível em que se procura evitar incertezas, mede o incômodo dos indivíduos frente a situações ambíguas, assim como a forma pela qual essas situações são evitadas.

Enfim, no que se refere à quarta dimensão, ou seja, a masculinidade ou feminilidade, se busca identificar a forma como a sociedade entende que sejam os papéis dos homens e das mulheres. Para o autor as sociedades masculinas definem os papéis em termos de gênero com muito mais rigor do que as femininas. (HOFSTEDE, 2005)

O Brasil foi um dos países estudados por este autor, e os resultados de sua pesquisa apontam para o país como uma sociedade coletivista, contudo não se colocando entre as mais coletivistas; da mesma forma, ele é caracterizado por possuir uma distância de poder muito grande; o Brasil aparece também como uma das nações onde é maior a busca por evitar a incerteza; e, finalmente, o país encontra-se na dimensão feminino, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão (HOFSTEDE, 2003).

Vários outros autores também desenvolveram estudos voltados à cultura nacional, entre eles destacam-se Schwartz (1994), Leung et al. (2002) e House et al. (2004). Contudo, as dimensões de cultura propostas por estes autores corroboraram em grande parte as dimensões desenvolvidas por Hofstede desde 1991, o que, por sua vez, consolida ainda mais o trabalho proposto por este autor diante do entendimento das culturas das nações.

Remetendo-se sucintamente à perspectiva organizacional e também brasileira, verifica-se que apesar de cada empresa delimitar sua própria cultura, com normas e valores particulares, a cultura nacional é um fator muito relevante e de grande influência na cultura

organizacional. Motta e Caldas (2007) identificaram cinco traços brasileiros que podem ser analisados no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Sucintamente, estes traços demonstram a tendência à centralização do poder dentro das organizações brasileiras, uma busca e valorização dos relacionamentos pessoais, e uma forte flexibilidade e adaptabilidade nos processos de tomada de decisão.

Uma outra proposta de leitura sobre a gestão brasileira é apresentada por Tanure (2007) por meio de um modelo composto por quatro subsistemas: formal, informal, líderes e liderados. As articulações destes subsistemas originam algumas características relevantes como a concentração de poder, oriunda da força militar tradicionalista; a lealdade pessoal, onde as relações pessoais são superiores às profissionais e a postura de espectador dos subordinados, com manifestações de baixa iniciativa e transferência de responsabilidade para o líder.

- **Expatriação**

Como se pôde verificar na discussão realizada sobre as teorias de internacionalização, de modo especial a proposta do Modelo de Uppsala, um dos principais desafios enfrentados pelas empresas para se obter sucesso em mercados internacionais depende do conhecimento sobre o novo ambiente, a fim de que a distância psíquica e, conseqüentemente, as diferenças culturais, ambas anteriormente mencionadas, e que separam o ambiente (ou o país) da empresa matriz de suas subsidiárias no exterior, possam ser adequadamente transpostas.

É neste contexto de diversidades, no qual a empresa necessita utilizar os mecanismos possíveis para aprender com maior rapidez e eficiência a nova realidade, que o envio de funcionários da empresa matriz às operações realizadas no exterior constitui-se num dos mecanismos amplamente utilizados pelas empresas. Dessa forma, este executivo que é enviado por uma empresa internacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro passa a ser então considerado como expatriado (CALIGIURI, 2000).

De acordo com os pesquisadores Edström e Galbraith (1994), uma vez que a empresa está iniciando ou já se encontra em processo de internacionalização, existem três principais razões para o envio de funcionários para as operações no exterior, ou seja, para realizar uma expatriação. As três principais razões são: preencher uma posição, desenvolver a liderança, ou realizar algum processo de desenvolvimento organizacional.

Sobre a razão de expatriar um funcionário a fim de preencher uma posição, relaciona-se primeiramente ao fato de não existirem profissionais locais com as habilidades requeridas. Isso pode ocorrer quando há necessidade de algum tipo específico de conhecimento, ou quando uma empresa está iniciando suas operações e um determinado país.

A segunda razão tem como objetivo o desenvolvimento profissional e pessoal do gerente. As características do cargo devem ter certo alinhamento com as do candidato, mas a situação deve permitir espaço para o aprendizado. Uma transferência internacional pode trazer o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, competências gerenciais e, especialmente, habilidades de relacionamento.

Finalmente, a terceira razão para a expatriação é menos freqüente que as duas anteriores, e tem como objetivo a manutenção ou desenvolvimento da estrutura ou modelo organizacional. Neste tipo de transferência, o gerente que ocupar uma posição-chave na operação local irá contribuir mais ativamente em um nível estratégico, fortalecendo sua identificação com a organização, e aumentando o nível de autonomia desta operação.

Vance e Paik (2006), também apontam como possíveis objetivos da expatriação o preenchimento de habilidades críticas não existentes na operação local, além da concomitante transferência das habilidades gerenciais dominadas pelo expatriado. Desta forma, se obtém maior coordenação e controle por parte da matriz e assegura-se que a subsidiária tenha desempenho compatível com as expectativas e consistência com a estratégia da empresa.

Corroborando com as razões para a expatriação apresentadas pelos autores acima mencionados, Tanure, Evans e Pucik (2007) ainda defendem que a expatriação sustenta a integração global através de decisões locais, mas mantendo perspectivas globais da transferência dos padrões da empresa-mãe e da difusão de valores compartilhados.

Adicionalmente à importância quanto à identificação das razões para a realização de uma expatriação, pode-se também verificar que, por configurar-se como um movimento estratégico e essencial para os objetivos de internacionalização, os processos de expatriação têm oferecido grande desafio para a área de gestão de pessoas das organizações, especialmente para aquelas que fazem parte do grupo dos “entrantes tardios”.

Tendo em vista estudos recentemente desenvolvidos no Brasil por autores como Tanure, Evans e Pucik (2007), com intuito de contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que suportem adequadamente os processos de internacionalização de empresas brasileiras, verificamos que os processos de expatriação possuem algumas etapas fundamentais, desde a seleção do expatriado, até seu retorno ou repatriação.

As etapas que constituem os processos de expatriação são: a identificação da estratégia de internacionalização, a clareza do objetivo da expatriação, a seleção dos candidatos à expatriação, a preparação e orientação dos candidatos escolhidos para a expatriação e, finalmente, a gestão da carreira, desenvolvimento, desempenho e remuneração dos expatriados (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Uma vez que o presente artigo tem como objetivo principal investigar como acontece a preparação prévia dos expatriados do Brasil sob a ótica das empresas que oferecem treinamentos interculturais, será dada a seguir maior atenção à discussão teórica acerca do treinamento cultural propriamente dito, e que se encontra inserido na fase de “preparação e orientação dos candidatos” identificada acima.

- **Treinamento Cultural**

Na fase de “preparação e orientação dos candidatos”, o funcionário que será expatriado, assim como sua família, pode receber uma preparação prévia, ou seja, um treinamento intercultural, antes da sua mudança definitiva para o novo país, e que poderá ajudar muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Estudos mostraram que treinamentos interculturais para expatriados reduzem o impacto do choque cultural e o tempo de ajuste na nova cultura e trabalho, e que a adaptação a países com cultura similar ao país de origem é tão difícil quanto se ajustar a países que são culturalmente muito diferentes (ESCHBACH et al., 2001; SELMER, 2002 apud TANURE et al., 2007).

Uma missão de expatriação envolve, portanto, não somente a adaptação a um novo ambiente de trabalho, mas também a adaptação a aspectos culturais e de estilo de vida presentes no novo país. Sendo assim, o expatriado e sua família precisam aprender a lidar com as diferenças que cotidianamente se apresentarão, confrontando a realidade vivida em seu país de origem com a do novo país de moradia.

Importante mencionar que a preparação prévia do expatriado, como fator potencializador de sua adaptação no país estrangeiro, possui fundamental relevância também para a própria empresa, dada a importância da expatriação como fator essencial para a integração global das empresas que operam além de suas fronteiras nacionais, conforme discutido anteriormente no tópico “expatriação”.

Um estudo internacional realizado por Waxin e Panaccio (2005) comprovou que expatriados que receberam algum tipo de treinamento intercultural declararam um maior nível de ajustamento ao novo ambiente do que aqueles que não tiveram esse tipo de preparação.

Num estudo realizado no Brasil por Tanure et al. (2007), os itens de adaptação do expatriado e de sua família constaram entre os três principais fatores de sucesso das missões de expatriação, tanto na visão dos expatriados, quanto na visão de profissionais da área de gestão de pessoas das empresas. Mas, curiosamente, no mesmo estudo verificou-se que, na visão dos expatriados, somente em 7% dos casos houve um *follow up* planejado para acompanhar o ajustamento do expatriado no exterior, seguidos de 33% de casos onde o processo ocorreu de forma natural, e 60% de casos onde a percepção foi a de que a companhia não realizou nenhum tipo de interferência.

Analisando dados de uma pesquisa realizada em 2007 por um dos grandes provedores globais de serviços para a gestão e execução de processos de expatriação, a Global Relocation Services (GMAC) foram encontrados dados que corroboram, em escala global, aqueles indicados pela pesquisa nacional. De acordo com esta pesquisa, realizada em 180 empresas de diferentes portes e nacionalidades, o treinamento intercultural é oferecido a todas as expatriações em 34% dos casos; porém mandatório em apenas 21% dos casos; é oferecido dependendo do país de destino em 64% dos casos; e quando é oferecido, contempla amplamente a família, em 92% das situações (GMAC, 2007).

Existe, portanto, uma expressiva diferença entre a percepção da importância da preparação prévia do expatriado através do treinamento intercultural, compartilhada tanto pelos próprios expatriados e famílias, quanto pelas áreas de gestão de pessoas, e a baixa implementação prática desta modalidade de preparação. Como apontam Tanure, Evans e Pucik (2007), o comprometimento insuficiente com o treinamento e o aperfeiçoamento dos futuros expatriados é uma das críticas mais comuns às práticas de gestão de pessoas nas empresas multinacionais.

Quanto ao conteúdo do treinamento intercultural, Mendenhall e Oddou (1985) identificaram quatro dimensões que devem ser observadas na avaliação ou preparação do expatriado ao novo ambiente. As quatro dimensões são: auto-orientação, orientação para os outros, percepção do ambiente, e dificuldade ou grau de distância cultural. No Quadro 1 encontram-se os conteúdos específicos de cada dimensão e que podem nortear o desenvolvimento e aplicação de programas de treinamento interculturais prévios.

Quadro 1 – As dimensões e orientações para desenvolvimento e/ou preparação para o ajustamento do expatriado no país estrangeiro

Dimensão	Orientações
Auto-orientação	O expatriado que possa contar auto-estima, autoconfiança e saúde psicológica desenvolvidas poderá: a) encontrar atividades que possam trazer prazer e felicidade no país estrangeiro, funcionando como substitutos às que ele tinha em seu país de origem; b) lidar com o stress natural da entrada em uma cultura não familiar; c) realizar plenamente o propósito profissional de sua expatriação.
Orientação para os outros	Expressa a habilidade para interagir efetivamente com funcionários locais, a capacidade de se comunicar (considerando diferenças de linguagem, sociais) e de construir amizades.
Percepção do ambiente	Permite ao expatriado interpretar corretamente as razões e causas dos comportamentos dos locais, prever reações e reduzir, portanto, o nível de incerteza nas relações interpessoais.
Distância cultural	Conhecer e considerar os aspectos relacionados à dificuldade ou grau desta distância cultural em relação ao país de origem (idioma, linguagem nos negócios, cultura, economia, nível de educação) nas decisões de negócios e na condução da vida cotidiana.

Fonte: Adaptado de Mendenhall e Oddou (1985)

Outros seis tipos de conteúdos de programas de treinamento intercultural apontados por Tung (1982) são: aprendizagem do novo idioma; noções sobre o novo ambiente (geografia, clima, moradia, ensino); orientação cultural (instituições, valores), assimilação cultural (descrição de episódios que podem trazer conflitos interculturais); sensibilizações para desenvolvimento de maior flexibilidade nas atitudes; e finalmente, a própria experiência no novo local.

Como se pode verificar, em termos gerais, os conteúdos dos treinamentos interculturais devem responder à preparação do expatriado (e família) quanto ao novo ambiente de forma geral, às relações, valores e comportamentos presentes naturalmente na cultura do novo país, e especialmente, prepará-los para serem capazes de lidar com as suas próprias reações diante da diversidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que o objetivo principal desta pesquisa foi o de investigar como acontece a preparação prévia dos expatriados do Brasil sob a ótica das empresas que oferecem treinamentos interculturais, procurou-se desenvolver neste trabalho um estudo de caso múltiplo, que envolveu três empresas que promovem o treinamento intercultural no Brasil.

Segundo Eisenhardt (1989, p. 534 -535), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica, presente dentro de cenários particulares. Pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma teoria. Triviños (1994, p. 133) define estudo de casos como “uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma *unidade* de pesquisa que se analisa aprofundadamente” (grifo do autor).

Creswell (2003) corrobora com os autores descrevendo que o estudo de caso envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou por assunto. Yin, (1989; 2005) acrescenta ainda que além de contar com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, o estudo de caso acrescenta duas fontes de evidências: observação e entrevistas.

Nesse sentido, para esta pesquisa, em cada uma das três organizações estudadas, foram realizadas entrevistas com os responsáveis gerenciais pelo programa, sendo estes os proprietários, no caso de duas das empresas pesquisadas, e os gestores do serviço de treinamento intercultural, no caso da terceira empresa pesquisada.

Utilizou-se, portanto, como técnica de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas, realizadas a partir de um roteiro, sendo que os registros foram feitos por meio de gravações e anotações. Tal técnica teve como objetivo construir conhecimento a respeito dos aspectos relacionados ao sentido do trabalho nas empresas pesquisadas (Dencker & Via, 2001), onde foi explorada a atividade realizada pelos indivíduos e coletadas as informações de forma detalhada (STAKE, 1994).

A entrevista, de acordo com Goode e Hant (1969), consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social, como a conversação. Para Minayo (2000), a entrevista, como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta e razões, conscientes ou inconscientes.

A entrevista ainda apresenta algumas vantagens frente a outros métodos, pois o pesquisador pode “sondar as razões das respostas dadas. Uma das grandes vantagens da entrevista é, então, sua profundidade” (KERLINGER, 1980, p. 350), além de valorizar a presença do investigador e proporcionar que o sujeito da pesquisa tenha liberdade e espontaneidade e assim enriqueça a investigação, pois, partindo de questionamentos básicos, a entrevista semi-estruturada em profundidade permite que outros questionamentos surjam (TRIVIÑOS, 1994).

As entrevistas foram realizadas no período entre abril e maio de 2008, em três provedores de treinamento intercultural que serviram como base para o estudo de caso múltiplo desenvolvido.

Os provedores foram identificados como sendo Provedor A, Provedor B e Provedor C. Os provedores A e B são empresas brasileiras, e seus fundadores passaram a atuar no

treinamento intercultural a expatriados quando retornaram ao Brasil após terem uma experiência pessoal de expatriação. Ambos os provedores são licenciados de empresas internacionais que atuam no mercado de serviços à expatriação, mas também possuem a liberdade para desenvolverem seus próprios conteúdos dos treinamentos interculturais. Seus clientes são empresas brasileiras e multinacionais com os quais possuem vínculo de contratação direta.

O provedor C é uma subsidiária de uma empresa originalmente americana que agora faz parte de um grupo japonês que atua na área de serviços. Este provedor fornece prioritariamente serviços na área de treinamento de idiomas, e de maneira secundária, treinamentos interculturais. As demandas de treinamento intercultural vêm a partir de contratos gerenciados na matriz, e a função da operação brasileira é a ativação deste serviço junto ao cliente indicado.

Na sessão de apresentação dos resultados, a seguir, será possível verificar os achados a respeito do treinamento intercultural realizado pelos provedores A, B e C no Brasil.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os três provedores selecionados para o estudo de caso e realização das entrevistas semi-estruturadas foram denominados como provedores A, B e C, conforme explicitado anteriormente. As principais características dos provedores encontram-se destacadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Principais características dos provedores de treinamento intercultural

	Provedor A	Provedor B	Provedor C
Empresa	Brasileira	Brasileira	Americana
Tempo no mercado	10 anos	10 anos	4 anos
Início da atuação	A partir de experiência pessoal como família de expatriado	A partir de experiência pessoal como família de expatriado	Ativador no mercado local de programas desenvolvidos pela matriz
Perfil do treinador	Vivência no exterior	Vivência no exterior	Formação acadêmica em antropologia ou intercultural
Tipos de Clientes	Empresas brasileiras e multinacionais	Empresas brasileiras e multinacionais	Empresas multinacionais
Número de Clientes	39	11	9
Número de expatriados atendidos	250	300	50

Fonte: elaborado pelas autoras

É interessante destacar que os provedores A e B atuam no mercado há pouco mais de 10 anos, sendo que no último ano como empresas concorrentes. Estas empresas atuam exclusivamente com treinamento intercultural enquanto que o provedor C é uma empresa global com diversos produtos, atuando no Brasil principalmente na área de treinamento de idiomas, sendo o treinamento intercultural um produto secundário.

Tanto o provedor A quanto o B iniciaram a atividade decorrente de experiências internacionais como expatriados, momento em que vivenciaram os desafios amplamente descritos neste trabalho, relacionados à vivência numa cultura diversa à cultura de origem. Tal vivência os motivou a fazer de suas experiências pessoais seu foco de trabalho, auxiliando futuros expatriados para lidarem com os aspectos interculturais.

Em relação ao perfil das empresas clientes, os entrevistados relataram serem empresas multinacionais, e mais recentemente empresas brasileiras que estão se internacionalizando, e que ambos os tipos de empresas buscam proporcionar aos seus expatriados uma preparação prévia para a mudança de país. Também foi mencionado que se percebe nos últimos anos, portanto, um aumento da participação das empresas de capital nacional na busca por este tipo de serviço aos seus expatriados.

Isso é ainda enfatizado ao se observar que nos últimos anos, o número de brasileiros que participaram dos treinamentos interculturais foi superior aos estrangeiros, conforme demonstrado na Figura 1.

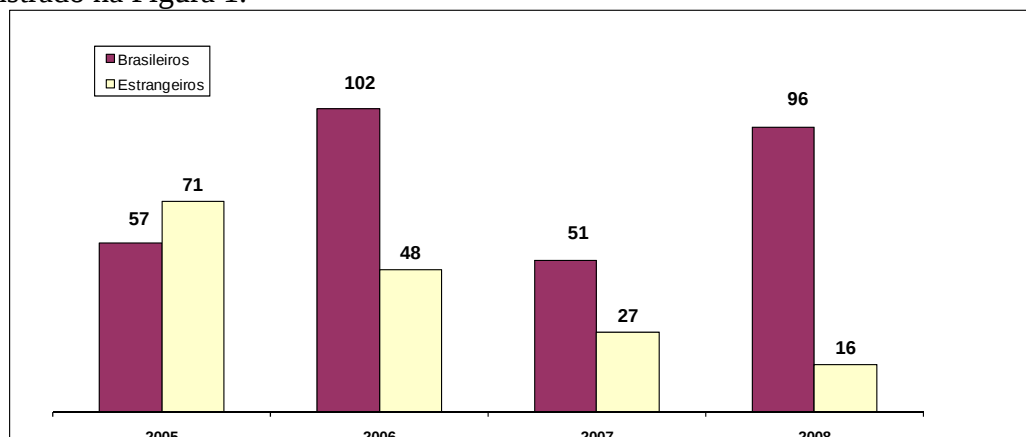


Figura 1 – Participação de brasileiros e estrangeiros em treinamentos interculturais

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados do Provedor A

Em relação ao destino dos brasileiros, os entrevistados identificaram os principais países: Alemanha, Argentina, Chile, China, Colômbia, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Índia, Itália, México e Venezuela. Por outro lado, no caso de estrangeiros atuando no Brasil, as principais origens são Alemanha, Argentina, Espanha e Estados Unidos.

Observando-se a Figura 2, percebe-se que o maior público que participa do treinamento irá atuar principalmente na Alemanha ou Estados Unidos, justificado, de acordo com a percepção do entrevistado do provedor A, pelo expressivo número de filiais de empresas destes países no Brasil, e pelo fato das diferenças culturais aparentemente serem mais impactantes que dos outros países.

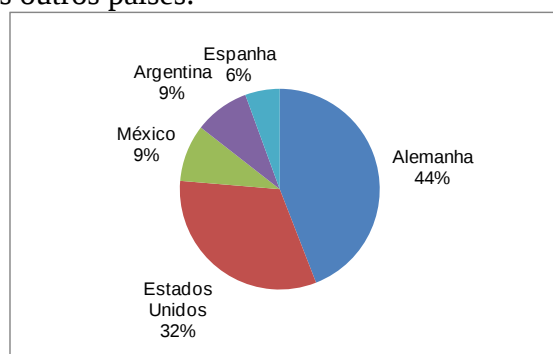


Figura 2 – Principais destinos dos brasileiros expatriados

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados do Provedor A

Em relação ao treinamento intercultural, nos provedores A e B, este treinamento tem uma carga horária de 16 horas. De acordo com os entrevistados, o objetivo do treinamento é o desenvolvimento das competências para lidar com a diversidade cultural, sendo que 80% do treinamento são focados em aquisição de conhecimento sobre a nova cultura, e 20% no desenvolvimento de habilidades e atitudes que possam contribuir para as relações

interpessoais que se estabelecerão entre o expatriado e os funcionários ou moradores do país de destino.

Segundo declarado pela entrevistada do provedor B, o treinamento tem como propósito “facilitar e acelerar a adaptação do expatriado e da família no novo local”.

Em relação ao conteúdo dos treinamentos, os três provedores declararam que ele está baseado na abordagem sobre o histórico e características gerais do país de destino, o inevitável choque cultural que será percebido pelo expatriado ao chegar ao novo país, a questão da comunicação no novo ambiente, o planejamento do expatriado em relação à transferência.

Os provedores A e B também dão atenção, na condução do treinamento, à possibilidade do casal, quando o treinamento é realizado pelo expatriado e seu cônjuge, abordar entre si suas expectativas diante deste projeto de mudança,

Nos treinamentos desenvolvidos pelo provedor B, os conceitos e as dimensões propostas por Hofstede, já mencionadas anteriormente neste trabalho, são utilizados como ferramenta e facilidade de compreensão das diferenças culturais entre os países.

Quanto ao perfil dos instrutores deste tipo de treinamento, existem pré-requisitos a serem observados. Tanto no provedor A quanto no B, é imprescindível que os instrutores tenham uma experiência de vivência no exterior, enquanto que no provedor C, o instrutor necessita possuir curso superior em antropologia ou gestão intercultural, curso este atualmente oferecido pela matriz do provedor C.

Como em qualquer treinamento, os recursos didáticos são utilizados como ferramentas de apoio, buscando facilitar o processo de aprendizagem. No provedor C, o treinamento intercultural é desenvolvido utilizando somente apresentações, enquanto que nos provedores A e B, os recursos didáticos são diversos, como vídeo, música, exercícios, simulações e teatro, os quais são empregados conforme as necessidades.

Os entrevistados mencionaram também que as empresas clientes, na grande maioria, proporcionam o treinamento intercultural para o casal, ou seja, para o futuro expatriado e respectivo cônjuge, conforme demonstrado na Figura 3.

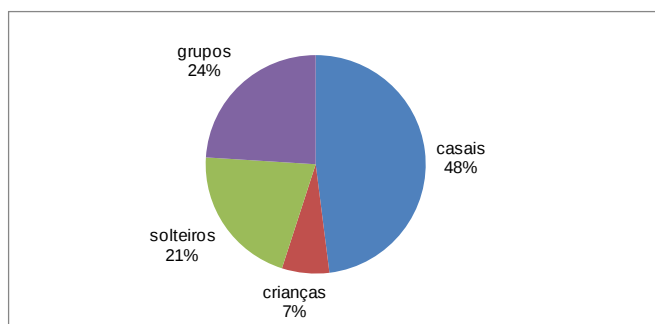


Figura 3 – Participação da família no treinamento intercultural, quando aplicável.

Fonte: elaborado pelas autoras com base no provedor A

Entretanto, os entrevistados dos provedores A e B têm percebido, nos últimos anos, a preocupação das empresas com o bem estar de toda a família e, por isso, têm estendido o treinamento intercultural para as crianças. Inclusive, cabe mencionar que, no provedor A, existe um ambiente físico dedicado exclusivamente para o treinamento com as crianças.

Como benefícios para o expatriado, a percepção dos entrevistados dos provedores A e B é de que o treinamento cultural é um momento que permite: o acolhimento das dúvidas e inseguranças pelas quais o expatriado e sua família estão passando nesta fase prévia à expatriação em si; a visualização mais clara sobre as perspectivas envolvidas nesse projeto; e, finalmente, uma primeira camada de revelação das características e valores culturais do país de destino, versus o país de origem, onde o expatriado e sua família colocam-se,

provavelmente pela primeira vez, na posição de olhar essas diferenças a partir da perspectiva de futuros moradores nesta nova realidade.

Conforme relato da entrevistada do provedor B, o expatriado, ao término do treinamento, expressa muitas vezes um sentimento de gratidão em relação ao apoio recebido, e do qual não tinha uma noção prévia da sua importância.

Apesar dos provedores A e B oferecerem um acompanhamento pós-expatriação, ou seja, um serviço à distância para apoiar o expatriado quando o mesmo já estiver no país de destino, as entrevistadas relataram que são poucas as empresas que estão dispostas a investir neste tipo de serviço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal investigar como acontece a preparação prévia dos expatriados do Brasil sob a ótica das empresas que oferecem treinamentos interculturais. Para desenvolver a pesquisa, foi realizado um estudo de caso múltiplo, que envolveu três empresas que promovem o treinamento intercultural no Brasil.

O crescimento da atuação global por parte das empresas e principalmente o aumento da participação das brasileiras neste processo de internacionalização implicam numa maior mobilidade de pessoas no âmbito mundial, os expatriados. Estes, por sua vez, precisam de preparo para a nova realidade que enfrentarão.

Apesar da relevância necessária para a preparação de todo o aparato do expatriado, observou-se que são poucas as empresas que atuam em treinamento intercultural no país e as que existem, apesar de terem gestões profissionalizadas e experiência na atuação no mercado brasileiro, não apresentam, na maioria dos casos, informações estruturadas a respeito da dinâmica de evolução do mercado, assim como das características de compra do serviço de treinamento intercultural realizada por seus clientes.

É interessante destacar que o perfil do expatriado brasileiro que participa do treinamento cultural é semelhante ao expatriado de outros países, conforme resultados do GMAC, ou seja, grande parte dos expatriados é casada, apresenta faixa etária entre 30 e 40 anos, sexo masculino e nível gerencial.

Em relação às empresas estudadas, percebe-se um maior envolvimento na elaboração de soluções em treinamento intercultural por parte dos Provedores A e B, visto que no Provedor C, este tipo de treinamento é somente um produto complementar e pré-definido pela matriz.

Percebeu-se que o grande diferencial dos Provedores A e B, em termos do desenvolvimento dos treinamentos interculturais e nível de atuação junto às principais empresas multinacionais e nacionais, é decorrente da própria experiência de vida das entrevistadas, ou seja, de terem tido vivência como expatriadas, fator este que motivou o próprio início de seus negócios, e do oferecimento deste serviço de apoio a expatriados.

Outro dado relevante evidenciado durante as entrevistas, é que os expatriados se sentem mais confortáveis e seguros após o treinamento cultural, corroborando com a proposta de Waxin e Panaccio (2005) de que os expatriados que recebem algum tipo de treinamento intercultural tendem ao maior nível de ajustamento ao novo ambiente do que aqueles que não participaram.

Como estudos futuros, seria interessante realizar uma pesquisa com as empresas clientes com o objetivo de conhecer as expectativas destas com o treinamento cultural e suas percepções sobre os seus resultados. Outra abordagem relevante seria a realização de uma pesquisa com os expatriados para verificar os resultados efetivos do treinamento cultural, se estes proporcionam a redução do impacto do choque cultural e o tempo de ajuste na nova cultura e trabalho.

Cabe salientar, entretanto, que por ter sido realizado um estudo de caso múltiplo, os resultados não podem ser generalizados e aplicados em quaisquer realidades. Outra limitação do estudo foi o restrito número de empresas pesquisadas, decorrente inclusive da não existência destas no Brasil.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- BOHLANDER, G., SNELL S., SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa; Revisão técnica Flávio Bressan; São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil SA. 1989.
- CALIGIURI, P.M. . Selecting Expatriates for Personality Characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, v.40, n.1, p.61-80, 2000.
- CRESWELL, John. **Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2nd E, 2003.
- DENCKER, A. F. M., VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Ed. Futura, 115 – 187, 2001.
- EDSTROM, A.; GALBRAITH, J.R. – **Alternative Policies for International Transfers of Managers**. *Management International Review*. v. 34, p.71-82. Special Issue, 1994.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.
- FEALY, L; KOMPARE D. **When words collide: culture clash. Forging new territory – people challenges of emerging markets**. *Journal of Business Strategy*, v. 24, n. 4, p. 9-13, 2003.
- FLEURY, M. T. L. *et. al* **Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Construção Civil: a experiência da Andrade Gutierrez**. In. Seminários em Administração - SEMEAD. 9, 2006. São Paulo. **Anais...** (São Paulo: s, n., 2006).
- FLEURY, A. FLEURY, M. A. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREITAS, M. E. **Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do Executivo Expatriado, a Festa Vestida de Riso ou de Choro**. In: *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. Org. DAVEL, E. VERGARA, S.C. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2001.
- GMAC Global Relocation Trends: 2006 Survey Report. GMAC Global Relocation Services. Printed United States of America in 04/2007.
- GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.
- HEMAIS, Carlos A. (org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. v. 1 e 2. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- HOFSTEDE, G. et al. **What do business leaders pursue? A study in fifteen countries**. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 4, p. 785-808, Oct./Dec. 2002.
- HOFSTEDE, G. et al. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw - Hill, 2005.
- HILL, Charles W. L. **International Business: Competing in the Global Marketplace**. New York : Mc Graw Hill, 2005.
- HILAL, A. V.G. **Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company**. *International Journal of Cross Cultural Management*, Sage Publications, 2006
- HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P., GUPTA, V. **Cultures, Leadership, and Organizations: GLOBE Study of 62 Societies**, Sage Publications: Newbury Park, CA. 2004.

- KHANNA, T.; PALEPU, K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**. 97404 reimpressão. Julho/Agosto, 1997
- JOHANSON, J; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23, Spring, 1977.
- LEUNG, Kwok, BHAGAT, Rabi S, BUCHAN, Nancy R, EREZ, Miriam, GIBSON Cristina B. **Culture and international business: recent advances and their implications for future research**. Journal of International Business Studies, pp. 357–378, Academy of International Business All rights reserved 0047-2506, 2005.
- MENDENHALL, M.E.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: a Review. – Academy of Management Review. New York-EUA, v.10, n.1, p.39-47, Jan.1985.
- MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Ed. Abrasco, 9 – 197, 2000.
- MOTTA, Fernando C. P., CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- O'GRADY, SHAWNA; LANE, HENRY W. Journal of International Business Studies, Vol. 27, Issue 2, 1996.
- ROCHA, A.; SILVA, J. F. ; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A. FLEURY, M. A. (org.) Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- _____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001
- SCHWARTZ, S.H. **Beyond Individualism/Collectivism: New Dimensions of Values**, In: U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi and G. Yoon (eds.) Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, Sage: Newbury Park, CA, pp: 85–119, 1994.
- STAKE, ROBERT E. **Case Studies**. In: DENZIN, Norman K. Handbook Of Qualitative Research. Thousand Oaks : Sage, 1994.
- TANURE, Betânia. EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- _____. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. et al. Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil. In: Anais do XXXI ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro – RJ, setembro 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- TUNG, Rosalie L. Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. California Management Review, v. 25, n. 1, Fall 1982.
- VANCE, Charles M.; PAIK, Yongson. **Managing a Global Workforce – Challenges and Opportunities**. London : M.E. Sharpe, 2006.
- WAXIN, Marie-France; PANACCIO, Alexandra. Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! Personnel Review, v. 34, n. 1, 2005.
- WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1982.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, Inc., 1989.
- _____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.