

**UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E  
CONTÁBEIS DE BELO HORIZONTE**

**NÁDIA DE MENEZES P. RAMPI**

**FATORES INDIVIDUAIS E INSTITUCIONAIS NO  
PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS  
ESTRANGEIROS: um estudo na Fundação Dom Cabral**

Belo Horizonte  
2009

**NÁDIA DE MENEZES RAMPI**

**FATORES INDIVIDUAIS E INSTITUCIONAIS NO  
PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS  
ESTRANGEIROS: um estudo na Fundação Dom Cabral**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade Fumec, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Rodrigues

Belo Horizonte  
2009

Elaborada por Stela Catarina Medeiros de Carvalho

CRB6/770

R177f Rampi, Nádía de Menezes P.

Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de 2009 profissionais estrangeiros: um estudo na Fundação Dom Cabral / Nádía de Menezes P. Rampi. - 2009.

117 f. : il.; 30 cm.

Orientador: Suzana Rodrigues.

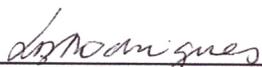
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

Inclui bibliografia.

1. Expatriados. 2. Cultura Organizacional. I. Rodrigues, Suzana.  
II. Universidade FUMEC. Faculdades de Ciências Empresariais. III. Título.

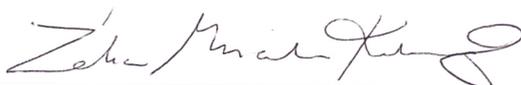
CDU: 314.151.1

Dissertação intitulada “*Interferência de fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros na Fundação Dom Cabral*”, de autoria da mestranda *Nádia de Menezes Pinto Rampi*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



---

Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues - Universidade FUMEC  
(Orientadora)



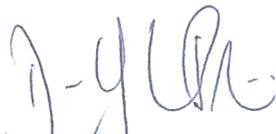
---

Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC



---

Prof. Dr. Antônio Batista da Silva Júnior – Fundação Dom Cabral



---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2009.

*A realização deste sonho só foi possível graças à força que recebi de Deus, dos meus familiares, dos colegas de trabalho e dos mestres que me orientaram. Essa foi uma obra coletiva, e por isso dedico este trabalho a todos vocês.*

*Em especial, ao Ricardo, Camila e Izabela minhas fontes de inspiração e responsáveis por mais essa conquista.*

## AGRADECIMENTOS

O mestrado era um sonho antigo que estava adormecido que achava muito distante de ser alcançado. Ao me preparar para desenvolver as minhas habilidades de escrita, tive a oportunidade de conhecer uma mestra, a professora Maria Cândida Seabra. Além de me ensinar, ela fez renascer o sonho que estava adormecido e abriu as portas para que eu desse o primeiro passo rumo à concretização do meu sonho. A ela, meu muito obrigada.

À direção da Fundação Dom Cabral que, além de parceira, deu suporte para que eu pudesse concluir o mestrado. Aos profissionais estrangeiros da FDC que participaram desta pesquisa. Ao Prof. Dr. Antonio Bastista de Silva Júnior, que deu sugestões e leu pacientemente o meu projeto de pesquisa e dissertação. A Seníria Maria da Silva, por seus comentários pertinentes sobre meu trabalho, dando sugestões para a melhoria do texto. A Stela Catarina de Medeiros, Miriam Scalabrini, Sandra Vinhal, Cristiano Quadros, Cristiane do Espírito Santo e Ana Paula de Oliveira, que tanto me auxiliaram com a pesquisa bibliográfica e fornecimento de livros e artigos.

O meu profundo agradecimento àquele que aprendi a admirar e com quem aprendi que vale a pena perseguir os sonhos, prof. Emerson de Almeida. Como ele diz: “o difícil fazemos agora, e o impossível demora um pouco mais”.

À minha orientadora, profa. Suzana Rodrigues, que me ensinou a pensar e a agir como uma pesquisadora, pelos diversos aconselhamentos e orientação ao longo dos últimos meses, pela paciência e pelas incansáveis leituras do projeto e da dissertação.

Agradeço também ao professor John Child pelos comentários e sugestões tão esclarecedores durante a preparação do projeto de dissertação.

A minha família, que tanto me apoiou. Ao Ricardo, companheiro inseparável nessa caminhada, incentivando-me, quando pensava em desistir, e dividindo comigo as tarefas do lar, para tornar mais branda a minha rotina de três turnos. Às minhas queridas filhas Camila e Izabela, que entenderam a importância deste estudo e nunca reclamaram das minhas ausências, mesmo quando estava presente. A vocês, muito obrigada.

## RESUMO

O presente estudo procura investigar como os fatores institucionais e individuais podem interferir no processo de adaptação de profissionais estrangeiros na Fundação Dom Cabral (FDC), uma escola de negócios que tem por objetivo tornar-se uma instituição referência mundial no desenvolvimento de executivos e empresas. Para isso, essa Instituição tem adotado algumas estratégias de internacionalização. Uma delas é a contratação de profissionais estrangeiros para o seu quadro de colaboradores. Para embasar a pesquisa, foi feito um cuidadoso estudo sobre a literatura que aborda o processo de expatriação de estrangeiros. De acordo com Caligiuri e Di Santo (2001), a expatriação é processo de transferência de um profissional de um país para outro, para exercer uma determinada função, durante um período predefinido e mediante um processo formal legal. O tema expatriação, foco da literatura deste estudo, insere-se hoje em um contexto que procura compreender os efeitos da globalização e da economia informacional referentes à mobilidade social de profissionais e à adaptação destes a culturas diferentes. (NUNES, 2008). No presente estudo, a pesquisa é qualitativa e foi feito uso de entrevistas semiestruturadas, análise de relatórios e documentos de arquivo. A amostra analisada foi de dez estrangeiros, um gerente do projeto de internacionalização, um supervisor de RH e um analista de RH, envolvidos no processo de contratação desses profissionais que estão trabalhando na Fundação Dom Cabral e oriundos dos seguintes países: Argentina, Colômbia, Estados Unidos, França, México, Portugal e Taiwan. Para tratamento dos dados, após a transcrição das entrevistas, colocaram-se todas as respostas em uma planilha, visando identificar todas as respostas dos entrevistados nas colunas pertinentes a cada pergunta da entrevista. Os resultados obtidos revelaram que os fatores individuais – características individuais, idioma, motivação, família e tempo – e os fatores institucionais – cultura organizacional, seleção e treinamento interferem no processo de adaptação dos estrangeiros. A colaboração dos funcionários da FDC aparece de forma muito forte como os responsáveis em grande parte pela interação e integração dos estrangeiros na FDC. A pesquisa revelou também que há uma evolução visível no processo de contratação de estrangeiros pela FDC após a implantação do projeto de internacionalização da Instituição.

**Palavras-chave:** Estrangeiros. Expatriados. Adaptação. Cultura. Internacionalização.

## ABSTRACT

The objective of this study is to investigate how institutional and individual factors can impact the process leading to foreign professionals' fitting in at Fundação Dom Cabral (FDC). FDC is a business school whose main objective is to become a world-renowned reference institution in executive and company development. Therefore, it has adopted some internationalization strategies to support this process, and one of them has been its hiring foreign professionals. For this research we studied the literature that deals with the process of expatriation of foreigners. According to Caligiuri and Di Saint (2001), expatriation is the process of transferring professionals from their native country to another one so they can perform a specific function for a pre-defined period of time and following a legal, formal process. Expatriation, which is the focus of the literature we studied, is currently inserted into a context that seeks to understand the effects of globalization and of the information economy on the social mobility of professionals and on their adapting to different cultures (NUNES, 2008). The present study consists of a qualitative research that was carried out through semi-structured interviews and the analysis of reports and archival documents. We analyzed a sample of ten foreigners, plus the manager of the internationalization project, the HR supervisor and the manager who supported the foreigners on their arrival at FDC. The last two people mentioned were directly involved in the process of hiring these professionals who are working for Fundação Dom Cabral. These foreign professionals come from the following countries: Argentina, Colombia, The USA, France, Mexico, Portugal and Taiwan. After the interviews were transcribed the data were treated by placing all the answers into a spreadsheet to identify all the answers in columns that were related to each research question. The results we found indicated that individual factors such as individual characteristics, language, motivation, family and time and institutional factors such as cultural organization, selection and training impact foreign employees' process of adaptation. The support of FDC employees to foreigners appeared as one of the most important factors for their adaptation. The research also revealed visible evolution in the process of hiring foreigners at FDC after it launched its internationalization project, although there are still many corrections and adaptations to be carried out in process design.

**Keywords:** Foreigners. Expatriate. Adaptation. Culture. Internationalization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Estilos de comunicação verbal.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2: Tom de voz. ....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3: Esquema conceitual. ....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 4: Outras culturas x cultura brasileira. ....</b>	<b>86</b>
<b>Quadro 1: Ajustamento do expatriado.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2: Causadores Do Estresse.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 3: Diferenças entre os tipos de administradores.....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 4: Motivadores para expatriação.....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 5: Fatores motivadores relacionados à Instituição.....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 6: Fatores motivadores relacionados ao país.....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 7: Países em desenvolvimento que mais têm atraído estrangeiros.....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 8: Classificação dos tipos de experiência internacional.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 1: Curva em U e grau de adaptação. ....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 2: Vivência Internacional.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 3: Influência dos fatores individuais no processo de adaptação dos estrangeiros. ....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 4: Influência dos fatores institucionais no processo de adaptação dos estrangeiros. ....</b>	<b>85</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

FDC – Fundação Dom Cabral

PGA – Programa de Gestão Avançada

ERC – Expat Relocation Council

AACSB – Association to Advance Collegiate Schools of Business

EFMD – European Foundation For Management Development

EQUIS – European Quality Improvement System

ITAM – Instituto Tecnológico Autónomo de México

UDD – Universidad Del Desarrollo

EGP – University of Porto Business School, de Portugal .

ISB – India School of Business

PGA – Programa de Gestão Avançada

STC – Skills, Tools and Competence – STC

UNICON – International University Consortium for Executive Education

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>3 ReFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ESCOLAS DE NEGÓCIOS .....	16
3.2 EXPATRIAÇÃO, IMIGRANTE, ESTRANGEIRO, EXPATRIADO E IMPATRIADO .....	19
3.3 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO ESTRANGEIRO .....	21
3.4 DIFICULDADES DE ADAPTAÇÃO DOS EXPATRIADOS À NOVA CULTURA .....	28
3.5 FATORES INDIVIDUAIS .....	31
<b>3.5.1 Percepção sobre características individuais .....</b>	<b>31</b>
3.5.1.1 Idioma.....	32
3.5.1.2 A relação com o tempo.....	34
3.5.1.3 Motivação.....	36
3.5.1.4 Família.....	36
3.5.1.5 Interesse pela cultura.....	37
3.5.1.6 Choque cultural e estresse .....	38
3.5.1.7 Incertezas.....	39
3.5.1.8 Interação social.....	39
3.6 FATORES INSTITUCIONAIS .....	40
<b>3.6.1 Cultura Brasileira .....</b>	<b>40</b>
3.6.1.1 Cultura organizacional .....	43
<b>3.6.2 Remuneração e benefícios.....</b>	<b>44</b>
<b>3.6.3 Seleção e treinamento .....</b>	<b>46</b>
<b>3.6.4 Esquema Conceitual .....</b>	<b>48</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>5 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC).....</b>	<b>54</b>
<b>6 ADAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS ESTRANGEIROS NA FDC .....</b>	<b>62</b>
6.1 FATORES INDIVIDUAIS .....	63
<b>6.1.1 Percepção de características individuais .....</b>	<b>63</b>
<b>6.1.2 Idioma .....</b>	<b>64</b>
<b>6.1.3 Relação com o tempo .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1.4 Motivação .....</b>	<b>66</b>
<b>6.1.5 Família .....</b>	<b>69</b>
<b>6.1.6 Vivência internacional.....</b>	<b>70</b>
<b>6.1.7 Cultura.....</b>	<b>72</b>
<b>6.1.8 Choque cultural e estresse.....</b>	<b>73</b>
<b>6.1.9 Incertezas.....</b>	<b>74</b>
<b>6.1.10 Interação social .....</b>	<b>75</b>

6.2 FATORES INSTITUCIONAIS .....	77
<b>6.2.1 Seleção</b> .....	<b>77</b>
<b>6.2.2 Treinamento</b> .....	<b>79</b>
<b>6.2.3 Benefícios</b> .....	<b>80</b>
<b>6.2.4 Remuneração</b> .....	<b>80</b>
<b>6.2.5 Cultura organizacional</b> .....	<b>81</b>
<b>7 CULTURA BRASILEIRA</b> .....	<b>86</b>
<b>8 ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO</b> .....	<b>87</b>
<b>9 CONCLUSÕES</b> .....	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem gerado pressões para a internacionalização de empresas de países emergentes. Por força desse processo de globalização, mudaram-se as configurações do mercado mundial, e “uma das principais evidências da globalização é o crescente processo de internacionalização e interdependência entre os países”. (LACERDA, 2004, p. 22). Essa nova dinâmica do mercado globalizado requer das organizações uma adaptação aos padrões mundiais de qualidade e competitividade para garantir a sua permanência no mercado.

Na visão de Freitas (2001), a formação de blocos econômicos e o fortalecimento de diversas economias emergentes impulsionam a expansão de empresas e de investimentos no estrangeiro. Os efeitos desse processo para as empresas têm sido a busca de formas de penetração no mercado internacional, com a adoção de várias estratégias, como alianças, *joint ventures*, fusões e aquisições, e a implantação de subsidiárias. Essas estratégias têm facilitado o aparecimento de uma força de trabalho diversa e geograficamente espalhada. Cerca de 3% da população global, aproximadamente 180 milhões de pessoas, vivem hoje longe de suas pátrias. (FERRER, 2008).

Dessa forma, as escolas de negócios desses países têm um desafio duplo. Elas precisam de se internacionalizar para continuarem ativas no mercado e ainda precisam atuar em empresas que também estão vivenciando o processo de internacionalização.

Tendo compreendido a complexidade desse processo, a Fundação Dom Cabral elegeu a internacionalização como prioridade, sendo que as estratégias adotadas para isso se desenvolvem nas dimensões externa e interna. A dimensão externa engloba as atividades desenvolvidas no exterior, como alianças com outras escolas, apresentação de *papers* dos colaboradores em congressos e seminários, presença em *rankings* e certificações, associação a instituições que congregam escolas de negócios e atração de alunos estrangeiros para os seus programas, dentre outras. A dimensão interna contempla atração de parceiros individuais ou coletivos para as atividades que são de interesse da organização e o desenho e implantação de uma estrutura interna que possa apoiar a estratégia de internacionalização. Essa separação, contudo, é didática, pois o processo de internacionalização engloba ambas.

Este trabalho procura analisar a internacionalização da FDC sob ambas as perspectivas, mas dirige seu foco para a política de atração de professores estrangeiros. Será analisada a influência dos fatores institucionais e individuais na adaptação desses profissionais na FDC e seu impacto na organização.

Embora a maior parte dos profissionais estrangeiros tenha vindo trabalhar na FDC por vontade própria e não se englobe literalmente na categoria de expatriados definida por diversos autores (ROSA; SEABRA; SANTOS, 2003; TUNG, 2008; FREITAS, 2006; NUNES, 2008), pode-se dizer que formam uma categoria especial na concepção de Machado e Hernandez (2004). Para esses autores, cresce o número de pessoas que decidem trabalhar em outro país de maneira espontânea e que enfrentarão o mesmo desafio dos expatriados: atuar em uma organização em outro país assim passando a conviver com uma outra cultura. Esse trabalho, portanto, procura-se apoiar na literatura sobre expatriação, principalmente pelo fato de essas teorias trazerem *insights* sobre o processo de adaptação de profissionais em ambientes estrangeiros, objeto central da nossa investigação. Assim, o processo de adaptação dos professores estrangeiros é analisado à luz dessas teorias.

Com os novos desafios, as escolas de negócios procuram se internacionalizar, para que tenham profissionais de vários países e, conseqüentemente, atraiam alunos de outras nacionalidades interessados em desenvolver competências que lhes possibilitem se adaptar a novas culturas, conforme mostram as pesquisas de Townsend e Wan (2007).

A adaptação de profissionais estrangeiros em escolas de negócios, foco deste estudo, insere-se, hoje, em um contexto que procura compreender os efeitos da globalização e da economia informacional referentes à mobilidade social de profissionais e à adaptação destes a culturas diferentes. (NUNES, 2008).

Nas últimas décadas, houve um aumento no número de pesquisas referentes à expatriação e ao crescimento de profissionais atuando em organizações estrangeiras. Muitos trabalhos têm abordado as questões pessoais e os fatores que influenciam a adaptação dos expatriados. (AYCAN, 1977; BLACK; GREGERSEN, 1991; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; CALIGIURI, 2000a; MC-EVOY; PARKER, 1995; MENDENHALL *et al.* In: GANNON; NEWMAN, 2002).

Apesar de o aumento dos estudos ter ajudado a compreender melhor o processo de expatriação, ele tem oferecido poucos elementos sobre como os profissionais convivem com os diversos desafios encontrados quando estão em missões internacionais.

Pesquisa realizada pela Mercer Resources Consulting (2006) demonstra que o volume de expatriados tem crescido nos últimos anos. Entre os anos de 1989 a 1994, o Brasil ocupou a terceira posição entre os países que mais receberam expatriados (14%); a segunda posição foi ocupada pela Índia (26%), e a primeira posição, com 27%, ficou com a China.

A pesquisa da Mercer (2006) corrobora com os estudos de Freitas (2006), que observa que a mobilidade de profissionais entre diversos países é hoje um fenômeno comum face à internacionalização e globalização das empresas. O fenômeno da expatriação consiste de uma experiência de mão dupla, que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos. Sebben (2008) define a expatriação como um processo que requer uma gestão complexa, porque deve levar em conta fatores de diferentes realidades: econômicas, legais, políticas (migratórias e laborais), psicológicas, familiares e socioculturais das pessoas envolvidas e dos respectivos países de acolhida.

Kets de Vries (1997) aponta alguns problemas relacionados à expatriação de executivos, os quais podem dificultar a adaptação dos estrangeiros, como a falta de programas preparatórios que alertem o indivíduo para situações de conflito e a dificuldade que os indivíduos enfrentarão vivendo em outra nação. O choque cultural, segundo o autor, acontece em função de uma série de diferentes indicadores auditivos, visuais ou olfativos, que provocam uma confusão inicial.

Além dos aspectos mencionados, outros estudos abordam o tema expatriação analisando os fatores que podem influenciar a adaptação desses profissionais, como a importância da presença da família e, principalmente, a adaptação do cônjuge no país anfitrião, as características da personalidade, a preparação do profissional para a nova designação em outro país, a importância da seleção e as implicações culturais advindas de uma vivência no exterior. (WEBB; WRIGHT, 1996).

No Brasil, essa temática da adaptação de profissionais estrangeiros é ainda pouco estudada e as pesquisas sobre o tema são recentes, principalmente se for analisado o assunto no âmbito

das escolas de negócios. Com este trabalho, pretende-se contribuir para o entendimento de como acontece o processo de adaptação de profissionais estrangeiros, tomando como estudo de caso a FDC. Também possibilitará a outras escolas de negócios existentes no país compreenderem como ocorre esse processo de adaptação na instituição estudada.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

- O objetivo do estudo é identificar como os fatores individuais e institucionais podem interferir no processo de adaptação de profissionais expatriados na Fundação Dom Cabral.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como a relevância dos fatores individuais, tais quais características individuais, idioma, motivação, família e tempo podem influenciar o processo de adaptação de expatriados.
- Identificar como fatores organizacionais, tais quais cultura organizacional, remuneração, benefícios, seleção e treinamento podem influenciar o processo de adaptação dos estrangeiros.
- Analisar a adaptação dos estrangeiros procurando encontrar na fase de adaptação os fatores individuais e institucionais que aparecem ao longo da curva de Black e Mendenhall (1991).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ESCOLAS DE NEGÓCIOS

As escolas de negócios têm tido um importante papel de educar executivos. Conforme afirma Faure (1974), “a educação tem lugar em todas as idades da vida e na multiplicidade das situações e das circunstâncias da existência. Ela deve ser global e permanente e deve ultrapassar os limites das instituições, dos programas (...).”

As escolas de negócios tiveram sua origem nos Estados Unidos na virada do século XX e se expandiram para outras partes do mundo, em especial para os países de língua inglesa, tendo-se, em 2006, mais de 7.500 escolas, distribuídas em 40 países (GFMF, 2006). Tais instituições, onde o MBA configura-se como o programa principal, experimentaram significativo crescimento e popularidade nos anos 1990, chegando ao ápice nos primeiros anos da década atual. As consequências desse ritmo dinâmico do setor ainda são sentidas em uma série de países. (WILLIAMS, 2006).

De acordo com Williams (2006), em um contexto de crescentes pressões para que as universidades tornem-se mais empreendedoras e capazes de gerar receitas suficientes para fazerem frente aos decrescentes ingressos de fundos públicos, a disponibilização de programas para executivos e suas organizações tem-se apresentado como importante nicho de atuação.

Nas escolas de negócios existem programas para atenderem aos executivos, que são os programas abertos, e os programas customizados, desenvolvidos especialmente para o cliente. Normalmente, são de menor duração, mais intensivos e, acima de tudo, entregues de forma mais flexível.

Doh e Stumpf (2007, p.1) afirmam que, após um período de reestruturações, de 2001 a 2003, a educação executiva assumiu um intenso ritmo de crescimento. Segundo os autores, muitas escolas de negócios entrantes nesse segmento investem na educação executiva com o propósito de gerar fundos para pesquisa e desenvolvimento acadêmicos, para financiar

operações internas ou com o propósito de oferecer ao corpo docente oportunidades de complementação de renda, além de contatos com empresas e executivos. Para se ter uma ideia do tamanho desse mercado, vale ressaltar que, em 2004, a receita da Duke Corporation Education (DUKE CE) foi de US\$ 32 milhões, atingindo US\$ 44 milhões, em 2005; ou quase US\$ 1 milhão por cliente. (GLOECKLER, 2005).

Segundo algumas estimativas apresentadas por Doh e Atumpf (2007), mais de 50 bilhões de dólares foram gastos em treinamento nos Estados Unidos no ano de 2004, tendo sido aproximadamente US\$500 milhões destinados aos 10 fornecedores mais importantes de programas customizados e de programas abertos para executivos. (BUSINESS WEEK, 2006).

Os programas de desenvolvimento de executivos são rentáveis e é nesse mercado competitivo que essas escolas estão se inserindo. Assim torna-se vital a internacionalização dessas escolas de negócios. Para Hawawini (2005) muitos são os desafios encontrados pelas escolas, como a falta de professores qualificados, a dificuldade de atingir equilíbrio financeiro na realização dos programas, a necessidade de se estabelecer uma estrutura de governança, além do desafio de ter de construir uma marca forte capaz de competir nesse mercado.

Assim, as escolas de negócios enfrentam muitos desafios no seu processo de internacionalização. De acordo com Freitas (2001), o rápido crescimento da economia e o fortalecimento de diversas nações de países emergentes contribuíram para a retomada dos esforços de recomposição da economia, alinhados à internacionalização. Como consequência, tem-se assistido ao surgimento de empresas globais.

A reestruturação de empresas, a modernização do setor público e as novas alianças internacionais mudam a configuração do setor privado. Dessa maneira, tem-se um novo cenário no qual as escolas de negócios passam a atuar.

Nesse novo universo, são gestadas as equipes multiculturais, com alta mobilidade geográfica e um grande potencial de adaptação. Conseguir extrair o melhor desse novo ambiente de trabalho é hoje o grande desafio das empresas modernas e, em particular, da área de Recursos Humanos. (FREITAS, 2001, p. 290).

A partir de 1974, a AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) incluiu a internacionalização como um dos requisitos analisados para que a organização seja

credenciada como membro da instituição. Da mesma forma, a EFMD (European Foundation For Management Development) considera a internacionalização como um dos itens mais importantes para que a escola seja credenciada no EQUIS (European Quality Improvement System). A acreditação pela AACSB significa que 75% dos professores da instituição são *full time* e têm doutorado, o que, segundo a instituição, garante a qualidade do ensino da escola. (BYRNE, 1991).

O EQUIS, renomado sistema de credenciamento gerido pela EFMD, confere reconhecimento internacional às escolas de negócios. Avalia a escola de maneira integral: considera todos os seus programas, atividades de pesquisa, metodologias de ensino, suas instalações físicas e o relacionamento com os colaboradores e a comunidade. Leva em conta também o equilíbrio entre qualidade acadêmica do ensino e seu contato com a realidade empresarial. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008).

Os programas, para atingirem um padrão internacional, também precisam de certificação. A AMBA (The Association of MBAs), organização sediada em Londres, credencia os melhores programas de MBA do mundo, garante padrões de qualidade e promove a troca de conhecimento, ideias e boas práticas junto a importantes escolas de negócios internacionais associadas. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008).

Em ambos os sistemas das instituições citadas, a presença de profissionais de outras nacionalidades e o desenvolvimento de programas para executivos em outros países têm um peso considerável quando a escola é avaliada para o credenciamento.

Além da exigência de certificações, os primeiros lugares nos *rankings* de mídia de veículos, como o *Jornal Britânico Financial Times* e a revista americana *Business Week*, passam a ter importância primordial para as escolas de negócios. Os *rankings* também, por sua vez, irão levar em consideração fatores de internacionalização em suas avaliações, como presença de profissionais estrangeiros na organização, além de atividades de desenvolvimento de executivos realizadas no exterior. Vale acrescentar que é levado em consideração também o número de alunos estrangeiros que participam das atividades educacionais da instituição. A presença das escolas de negócios em *rankings* e as certificações concedidas pelos diversos veículos citados vão influenciar o nível dos futuros salários dos alunos, atrairão os melhores estudantes e também os professores de mais prestígio. (WARDE, 2002).

### 3.2 EXPATRIAÇÃO, IMIGRANTE, ESTRANGEIRO, EXPATRIADO E IMPATRIADO

De acordo com Rosa, Seabra e Santos (2003), são múltiplas as formas de mobilidade geográfica. Para fins da pesquisa, é importante definir alguns construtos: expatriação imigrante, estrangeiro, expatriado e impatriado.

Para Tung (1998), o processo de expatriação pode ser definido como um conjunto de etapas que se iniciam com o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior até a inserção e o acompanhamento do expatriado no ambiente organizacional, passando por questões de negociação, de preparação cultural, benefícios, trâmites legais, alojamento e idioma.

Os autores definem imigrante internacional como alguém que migrou para outro país, no qual passou a residir durante um período contínuo de, pelo menos, um ano. O critério espaço associado a mudança de residência e de país é um atributo fundamental dessa noção, na medida em que ser imigrante internacional implica necessariamente um movimento entre dois países. (ROSA; SEABRA; SANTOS, 2003, p. 18).

Assim, o fator tempo está presente na identificação de um imigrante, ou seja, é necessário existir uma fixação de residência com caráter contínuo no território de destino. Atendendo à recomendação das Nações Unidas, só deve ser entendido como residente permanente aquele que tenha residido num mesmo local por um período igual ou superior a um ano. (ROSA; SEABRA; SANTOS, 2003, p. 18).

O estrangeiro é alguém que tem uma nacionalidade diferente da do país onde reside. Assim, é habitual associar-se a noção de estrangeiro à de imigrante. Mas, embora os conceitos de imigrante e de estrangeiro possam ser próximos, a coincidência de significados está longe de ser perfeita. Enquanto o conceito de imigrante (internacional) se funda num critério geográfico, o conceito de estrangeiro assenta num critério jurídico. (ROSA; SEABRA; SANTOS, 2003).

O termo impatriado refere-se ao funcionário que é contratado no país onde a empresa implantou a subsidiária e vai trabalhar na *holding* da empresa em outro país. O gerente impatriado geralmente fica na *holding*, mas realiza viagens frequentes ao exterior, para

facilitar a expansão da empresa em mercados emergentes. O impatriado exerce papel importante na disseminação da cultura entre a *holding* e a subsidiária. (KIESSLING, HARVEY, 1999).

Os expatriados são profissionais enviados por suas empresas para viver e trabalhar em um país estrangeiro por período determinado. (GADEX, 2008). O termo expatriação significa “ato ou efeito de expatriar-se ou ir residir em país estrangeiro”. (FERREIRA, 2004, p. 855). Para fins deste estudo, ficar-se-á com a definição de Rosa, Seabra e Santos (2003): estrangeiro-profissional que sai do seu país para viver em outro país .

O termo expatriação está mais ligado à mobilidade geográfica atrelada à carreira profissional. De acordo com Caligiuri e Di Santo (2001), a expatriação é m processo de transferência de um profissional de um país para outro, para exercer uma determinada função, durante um período predefinido e mediante um processo formal legal. O tema expatriação, foco da literatura deste estudo, insere-se hoje em um contexto que procura compreender os efeitos da globalização e da economia informacional referentes à mobilidade social de profissionais e à adaptação destes a culturas diferentes. (NUNES, 2008).

Na concepção de Freitas (2006), a mobilidade de profissionais entre diversos países, com a internacionalização e globalização das empresas, é hoje um fenômeno comum. A expatriação consiste de uma experiência de mão dupla, que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos. De acordo com Sebben (2008), esse é um processo que requer uma complicada gestão, porque deve levar em conta fatores de diferentes realidades: econômicas, legais, políticas (migratórias e laborais), psicológicas, familiares e socioculturais das pessoas envolvidas e dos respectivos países de acolhida.

Para Tung (1981), há quatro tipos de expatriados: (1) executivo oficial principal, cuja responsabilidade é gerenciar e dirigir a operação inteira; (2) reprodutor de estruturas ou cabeça funcional, cujo trabalho é estabelecer departamentos funcionais, ou seja, levar conhecimento gerencial e técnico para membros das subsidiárias; (3) atacante de problemas, cuja função é analisar e resolver um problema operacional específico que os membros da filial estrangeira não estão conseguindo resolver; ou simplesmente, (4) um elemento ou membro comum da organização.

Assumir alguma dessas posições requer do expatriado um conjunto de características que o qualifiquem para a execução de seu trabalho, como maior autonomia, capacidade de constituir equipes de trabalho, adaptação e integração em ambientes multiculturais, desenvolvimento de função cruzada (aprendizado contínuo e treinamento cruzado), entre outras. Essas características resultam de novas configurações globais, denominadas novas formas organizacionais. (TUNG, 1981).

### 3.3 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO ESTRANGEIRO

Para analisar o processo de adaptação do expatriado, é preciso entender que a socialização é a maneira como a pessoa é introduzida no mundo e à sociedade em que vive, interpretando e incorporando os seus padrões culturais, constituindo, assim, os elementos básicos de sua personalidade. (NUNES, 2008).

Na mesma linha de raciocínio, Berger e Lukmann (1996) acreditam que o indivíduo não nasce membro da sociedade. Ele nasce com a predisposição para a sociabilidade e vai se tornando membro da sociedade.

A socialização se divide em primária e secundária. A primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e, a partir daí, torna-se membro da sociedade. Essa é a fase mais importante, pois é a estrutura básica para a socialização secundária.

A socialização secundária é a interiorização de submundos institucionais ou baseados em instituições, ou seja, é a aquisição do conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho. Nessa fase passa-se a conviver com outros significativos – outros indivíduos além dos familiares. (BERGER; LUKMANN, 1996).

A internalização de conhecimentos técnicos e profissionais, com vocabulários e formas de comportamentos específicos, é fornecida pela sociedade, assim como as regras e normas de comportamento que devem ser seguidas e papéis sociais que os indivíduos devem desempenhar. (NUNES, 2008).

Nos negócios, os benefícios de uma alta socialização são muitos. Vários funcionários concordam que trabalhar em um ambiente disciplinado e com espírito de cooperação é muito prazeroso. Socialização é a extensão de amizade entre os membros de uma comunidade. A sociabilidade vem naturalmente. As pessoas fazem gentilezas umas para as outras porque querem, não porque são obrigadas. A socialização acontece entre vizinhos, em clubes, nas escolas, festas de aniversários – em resumo, a socialização floresce entre as pessoas que dividem ideias, valores, histórias pessoais, atitudes e interesses. Socialização é simplesmente uma das formas como os seres humanos se relacionam. (JONES; GOFFEE, 1998). Os indivíduos aprendem os significados e se relacionam com os outros mediante esquemas tipificados ou papéis sociais que tornam habituais alguns comportamentos e interações sociais. (NUNES, 2008).

Para o profissional estrangeiro, a socialização aconteceu em outro lugar, possivelmente com hábitos e comportamentos diferentes, o que pode acarretar dificuldades de adaptação ao novo ambiente. Além disso, o processo de adaptação pode variar de pessoa para pessoa, sendo estimulante ou estressante. Também podem interferir fatores como idade, educação, habilidades e outras experiências de vivências no exterior. A distância cultural do país de origem do indivíduo e a do país anfitrião também é um fator relevante a ser observado. (HOFSTEDE, 1980). Dessa maneira, pode-se considerar que “os traços culturais, quanto mais diferentes da cultura de origem do observador, mais fácil será sua percepção. Os traços culturais fornecem uma visão de estrutura subjacente muito mais complexa, pois representa o sistema das crenças”. (JOLY, 1996, p. 88).

Os pesquisadores Black, Mendenhall e Oddou (1991) fizeram a proposta de um modelo de ajustamento de expatriado no qual sugerem que ele é composto de duas etapas: ajustamento antecipado e ajustamento no país anfitrião. Para os autores, conforme mostra o QUADRO 1, os fatores relacionados ao trabalho e à organização formam a base da teoria, e o ajustamento no país estrangeiro tem três dimensões básicas: ajustamento no trabalho, que é relativo às tarefas do cargo; ajustamento na interação com os demais membros da cultura estrangeira, que converge a integração e a socialização com esses membros; e ajustamento ao ambiente, que remete às condições de vida do expatriado no país estrangeiro.

**QUADRO 1**  
**Ajustamento do expatriado**

Ajustamento antecipado		Ajustamento no país estrangeiro		
Fatores relacionados		Fatores relacionados		
ao indivíduo	à organização	ao trabalho	à cultura organizacional	ao contexto fora do trabalho
Experiência prévia Internacional  Treinamento intercultural antes do embarque para o exterior	Mecanismo e critérios de seleção do expatriado	<b>Fatores inibidores</b>  Novidade do papel e conflito do papel a ser desempenhado  <b>Fatores facilitadores</b>  Clareza do papel	Alta novidade da cultura organizacional, negativamente associado com o grau de ajustamento  Apoio a membros da organização, positivamente relacionado com o grau de ajustamento  O suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento	O ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge, positivamente relacionado ao grau de ajustamento internacional

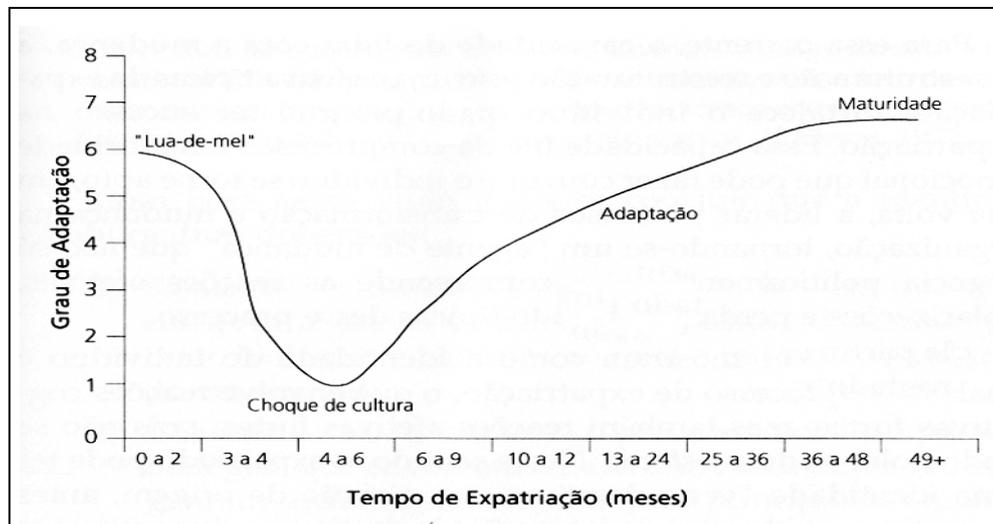
Fonte: Black *et al.*, 1991(Adaptado) in Homem (2005)

Na visão de Cerdin (2002), a adaptação é dividida em três etapas, que podem ocorrer simultaneamente dentro do processo de expatriação:

- Adaptação geral – Consiste na adaptação às condições gerais de vida, como alojamento e alimentação.
- Adaptação à interação– Consiste na interação e contatos com os membros da empresa e com a comunidade local.
- Adaptação ao trabalho – Consiste no enquadramento no novo cargo, responsabilidades e performance.

De acordo com Joly (1996), a experiência de inserção numa outra cultura obrigará o profissional estrangeiro a passar por certa desestruturação da personalidade, causada pela experiência intercultural, já que as dificuldades enfrentadas fora de seu país podem atingir a identidade pessoal nos seus próprios fundamentos. Segundo o autor, a exposição a uma cultura estrangeira leva a pessoa a ver a sua própria cultura sob uma nova ótica. Podem ser determinadas as etapas de todas as exposições à cultura estrangeira.

No GRAF. 1 tem-se a representação dessas fases. De acordo com Cerdin (2002) *apud* Black e Mendenhall (1991), existem quatro fases que chamam a atenção no processo de adaptação de expatriados.



**Gráfico 1: Curva em U e grau de adaptação.**  
**Fonte: Cerdin, 2002.**

Na visão dos autores Cerdin (2002) e Joly (1996), a primeira fase é marcada pela fascinação e pela excitação pelo novo país. Essa é uma fase de encantamento, na qual o expatriado se depara com inúmeras formas alternativas de vida as quais nunca tinha imaginado. De Vries (1997) também afirma ter encontrado nos relatos de executivos que essa fase de lua de mel que vivem os expatriados quando chegam à nova nação é curta, e os desafios aparecem a cada momento. Isso abre um horizonte de novas oportunidades, de desafios e de incertezas. Joly (1996) afirma que, nessa fase, o expatriado constata que, em países em via de desenvolvimento, as possibilidades que aparecem são muito maiores do que em seu país de origem. O autor acrescenta ainda que a colocação no exterior representa uma oportunidade de enfrentar desafios e de adquirir um desenvolvimento profissional que talvez o expatriado não conseguisse no seu país.

Na segunda fase ocorre o choque de cultura, marcado pela desilusão e frustração. O **choque cultural** é definido por Winkelman (2002) *apud* Oberg (1954) como sendo a consequência do esforço e da ansiedade resultantes do contato com uma nova cultura, o que acarreta o sentimento de confusão e impotência, resultantes da perda das informações culturais e regras sociais com as quais se estava acostumado.

A tentativa dos expatriados de se adaptarem rapidamente ao escopo da cultura estrangeira acrescida da falta de preparo e da pouca informação sobre o país em que irão trabalhar causam grandes desconfortos e acabam gerando um alto nível de estresse. (JOLY, 1996). De Vries (1997) também encontrou em suas pesquisas relatos de profissionais expatriados afirmando que é nessa fase que a realidade atinge o lar, pois um dos parceiros é absorvido pelo trabalho e está sempre ausente, seja viajando seja ficando longas horas no escritório. As missões internacionais geralmente envolvem problemas críticos e urgentes, que são complexos e trabalhosos de serem resolvidos, por isso consomem todo o tempo do executivo. O processo é agravado quando o cônjuge não consegue arrumar trabalho ou continuar seus estudos.

Ainda na segunda fase, observa-se que, quando o ambiente se modifica, os sinais que atingem o indivíduo chegam ao seu sistema nervoso de maneiras diferentes. Os padrões rotineiros e repetitivos interrompem-se, e a essa interrupção o indivíduo reage de uma maneira aguda. (TOFFLER, 1973).

Nessa fase o expatriado vive alto índice de estresse. França e Rodrigues (1977, p. 34-35) em seus estudos apontam alguns aspectos do cotidiano que podem aumentar o nível de estresse do expatriado, conforme apresentado no QUADRO 2.

**QUADRO 2**  
**Causadores do estresse**

Novidade da situação	A grande maioria de situações que vivemos não é completamente nova e certos aspectos sempre nos serão familiares e tenderão a ser comparados com outros. Além disso, os estímulos recebidos serão processados e comparados com os esquemas conhecidos que temos dentro de nós, em um esforço para a compreensão de cada “novo” que surja em nossas vidas. Uma situação nova somente será identificada como estressante se for associada com um acontecimento anterior que gerou ameaça e/ou dano. Entretanto, pode ser difícil trabalhar com novidade pelo pouco conhecimento que se tem dela, o que poderá despertar na pessoa um grau variável de incerteza e ameaça.
Incerteza do acontecimento	Quanto maior for a incerteza, se determinado evento significativo vai acontecer ou não, maior será a capacidade dela em gerar um sentimento de ameaça, sendo um dos fatores mais potentes para impedir a adaptação adequada e conduzir à mobilidade. Quanto maior for a incerteza, maior será o tempo necessário para a avaliação, o que pode gerar sentimentos e condutas conflituosos.
Duração de episódio estressante	Quando o episódio estressante é muito longo, as consequências sobre o organismo podem ser mais intensas, levando ao desgaste progressivo e, às vezes, ao esgotamento, o que, evidentemente, compromete a performance da pessoa.

**Fonte: França e Rodrigues, 1977, p. 34-35.**

Na segunda fase ocorre a tomada de contato do estrangeiro com o sistema em relação à natureza e à cultura. Há uma dificuldade com a língua, que é a primeira ferramenta de relação com os habitantes da cultura-hóspede. É nessa fase que o estrangeiro percebe a instabilidade econômica e política – em nível governamental e em nível da burocracia –, as distâncias sociais que se manifestam pelo desprezo do trabalho manual, as relações singulares com os domésticos, a violência generalizada e o desdém pela vida e a irresponsabilidade social nas relações individuais que se traduzem em diferenças sociais. (JOLY, 1996). Essa fase é marcada pelo esforço do estrangeiro em adaptar-se, em se inserir e em se fazer aceitar num país estrangeiro.

A terceira fase é de adaptação gradual à nova cultura, da qual o indivíduo torna-se nativo e à qual se integra quase totalmente, de outra maneira ocorre a rejeição definitiva, que pode levar ao isolamento, e a pessoa passa a preferir viver nos locais onde se encontram pessoas advindas da mesma cultura.

Simons, Vazques e Harris (1993) acreditam que o choque cultural provoca uma resistência no expatriado, e o resultado é a rejeição à nova cultura, como forma poderosa de defender suas próprias tradições. Segundo Joly (1996), ao rejeitar uma cultura, uma sociedade, ele não se torna um dos seus membros. Ainda, segundo o autor, o sofrimento do ajustamento é mútuo, pois, para o expatriado, os habitantes do país em que ele está são a fonte da dificuldade que ele enfrenta no seu novo domicílio, e para o profissional do país anfitrião, há uma divisão entre a admiração pelo estrangeiro e o seu ódio do “aproveitador” vindo de fora. O estrangeiro adota mecanismos de defesa provocados pelas dificuldades do intercâmbio cultural e não pensa em suas próprias deficiências, que acarretam dificuldades aos habitantes do país anfitrião, conforme mostra trechos de entrevistas com expatriados, nos quais eles colocam a culpa nos anfitriões: “são eles, “eles não fazem” etc. (JOLY, 1996).

O indivíduo dá sinais de adaptação nessa terceira fase. Na visão de Winkelman (2002), a **fase da aculturação** é alcançada quando o indivíduo consegue se desenvolver resolvendo com sucesso problemas e gerenciando a nova cultura. Assimilar uma cultura totalmente é difícil e até quase impossível, porém, à medida que o processo de aculturação avança, é comum que mudanças substanciais aconteçam com o indivíduo, que passa a desenvolver uma identidade bicultural. A aculturação não significa abandonar seus modos antigos ou perder sua identidade cultural anterior, mas adquirir uma ciência pessoal e construtiva para ter respostas culturais e

peçoais que se encaixem no novo ambiente. A integração implica assunção de um novo papel social, incorporação dos traços culturais, adoção de novos traços de linguagem, que permitem a inserção na sociedade, o que minimiza as tensões no indivíduo. (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Na quarta fase há o crescimento e o fortalecimento da capacidade de o indivíduo trabalhar eficazmente na nova cultura. Nessa fase ocorre o retorno ao país de origem, em que o expatriado vivenciará o choque da volta. Ele passa a ser um cidadão do mundo, que vivenciará problemas no plano pessoal, profissional e no plano de estruturas das organizações. (JOLY, 1996).

Deve-se observar que são muitos os fatores que podem contribuir com o processo de adaptação do profissional estrangeiro. Pesquisas na área de seleção de pessoal para designações internacionais sugerem a lista de variáveis que contribuem para o sucesso ou fracasso de um trabalho. (IVANCEVICH;1969; HAYS, 1971; MILLER, 1972; HOWARD, 1974).

A seleção e a manutenção de pessoas nas operações domésticas é um dos fatores determinantes do sucesso da expatriação. (HAYS, 1971). Traços pessoais ou habilidades de relacionamento são fatores que se referem à habilidade que o indivíduo tem de lidar com os superiores, com os pares, subordinados e associações empresariais e clientes. Essa variável tem uma forte influência na probabilidade do sucesso da expatriação. Esse fator não é somente influenciado por outra cultura, mas inclui a habilidade, que está relacionada com a capacidade de viver e trabalhar com pessoas cujos sistemas de valores, crenças, costumes, maneiras e outras formas de conduzir negócios são muito diferentes de uma para outra. (WEBB, 1996).

De Vries (1997) relata que, em seus estudos sobre experiências internacionais, um fator que aparece como facilitador do processo de adaptação é o indivíduo possuir um sólido senso de identidade:

As pessoas que se dão bem internacionalmente sabem exatamente quem são e de onde vieram (não importa se de raízes mono ou multiculturais). Essa autoconfiança dá a elas a capacidade de se adaptar a novas situações sem perderem seu senso de identidade. Um dos riscos da falta de uma firme identidade é o impulso de se tornar

um “nativo” no outro país. Uma pessoa que reage dessa forma vira um tipo de camaleão, deixando totalmente de lado suas próprias raízes. (DE VRIES, 1997, p. 83)

Quando a adaptação não ocorre, conforme salientado por McFarland (2006) em seus achados de pesquisa, a baixa produtividade dos funcionários expatriados pode ser causada pelo estresse. De acordo com sua pesquisa, 40% dos expatriados que são malsucedidos nas tarefas alegam que isso ocorre pelo fato de não estarem ajustados à cultura local. Eles admitem que a consequência dessa falta de adaptação é a baixa produtividade: no resultado do estudo o estresse reduz o desempenho do expatriado em 30%.

### 3.4 DIFICULDADES DE ADAPTAÇÃO DOS EXPATRIADOS À NOVA CULTURA

De acordo com o ERC (Expatriate Relocation Council), em 2006, quase 22% dos expatriados retornaram de suas designações precocemente; 23% deixaram a empresa após o retorno e 20% deixaram a empresa nos primeiros anos após o retorno.

Na visão de Freitas (2001, p. 292), “torna-se cada vez mais comum a possibilidade de desenvolverem-se carreiras internacionais e com elas a possibilidade de os executivos serem transferidos para outros países”. Entretanto, esse processo não se concretiza de uma forma muito fácil. A expatriação, designada também de *assignments* ou missões internacionais, é acompanhada de um conjunto de processos psicológicos e sociais. A vivência internacional exigirá do profissional uma abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a curiosidade quanto ao diferente, uma capacidade de observação e de leitura de cenários e o respeito a uma nova realidade cultural e simbólica diferente da sua.

Os estudos de Black, Mendenhall e Oddou (1991) mostram que acontece um aumento das interações culturais entre as pessoas no mundo dos negócios com a internacionalização dos mercados, e será necessária uma adaptação não apenas à nova cultura, mas a uma nova maneira de viver.

Viver no exterior, especialmente num meio cultural muito diferente do seu, é uma experiência que pode fazer mergulhar na confusão. Os esquemas de referência que estruturam a

personalidade do indivíduo não são capazes de dar um sentido aos acontecimentos que o assediam. (JOLY p. 84). Vários problemas de adaptação ao país anfitrião aparecerão, e alguns estudos apontam o sentimento de desamparo, o estresse aculturativo, que afeta toda a família envolvida nesse processo, e por fim acrescenta-se a falta de uma gestão clara e eficaz da expatriação em algumas instituições. (SEBBEN, 2008).

Além das dificuldades salientadas, os profissionais estrangeiros enfrentam uma situação complicada. “Devem trabalhar de acordo com uma série de premissas. Essas premissas vêm da sua cultura de origem, da cultura na qual estão trabalhando e da cultura da empresa”. (TROMPENAARS, 1994, p.3). Ainda segundo o autor, a cultura também se apresenta em diferentes níveis. No nível mais alto, encontra-se a cultura da sociedade nacional ou regional. A forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização é definida como cultura organizacional. Há, ainda, a cultura de determinados departamentos dentro da organização, o que torna mais complexo o entendimento da cultura.

A falta de preparo para enfrentar a cultura do país anfitrião tem sido uma das causas do choque cultural. Muitos expatriados podem estar despreparados culturalmente para viver em outro país; em algumas situações, não entendem os comportamentos culturais básicos e acabam levando a questão para o lado pessoal. (McFARLAND, 2006). O choque cultural é definido como um processo de transição, adaptação e de ajuste à nova cultura, processo experimentado pelos indivíduos que estão em um ambiente internacional. Essa dificuldade para entender a nova cultura causa nos expatriados um estresse e, conseqüentemente, certo grau de ansiedade, confusão e irritabilidade. (BEFUS, 1998).

Segundo Freitas (2001 p. 294), “choque” é “uma experiência psicológica tida como sofrida e dolorosa para um indivíduo e o faz mergulhar na confusão e na insegurança a respeito de si mesmo e de seu mundo”. Por isso o expatriado permanece ansioso, confuso e às vezes apático ou irritado, pois não compreende o comportamento social dos habitantes do país anfitrião. Leva certo tempo para que ele possa entender e prever o comportamento social de povos locais. (WEISSMAN; FURNHAM, 1987).

Um ambiente cultural não familiar provoca novos estímulos para os quais as respostas ainda não foram dadas. Diferenças culturais, como idioma, comida, hábitos alimentares, conceito de espaço pessoal e outros são frequentemente abordadas como fonte de estresse, porque para os

expatriados, em muitas situações, esses elementos da nova cultura vivenciada por eles não parecem inteligíveis e nem eticamente corretos. (ADLER,1986).

Outra questão abordada por McFarland (2006) é que a falta de preparação do expatriado para entender a nova cultura faz com que a sua adaptação cultural seja extremamente difícil. Muitos expatriados relatam que recebem apenas o mínimo de informação cultural quando estão deixando os seus países. Quando as empresas oferecem programas de preparação, estes se resumem a vídeos e fotos de pontos turísticos. Alguns relatam que o programa de preparação com informações culturais foi tão curto que aconteceu duas horas antes da viagem para o exterior.

Um indivíduo estará pronto e preparado para viver um período no exterior se ele tiver a capacidade de adaptar-se ao novo ambiente. Para alguns expatriados, a carreira internacional é apenas um estágio que não foi procurado e nem desejado, mas que aconteceu. Nesses casos, o expatriado irá com certeza rejeitar a expatriação e não se manifestará proativo em nenhuma situação. (BARUCH, 2002).

De acordo com Freitas (1999), faz parte do desenho humano a necessidade do outro para a construção da sua autorreferência, portanto o outro está presente todo o tempo quando se fala de identidade. Para Cerdin (2003) e Joly (1999), a identidade do indivíduo é abalada no processo de expatriação, o que envolve reações cognitivas fortes, mas também relações afetivas, pois não se podem isolar as duas esferas. O expatriado pode ter uma identidade vencedora na organização de origem, antes de partir, e, ao chegar à organização do destino, pode se ver confrontado por diferentes valores, formas de atribuição de valor social, *status* e afetividade, não conseguir construir relacionamentos, sentir-se rejeitado, ter momentos de estranhamento e solidão. De acordo com Hall (2006), a descentração do indivíduo tanto de seu lugar no mundo local e cultural quanto de si mesmo constitui uma crise de identidade para ele.

Como parte dessa nova configuração organizacional, os estrangeiros representam um novo desenho na empresa, comum nas organizações modernas, em que o contato intercultural vai revelar claramente a necessidade de adaptação a novos costumes, hábitos, crenças e valores, em ambientes culturalmente diversificados. Porém, ao mesmo tempo em que remete à

adaptação, define situações nas quais as diferenças entre os indivíduos de culturas diferentes podem provocar prazer ou sofrimento, desafio ou confusão. (JOLY, 1996).

### 3.5 FATORES INDIVIDUAIS

Os fatores individuais abordados nesse referencial teórico são:

- Características individuais
- Idioma
- Tempo
- Motivação
- Família
- Vivência Internacional
- Interação Social

O objetivo é identificar como cada um desses fatores podem influenciar a adaptação de estrangeiros em outros países.

#### **3.5.1 Percepção sobre características individuais**

A personalidade de uma pessoa constitui um conjunto único de programas mentais que não partilha com nenhum ser humano e está fundada em traços que são herdados com o código genético ou são em parte adquiridos. Essa aquisição se faz pela influência da programação coletiva (cultura), assim como por meio de experiências pessoais. Algumas características de personalidade aparecem em vários estudos como importantes para o processo de adaptação desses estrangeiros.

É importante lembrar que a variável personalidade tem ligações positivas e recorrentes quando se analisa uma designação que tenha tido um desempenho bem-sucedido em um

ambiente internacional. Por exemplo, Sieveking *et al* (1981) defendem a ideia de que um indivíduo com uma mente mais aberta pode compreender melhor as diferenças culturais, da mesma forma que uma mentalidade receptiva a mudanças será necessária para suportar inevitáveis dificuldades e frustrações que podem surgir ao longo da missão internacional.

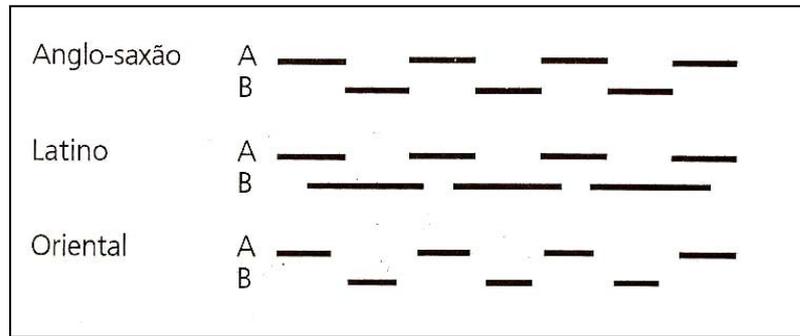
Mendenhall e Oddou (1985) acreditam que os expatriados que possuem mente aberta tendem a demonstrar grande habilidade para a interação intercultural. Eles têm uma visão menos rígida de certo e errado, apropriado e inapropriado. (BLACK, 1990).

Evidências de pesquisas anteriores sugerem que a alta extroversão, mais relacionada às habilidades de interação social e ousadia do expatriado, pode ajudá-lo no processo de adaptação. (JORDAN; CARTWRIGHT, 1998). É salientado também por McEnery e DesHarnais (1990) que algumas características são importantes para a adaptação do expatriado no país anfitrião e à nova cultura, como flexibilidade, capacidade de adaptação a mudanças, tolerância à ambiguidade e sensibilidade, além da fluência na língua do país anfitrião.

#### 3.5.1.1 Idioma

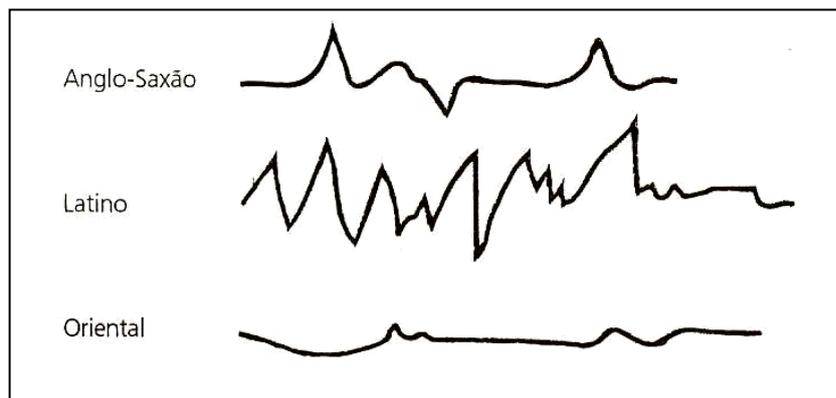
Trompenaars (1994, p. 68) afirma que “há uma variedade de problemas de comunicação entre as fronteiras culturais provenientes das diferenças entre as abordagens afetiva e neutra”. A sociedade ocidental tem uma cultura predominante verbal.

O autor ainda reforça que o homem se comunica por meio de papel, filme e conversa – e tem estilos muito diferentes de conversa. Em relação aos anglo-saxões, quando o indivíduo A para de falar, o indivíduo B começa, e para eles não é de bom tom interromper alguém que fala. No que se refere a latinos, ainda mais verbais, quando o indivíduo A estiver falando, ele será interrompido pelo indivíduo B e vice-versa. Os orientais já apresentam um padrão de comunicação silenciosa, com intervalos entre uma fala e outra, o que para os ocidentais é interpretado como falha na comunicação. A FIG. 1 mostra a representação de padrões de comunicação.



**Figura 1: Estilos de comunicação verbal.**  
**Fonte: Trompennars, 1994, p. 69.**

Outro problema intercultural na comunicação é o tom da voz. Algumas culturas mostram padrões típicos para as línguas e as oscilações no tom de voz: as anglo-saxônicas apresentam certa oscilação; a latina apresenta uma forma exagerada de oscilações, o que demonstra que a pessoa está empenhada na questão; já os orientais têm um estilo mais monótono, sem oscilações (TROMPENAARS, 1994), conforme mostra a FIG. 2, a seguir:



**Figura 2: Tom de voz.**  
**Fonte: Trompenaars, 1994, p. 70.**

Além de todas essas diferenças na forma de comunicar apresentada por várias culturas, o processo verbal mais óbvio é a palavra falada, independentemente do ritmo, velocidade e humor. O expatriado não dominará todas essas nuances interculturais da comunicação. Ele chegará ao país apenas com a noção ou não da língua falada no país anfitrião.

De acordo com Evans, Treadgold e Mavondo (2002), todos devem concordar que conhecer a língua do país no qual irá trabalhar é muito benéfico para o expatriado. Mas será que deve ser realmente necessário saber falar a língua do país ou isso deve ser apenas desejável? Para os autores, a resposta depende da natureza do trabalho. Muitos trabalhos são realizados

internamente, e se muitas pessoas falam a língua do expatriado, isso não é problema. Entretanto, se o expatriado precisa de intensa interação com clientes externos ou com funcionários que não falam a sua língua, nesse caso, falar a língua do país é essencial.

No estudo de De Vries (1997), o desejo e a habilidade de falar outros idiomas foi apontado pelos entrevistados. Para o autor, a “língua é a cristalização da cultura” (DE VRIES, 1997, p.83). Vale salientar que aqueles que não falam vários idiomas não terão a mesma eficácia em tratar com as pessoas de diferentes culturas como aqueles que dominam vários idiomas, pois a essência da cultura está refletida na língua.

Experiências sugerem analisar outras dimensões para a questão de saber falar a língua do país anfitrião. Geralmente não é a perfeição em falar a língua que conta e sim o comprometimento do expatriado em adquirir a habilidade para falar e se comunicar. Esse aprendizado da nova língua mostra aos nativos certo respeito do expatriado para com a língua e a cultura local, o que provoca certa empatia entre as partes. (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2002).

Por fim, vale ressaltar que a pesquisa tem mostrado que pelo menos 75% de toda a comunicação é não verbal. Nas pesquisas de Trompenaars (1994), em algumas culturas o contato visual é crucial para confirmar o interesse. Em outras culturas, como a do Suriname, as crianças bem-educadas nunca olham nos olhos dos mais velhos. tocar outras pessoas, o espaço a ser mantido entre duas pessoas e pressuposições sobre privacidade são outras manifestações de culturas afetivas ou neutras.

#### 3.5.1.2 A relação com o tempo

De acordo com Trompenaars (1994), culturas diferentes têm premissas diferentes de como as pessoas se relacionam com as outras e também encaram o tempo de forma diferente. A cultura orientada para a conquista acredita que o futuro deve ser melhor que o passado; já a cultura orientada para as relações enxerga o futuro como algo ameaçador, que pode provocar a perda do seu prestígio. O conceito de tempo pode ser visto como uma linha de eventos, minutos, horas etc., e o tempo como um círculo, que evolui de forma que os minutos da hora se

repetem, e também as horas do dia, os dias da semana, e assim por diante. O autor acrescenta que o tempo é um fator que as empresas precisam gerenciar cada vez mais.

Uma das maiores fontes de irritação dos estrangeiros reside na relação com o tempo. A lentidão e a pouca importância dedicada aos prazos indicam que em algumas sociedades a relação com o tempo não está marcada pelo relógio. (JOLY, 1996).

Os autores Hampden-Turner e Trompenaars (1999) apresentam em seus estudos que o tempo pode ser concebido como uma corrida ou como uma dança. Numa corrida, corre-se para a meta, e numa dança, procura-se o sincronismo. Acrescentam ainda que ambas as abordagens são válidas, portanto, cada cultura sente-se mais confortável com uma ou outra. Ainda, segundo os autores, os administradores sequenciais e os administradores que sincronizam trabalham de forma diferente, conforme aponta o QUADRO 3, a seguir.

**QUADRO 3**  
**Diferenças entre os tipos de administradores**

Administradores sequenciais	Administradores que sincronizam
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fazem uma coisa de cada vez; o tempo é tangível/divisível.</li> <li>● Concentram-se no seu trabalho.</li> <li>● Encaram seriamente compromissos de tempo; dão muita importância a cumprir horários.</li> <li>● Estão habituados a múltiplas relações de curto prazo que se quebram sem grande dificuldade, enquanto se formam outras novas.</li> <li>● Os gestores, como indivíduos, são responsáveis pelo presente desempenho, isto é, o espaço de tempo que coincide com o cargo que exercem.</li> <li>● O tempo é uma ameaça, uma sequência de acontecimentos rápida e cara que tem de ser utilizada plenamente.</li> <li>● Os conflitos são resolvidos na base de “o primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido”, formando-se filas nas quais cada um espera a sua vez.</li> <li>● A racionalidade e a lógica são concebidas como sendo insusceptíveis de erro, consequências diretas de causas e efeitos, premissas e conclusões.</li> <li>● Os produtos são considerados como amadurecendo ao longo do tempo, passando da grande novidade e rentabilidade para operações de rotina, margens inferiores e posterior morte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fazem várias coisas ao mesmo tempo; o tempo é visto como intangível e elástico/flexível.</li> <li>● Distraem-se facilmente/estão sujeitos a interrupções.</li> <li>● Consideram os compromissos de tempo (horários/agendas/datas-limite) mais como desejáveis do que como objetivos absolutos; dão importância a levar a cabo relacionamentos humanos.</li> <li>● Estão habituados a laços permanentes, formados ao longo da vida e periodicamente renovados em ciclos de recomeço.</li> <li>● Os gestores, como um grupo, são responsáveis pela forma como o passado é utilizado no presente para promover um futuro melhor.</li> <li>● O tempo é um amigo que regressa sempre, fornecendo em cada ocasião oportunidades de participação.</li> <li>● Os conflitos são resolvidos satisfazendo vários conjuntos de necessidades com um conjunto mínimo de processos cuidadosamente coordenados.</li> <li>● A razoabilidade é concebida como abarcando e sincronizando vários propósitos e objetivos num processo de inclusão.</li> <li>● Os produtos são vistos como se renovando ao longo do tempo, dando os “genes” de um produto vida à geração seguinte e próxima.</li> </ul>

**Fonte: Hampden-Turner e Trompenaars, 1999, p. 90.**

### 3.5.1.3 Motivação

A motivação é um dos componentes mais importantes na análise sobre a adaptação de profissionais estrangeiros, pois a vontade de vir para o país será um ponto muito positivo.

Os estudos de Baruch e Quantrill (2002) demonstram que são vários os motivos apontados pelas pessoas para designações internacionais, e em suas pesquisas eles dividiram os motivos de acordo com o perfil do grupo, conforme mostra o QUADRO 4, a seguir.

**QUADRO 4**  
**Motivadores para expatriação**

<b>Ordem</b>	<b>Solteiros</b>	<b>Casados</b>	<b>Casados com filhos</b>
1	Remuneração	Língua	Prospecção de carreira
2	Acomodação	Posição	Remuneração
3	Língua	Remuneração	Educação
4	Posição	Família	Repatriação

**Fonte: Baruch e Quantrill, 2002.**

Para Baruch e Quantrill (2002) é importante que o expatriado tenha claro em sua mente os motivadores para a expatriação, bem como a empresa deve estar ciente do porquê dessa expatriação para evitar frustrações e retornos antecipados.

### 3.5.1.4 Família

Uma das formas de diminuir a carga de estresse é a presença da família do expatriado no país estrangeiro. Conforme apontam os estudos de Webb e Wright (1996) e Caligiuri (2000), a adaptação da família do expatriado aumenta a sua produtividade e *performance*. Por outro lado, a não adaptação pode agravar a situação de estresse do expatriado. Muitas instituições se esquecem de levar em consideração o perfil da família do expatriado, principalmente da esposa, quando contratam funcionários para trabalhar no exterior. Quanto mais a esposa estiver de acordo com a designação do expatriado para o exterior, mais fácil será o processo de adaptação da família.

Na visão de Kets de Vries (1997), o sucesso ou o fracasso de uma expatriação depende da capacidade da família, e principalmente do cônjuge, em adaptar-se. Um fator importante nesse processo é a habilidade de transferir os hábitos agradáveis do local de origem para o novo ambiente. A dificuldade de o cônjuge conseguir um emprego pode agravar o processo de adaptação.

Freitas (2006. p. 51) corrobora com a visão de Kets de Vrie (1997), pois acredita que:

(...) a família pode ser um aliado fundamental no sucesso da expatriação. Por isso, auxiliar a família a ter graus crescentes de autonomia no novo local reflete diretamente em um melhor aproveitamento de seu expatriado. Empresas inteligentes sabem disso: quanto mais rapidamente a família se adapta e o cônjuge tem agenda própria, mais rapidamente o profissional rende aquilo que se espera dele.

#### 3.5.1.5 Interesse pela cultura

Para Finuras (*apud* CETIL, 2006), a competência de orientação cultural tende a tornar-se uma competência-chave para os quadros internacionais. A competência orientação intercultural poderá se manifestar quando se conseguem perceber alguns indicadores entre os descritos a seguir:

1. Verbaliza consciência dos limites da sua perspectiva cultural.
2. Reconhece e explica os estereótipos das outras culturas.
3. Consegue equacionar as situações a partir da perspectiva do outro.
4. Identifica os diferentes estilos de liderança nas diferentes culturas e utiliza-os quando necessário.
5. Aborda de forma neutra a outra cultura e as suas características.
6. Adapta o seu comportamento aos padrões e normas da outra cultura conservando a sua identidade.
7. Prepara encontros, reuniões e viagens de acordo com as características culturais da cultura hospedeira.
8. Adapta-se à forma de comunicar em função da matriz de comunicação do outro.
9. Demonstra autocontrole reflexo defensivo em relação às críticas à sua cultura ou país de origem.

### 3.5.1.6 Choque cultural e estresse

Para Walton (1990), a adaptação ao novo país é geralmente seguida de um período inicial de muita euforia e, na sequência, de muitas desilusões. Com isso, o expatriado começa a perceber o choque cultural, que provoca uma reação de estresse silenciosa, quando as incertezas são muitas e acabam, conseqüentemente, gerando situações difíceis de serem controladas ou de serem previstas.

Estudos revelam que todos aqueles que estão exercendo atividades profissionais no exterior irão experimentar algum tipo de choque de cultura. Todos os expatriados têm de lidar com a tensão psicológica causada pela distância, com o sentimento de perda, e, em alguns casos, até de rejeição. Confusão, ansiedade e sentimentos de impotência são situações difíceis de serem evitadas. (D'ARDENNE; MAHTAIN, 1989).

Simons, Vazques e Harris (1993) acreditam que existem algumas respostas possíveis para esse choque cultural. Pode existir resistência, como a rejeição à nova cultura e, em consequência, a defesa poderosa das suas próprias tradições; o expatriado pode assimilar a nova cultura rejeitando seus próprios valores e abraçando os da nova cultura; pode acontecer a aculturação, ou seja, o expatriado aprender a viver na nova cultura enquanto permanece com suas tradições enraizadas. Ele dispõe de um passado cultural, de hábitos adquiridos por meio de processos de identificação que podem não assegurar o sucesso das relações do presente.

Os costumes são práticas habituais das pessoas individualmente ou em grupo e estão relacionados com a forma como elas agem em determinadas situações frequentemente, porque os hábitos antigos são transmitidos de uma geração para outra. A origem dos costumes se perde na história, mas pode ter ligação com questões políticas, nacionalistas, religiosas ou sociais. (CARSON *In*: WEINSHALL, 1977).

Os sintomas óbvios da exposição de choque da cultura, segundo Harris e Moran (1991), são os seguintes: preocupação com a qualidade da água que vão ingerir, com os alimentos, interesse excessivo por questões sem muito significado; medo de cometer erros, preocupação, depressão, sentimento de desamparo, raiva por causa de atrasos e outras frustrações e, ainda,

relutância para aprender a língua do país anfitrião. Fora isso, muitos povos dos países anfitriões não percebem o que pode estar incomodando os expatriados.

#### 3.5.1.7 Incertezas

Uma incerteza extrema gera uma ansiedade intolerável, e cada sociedade desenvolveu mecanismos para aliviar a ansiedade, através da tecnologia, da religião e das leis e regras. A tecnologia ajuda a evitar as incertezas causadas pela natureza.. A religião ajuda a aceitar as incertezas face ao futuro. As leis e as regras procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-la fazem parte da herança de uma sociedade, sendo transmitidas e reforçadas pela família, pela escola e pelo Estado.

O estrangeiro passará a viver em um ambiente cujas incertezas são inevitáveis. Essa situação gera um enorme desconforto, que em longo prazo provoca um sentimento de estresse, de urgência que, por sua vez, provoca o desejo de conduzir as coisas mais depressa. (HOFSTEDE, 2005).

O ser humano tem necessidade de conviver com o novo, com as mudanças e com a excitação do desconhecido, mas também tem necessidade de certo nível de estabilidade, de ordem, de mundo conhecido, que forma o alicerce sob o qual ele irá construir essa nova vida. (FREITAS, 2001).

#### 3.5.1.8 Interação social

De acordo com Trompenaars (1993), as interações sociais pressupõem formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem.

Os contatos sociais são os primeiros passos para qualquer associação humana, pois a convivência humana pressupõe uma variedade de formas de contato. É a base da vida social. (NUNES, 2008). De acordo com o autor, os contatos podem ser primários – contatos pessoais

diretos, com forte base emocional, por exemplo, família – e secundários - contatos impessoais, formais, por exemplo: trabalho, escola etc. Para o autor, a falta de interação social causará o isolamento social, caracterizado pela ausência dos contatos sociais.

### 3.6 FATORES INSTITUCIONAIS

Os fatores institucionais analisados na adaptação dos estrangeiros são:

- Cultura Brasileira
- Seleção
- Treinamento
- Benefícios
- Remuneração
- Cultura organizacional

#### 3.6.1 Cultura Brasileira

Analisar a cultura do país é importante ao se estudar o processo de adaptação de profissionais estrangeiros na organização, pois essa cultura estará refletida de alguma forma na cultura da organização e nos indivíduos. A vivência internacional exigirá do estrangeiro a abertura para aceitar o novo, o estímulo pelo desafio, a curiosidade quanto ao diferente, a capacidade de observação e leitura de cenários diferentes e o respeito a uma realidade cultural e simbólica diferente da sua. (FREITAS, 2001).

São vários aspectos do novo ambiente e da forma de viver que esses estrangeiros passarão a viver a partir da chegada ao país anfitrião. Mas, segundo Hofstede (2003), cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma contínua aprendizagem. Parte dessa aprendizagem foi adquirida na infância. Quando certos padrões de conhecimento, pensamento e comportamento se instalam na mente

de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo. Desaprender torna-se mais difícil do que aprender pela primeira vez. Esses profissionais estrangeiros precisaram desaprender para aprender a viver em uma nova cultura.

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns autores, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais. Para outros, é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. (MOTTA; CALDAS, 2007).

Para Migueles *et al.* (2006), na cultura, todo um repertório de aprendizagens sociais é acumulado ao longo do tempo. Assim, o mundo está cheio de confrontações entre pessoas, grupos e nações, porque existem diferenças no modo de pensar. A cultura é um fenômeno coletivo partilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social. (HOFSTEDE, 2003).

O estudo de cultura vai revelar que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, mas isso não quer dizer que existe uma cultura superior ou inferior, e sim o uso do julgamento face a suas convicções e crenças.

O estrangeiro chega ao país anfitrião e depara com uma nova cultura.

O contato com outra cultura expõe o indivíduo a riscos, à consciência de perdas, e o coloca em confronto consigo próprio; o desconhecimento mesmo dos artefatos mais primários pode causar um abalo em sua autoestima pelo simples fato de sentir-se incompetente em lidar com algo corriqueiramente vital. (Relatório de Pesquisa nº 7/2000).

A primeira experiência de uma pessoa quando ela chega ao país anfitrião com relação à cultura relaciona-se a fatores menos intangíveis e mais concretos. Esse nível compreende a cultura explícita, que reflete níveis de cultura mais profundos, como normas e valores de um determinado grupo. As normas são os sentimentos mútuos que um grupo tem do que é certo e errado e pode desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas, e em nível informal, como controle social. Já os valores vão definir o que é bom e mau e estão relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. (TROMPENAARS, 1993).

De acordo com Tanure (2003) o Brasil formou uma identidade nacional própria e diferenciada apesar de ter recebido influências de diversos povos desde o seu processo de colonização. Dessa forma, a cultura brasileira reflete os vários povos que constituem a demografia deste país sul-americano: indígenas, europeus, africanos, asiáticos e árabes. Como resultado da intensa miscigenação de povos, surgiu uma realidade cultural peculiar, que sintetiza as várias culturas.

Entretanto é recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho (MOTTA, CALDAS, 2007). Para os autores a base da cultura brasileira é o engenho e o binômio casa grande e senzala. O Brasil 500 anos depois do descobrimento exibe traços da lógica de exploração de recursos internos das organizações, inclusive os humanos, na exploração do consumidor, do meio ambiente e no desperdício generalizado.

Para Geertz (1989), a cultura deve ser considerada como um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos regras, instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto.

Para Motta e Caldas (2007, p.16) “a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais”. Para os autores a cultura brasileira tem três matrizes; a indígena, a portuguesa e a da África negra. Essas raças se misturaram e deram origem a várias subculturas no Brasil. Ainda ressaltam que não são apenas as raças e etnias e suas combinações que produzem culturas. As classes sociais, instituições e organizações também produzem.

Para Smircich (1983) dentro das organizações os repertórios individuais variam de acordo com o nível hierárquico de cada indivíduo, pois se referem a ambientes culturais diversos e estratificados. Assim, no processo de adaptação de estrangeiros é preciso observar que apesar da globalização atenuar as diferenças culturais algumas dessas diferenças tendem a persistir e podem causar sérios mal entendidos. A integração cultural é um processo moroso e leva tempo. (FINURAS, 1999).

### 3.6.1.1 Cultura organizacional

Para Trompennars (1993), a cultura organizacional nada mais é do que a maneira como os grupos de pessoas se organizaram no decorrer dos anos, para resolver os problemas e desafios apresentados a eles. Assim, segundo Hofstede (2003), a cultura organizacional pode se tornar um elemento de choque, pois ela apresentará formas diferentes de lidar com problemas e com suas soluções, como a desigualdade social, a relação com a autoridade, a relação entre o indivíduo e a sociedade, e isso varia de país para país. Dessa forma, entender a cultura organizacional será importante para analisar o processo de adaptação dos estrangeiros na organização.

Para o autor Geertz (1989), para as organizações, a cultura é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, e que serve para ser interpretado e dar significado às experiências subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar o seu compromisso com a empresa.

A cultura organizacional, segundo Schein (1986), se define como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Podem-se perceber nas organizações alguns indicadores da cultura organizacional, como:

- Iniciativa individual - Nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas.
- Tolerância ao risco - Nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos.
- Direção - Clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho.
- Integração - Capacidade de as unidades trabalharem de maneira coordenada.
- Contatos gerenciais - Disposição dos gerentes em fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados.
- Controle - Volume de regras e regulamentos, e de supervisão direta que se usa para

supervisionar e controlar o comportamento dos empregados.

- Identidade - Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais do que com seu grupo imediato ou colegas de profissão.
- Sistema de recompensa - Associação entre recompensas e desempenho.
- Tolerância ao conflito - Grau de abertura para a manifestação de conflitos e crítica.
- Padrões de comunicação - Grau de restrição das comunicações aos canais hierárquicos.

Assim, torna-se importante entender a definição de cultura organizacional para verificar como esses estrangeiros irão adaptar-se à organização. Aqui se ficará com a definição de Schein (1989) sobre cultura organizacional, por se acreditar que essa definição resume toda a complexidade que envolve a adaptação do estrangeiro na organização. Para o autor, cultura organizacional é:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentirem, sem relação a esses problemas (SCHEIN, 1989, p. 12).

### **3.6.2 Remuneração e benefícios**

A remuneração pode ajudar os expatriados a aceitarem a expatriação. Entretanto, se essa é a única razão para aceitar a expatriação, a possibilidade de sucesso do processo pode ser mínima. Para alguns destinos, o pacote de remuneração precisa ser mais atrativo, principalmente por causa de cobrança de impostos locais e pelo ambiente no qual o expatriado passará a viver. O risco é quando o expatriado retorna, pois terá de se ajustar novamente aos valores de salário do seu país de origem. Observa-se, também, que, em países nos quais o custo de vida é baixo, o pacote de remuneração, por sua vez, é reduzido. Muitas vezes, o expatriado é visto pelos funcionários da empresa como um ser superior, devido ao alto salário que recebe. (BARUCH, 2002).

O fator remuneração ganha cada vez mais um lugar estratégico nas organizações, principalmente por causa de tantas mudanças que estão sendo vivenciadas.

Com o passar do tempo vários tipos de sistemas de remuneração foram utilizados e modificados para se adequarem á realidade e ao contexto social. Estamos vivendo novamente esta situação. A globalização e a formação de blocos econômicos promoveram um dinamismo sem precedentes na história, e os sistemas de remuneração tiveram de acompanhar as mudanças. Os profissionais passaram a atuar em diferentes mercados e a importância atribuída ao capital humano aumentou. A contribuição individual de um profissional passou a ser o maior agente agregador de valor das organizações. Hoje a remuneração é utilizada como um meio de atrair e reter talentos humanos. (SILVA, 2005. p. 9).

Estudo realizado por Tanure, Barcelos e Fleury (2007) com expatriados em empresas brasileiras mostra que o pacote de remuneração e benefícios oferecidos pelas organizações aparece na lista de fatores responsáveis pelo sucesso da adaptação no Brasil, segundo os entrevistados.

De acordo com os estudos de Baruch (2002), as empresas também têm reembolsado despesas com educação dos filhos dos expatriados. Em alguns casos, esses profissionais optam por seus filhos estudarem em escolas, por exemplo, americanas, as quais, em qualquer parte do mundo, possuem mensalidades mais altas.

O apoio dado aos expatriados não é somente relativo a questões relacionadas ao trabalho. Quando deixam seus países de origem, devem ser alertados com relação a remuneração, impostos a serem pagos no país anfitrião, plano de saúde, aluguel, gastos com deslocamento, além das diferenças culturais e da preparação para o trabalho em um novo ambiente. (BARUCH, 2002). O futuro expatriado e seu cônjuge devem receber um treinamento para a nova cultura que inclua um exercício da língua do país anfitrião. Para Adler (1986), a noção de globalização significa a necessidade de dominar a nova cultura mais do que as fronteiras geográficas. A preparação bem feita é recomendada tanto para o expatriado quanto para sua família. (CAVUSGIL *et al.*, 1992).

Em muitos casos, fica difícil para a empresa tornar claro o contrato de trabalho do profissional estrangeiro por meio de práticas como descrições e análises de cargos, listagem de tarefas típicas, especificações de competências e habilidades, sistemas de avaliação com base em escalas de desempenho e especificações de treinamento, pois esse profissional tem um papel estratégico, e pode ser que, em alguns casos, os próprios contratantes não tenham as tarefas dos expatriados claras em suas mentes. (TOWNLEY, 2001).

### 3.6.3 Seleção e treinamento

Em torno de 90% dos casos, as empresas selecionam profissionais para trabalharem no exterior com base em suas habilidades técnicas e não pela fluência intercultural. Raramente traços como sensibilidade cultural, habilidades interpessoais, capacidade de adaptação e flexibilidade são levados em consideração. Muitos profissionais acreditam que *expertise* técnica é o critério mais importante a ser levado em consideração na seleção de profissionais que vão atuar no exterior. (WEBB; WRIGHT, 1996).

De acordo com as pesquisas de Finuras (*apud* CETIL, 2006), as empresas devem possuir ou adquirir ou desenvolver instrumentos e técnicas que lhes permitam efetuar uma avaliação mais rigorosa dos candidatos estrangeiros que serão escolhidos.

A área de RH para os expatriados pode ser uma importante aliada para ajudá-los no processo de adaptação à nova cultura. Quando aparece em cena a internacionalização acelerada da economia, a forma de como administrar os recursos humanos de uma organização passa a exigir atenção especial. Para Freitas (2001), o cenário facilmente mutável e a crescente complexidade têm obrigado as empresas a aumentar o repertório de habilidades, e isso tem sido alcançado graças à mobilidade geográfica dos quadros gerenciais e de especialistas. A autora ainda afirma:

(...) a constituição de uma equipe multicultural impõe alguns aspectos que vão desde a forma jurídica dos contratos até os aspectos subjetivos da diversidade. A empresa poderá desenvolver uma cultura interna na qual a diversidade possa ser vivida de diversas formas: se negada, ser depreciada ou ser valorizada como uma vantagem potencial; cada uma dessas posturas traduz a forma particular de administrar os recursos humanos. (FREITAS, 2001, p. 291).

Para dar suporte a esses novos estrangeiros que passam a trabalhar em outros países, segundo os estudos de Joly (1996), as empresas precisam estabelecer as modalidades de permanência no exterior negociando um núcleo de condições básicas, como mudança de móveis, número de viagens contratuais para os membros da família a cada ano, reembolso de algumas despesas, prêmios de afastamento e vantagens fiscais.

As empresas têm interesse em promover carreiras com foco na eficiência, lucratividade e crescimento corporativo, e, em alguns casos, a sobrevivência da organização depende da

utilização e desenvolvimento adequados dos seus talentos. Com o processo de globalização, as multinacionais se viram obrigadas a aumentar a presença de expatriados nas organizações. (WALKER, 1973).

Diante disso, é essencial que o expatriado seja informado com antecedência sobre detalhes do novo trabalho no exterior. Deve entender claramente o que esse novo desafio envolve, sem nenhum tipo de surpresa sobre o seu contrato, benefícios e salário após a chegada ao país anfitrião. A falta de clareza a respeito de um desses pontos pode atrapalhar o processo de adaptação. (WEBB; WRIGHT, 1996). Conforme afirma Freitas (2006, p. 50/52):

É importante ter clareza sobre o tipo de contrato que está sendo firmado, o limite das expectativas que estão sendo construídas, os apoios logísticos e burocráticos que serão dados *in loco*. A logística, se própria ou terceirizada, deve considerar o estilo de vida da família e suas necessidades. (...) (Deve existir) o bom entrosamento (entre as partes) a clareza do projeto, as condições que serão fornecidas e os suportes que serão dados.

Meena e Maxine (1999) constataram que, quando os profissionais assumem um novo trabalho em outro país, as organizações não deixam muito claros os objetivos desse novo desafio para os expatriados, e também não explicitam como o trabalho deles se encaixa na estratégia da instituição. Essa falta de compreensão dos objetivos faz com que o período de adaptação seja muito confuso.

Algumas instituições consideram a seleção um dos pontos altos da contratação de executivos estrangeiros. No entanto, na prática isso não acontece, como apontam algumas pesquisas, como as de Tung (1981) e Zeira (1975), que apontam algumas razões pelas quais os diretores de RH não investem em treinamento antes da partida:

- Acreditam que os programas de treinamento são ineficientes.
- Alguns tiveram experiência com executivos que demonstraram insatisfação com os programas de treinamento.
- Outros afirmam que o tempo entre a seleção e a partida para o país aonde eles irão trabalhar não é suficiente para um treinamento longo de aculturação.
- Alguns acreditam que, por ser uma experiência temporária, não é necessário investir em treinamento.

Em outros estudos, os autores evidenciam que, para muitos diretores de RH, as dimensões da aculturação são suficientemente conhecidas para que eles possam formatar um treinamento para esses executivos que vão para outros países. (BAKER; IVANCEVICH, 1971).

Na visão de Mendenhall e Oddou (1985), um entendimento claro dos fatores que constituem o processo de aculturação de um profissional poderia ajudar os diretores de RH a desenhar os instrumentos do processo de seleção que são imprescindíveis para a aculturação e para programas de treinamento em aculturação, que habilitariam os executivos a desenvolver habilidades necessárias para esse período no exterior. Basicamente os campos da seleção e treinamento de executivos apresentam dois problemas básicos: um entendimento inadequado das variáveis relevantes para o processo de aculturação e o uso inapropriado de métodos de seleção e treinamento, o que pode, segundo os autores, explicar tantos retornos precoces de profissionais.

#### **3.6.4 Esquema Conceitual**

O esquema a seguir (FIG. 3) faz um resumo da revisão teórica realizada ao longo desse estudo.



**Figura 3: Esquema conceitual.**  
**Fonte: Elaborado pela autora.**

## 4 METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é analisar a influência dos fatores institucionais e individuais no processo de adaptação de colaboradores estrangeiros na Fundação Dom Cabral.

A Fundação Dom Cabral foi escolhida pelo fato de estar vivenciando o seu processo de internacionalização de forma bem ativa. Além disso, entre as estratégias traçadas para a internacionalização, a instituição prevê a contratação de colaboradores estrangeiros para atuarem na instituição, seja como professores, gerentes ou ocupando cargos administrativos.

A pesquisa qualitativa tem surgido atualmente como uma técnica promissora na investigação de estudos organizacionais. Segundo Creswell (2007), o pesquisador usa estratégias de investigação, como narrativas, fenomenologias, etnografias e estudos de caso, tendo por base uma teoria ou estudo embasados na realidade. Nessa técnica, os temas são desenvolvidos a partir da coleta de dados emergentes abertos.

Na presente pesquisa, a escolha pelo estudo de caso deve-se, sobretudo, ao fato de se conhecer o contexto da organização e das políticas de gestão de pessoas. O estudo de caso é considerado uma pesquisa estratégica com foco no entendimento de dinâmicas presentes em questões específicas e que permite vários níveis de análise. Os estudos de caso permitem combinar diversos métodos para coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações. (EISENHARDT, 1989).

Richardson (2008) afirma em seus estudos que a utilização da pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e entender particularidades do comportamento dos indivíduos.

No presente estudo foram realizadas entrevistas, relatórios de viagem, relatórios anuais e analisados documentos de arquivo. Por meio de entrevistas semiestruturadas ouviu-se o profissional estrangeiro.

A pesquisa foi realizada com 10 estrangeiros oriundos dos seguintes países: Argentina, Colômbia, Estados Unidos, França, México, Portugal e Taiwan. Alguns desses profissionais têm o período de permanência entre 6 meses a 3 anos, que pode, em alguns casos, ser renovado. Outros, após cumprirem um estágio, retornam aos seus países de origem. Há também casos de professores que trabalham durante alguns meses do ano na Instituição há mais de 20 anos, mas já moraram no Brasil.

A identidade de cada entrevistado foi mantida em sigilo na análise dos dados da pesquisa por questões éticas. Serão identificados nesta dissertação por letras. Comparações entre as culturas foram evitadas para não ser divulgada a identidade dos estrangeiros.

Foram realizadas também entrevistas com pessoas da Fundação Dom Cabral envolvidas no processo de internacionalização da Instituição e na contratação desses profissionais, com o objetivo de conseguir múltiplas percepções sobre o tema estudado. Foram entrevistados o gerente do projeto de internacionalização, o supervisor de RH e o assistente de RH. O roteiro de entrevista dos estrangeiros foi composto de vinte e três perguntas (Apêndice A), com duração média de uma hora. O roteiro de entrevista com os colaboradores da FDC era composto de oito perguntas (Apêndice C). Para definir o grau de influência dos fatores institucionais e individuais que estavam sendo investigados, foi solicitado aos entrevistados que classificassem cada fator na seguinte escala: muito importante, importante, pouco relevante e irrelevante, tendo em vista o processo de adaptação.

Foram entrevistados também os colaboradores da FDC mais envolvidos no processo de internacionalização, com o objetivo de identificar sinais da adaptação dos colaboradores estrangeiros e da coerência dessas contratações, tendo em vista a estratégia de internacionalização da FDC.

As entrevistas foram gravadas, mas, mesmo assim, de acordo com Creswell (2007), durante a entrevista, o pesquisador tomou nota de muitas questões que lhe pareceram relevantes.

De acordo com Miles e Huberman (1984), a análise dos dados coletados em pesquisas qualitativas consiste em três atividades, relatadas a seguir.

Redução dos dados – Processo contínuo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações colhidas no campo. Na verdade, a redução dos dados já se inicia antes da coleta de dados propriamente dita. Nessa fase, realizaram-se as entrevistas e as transcrições.

Apresentação – Os dados devem ser organizados de tal forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. Após a transcrição, realizou-se a inclusão das falas nas diversas categorias encontradas, conforme mostra o Apêndice B. As categorias foram levantadas em função do questionário aplicado, que abordava os fatores institucionais e individuais, que poderiam afetar o processo de adaptação dos profissionais estrangeiros de forma positiva, negativa, ou simplesmente por não terem nenhuma influência no processo de adaptação.

Delineamento e verificação da conclusão – Identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguidos de verificação e retorno às anotações de campo e à literatura, ou ainda replicando o achado em outro conjunto de dados.

Fatores de adaptação investigados no campo individual: percepção das características de personalidade, idioma, relação com o tempo, família, vivência internacional, motivação, incertezas, interação social. Fatores institucionais analisados: seleção, treinamento, remuneração, benefícios e cultura organizacional. Após a catalogação das entrevistas e os fatores investigados foram classificados como muito importante, importante, indiferente e irrelevante para o processo de adaptação dos estrangeiros na Fundação Dom Cabral.

A adaptação foi mensurada observando as etapas do processo de adaptação utilizadas por Cerdin (2002) nos seguintes níveis: adaptação geral, que consiste na adaptação às condições de vida, alojamento, costumes, cultura, alimentação, locomoção, adaptação à interação e contatos com os membros da empresa e com a comunidade local e a adaptação ao trabalho, que consiste no enquadramento no novo cargo, responsabilidades e performance. Para analisar a adaptação geral e a interação, foram tomados como base dados colhidos das entrevistas; já para a análise sobre a interação ao trabalho, além de se recorrer a dados mencionados nas entrevistas, houve a oportunidade de serem colhidos detalhes da atuação de cada estrangeiro na entrevista realizada com o gerente do projeto de internacionalização.

A presente pesquisa, apesar do rigor utilizado pelo pesquisador nos procedimentos empregados, apresenta algumas limitações. Não obstante ser um estudo de caso único, alguns aspectos referentes às suas limitações são importantes de serem colocados, como a impossibilidade de generalizar o caso em foco para todo o setor, pois havia conhecimento em profundidade da internacionalização da FDC, dos projetos nos quais os estrangeiros atuam, o que possibilitou analisar a adaptação ao trabalho, a adaptação geral, além de toda uma interação. (CERDIN, 2001).

## 5 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC)

A Fundação Dom Cabral (FDC) é um centro de desenvolvimento de empresas e executivos, criada em 1976, como desdobramento do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais, atualmente PUC Minas. A FDC tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação e treinamento de executivos, empresários e empresas. A instituição, desde a sua criação, associou-se a instituições internacionais para o desenvolvimento de programas e atividades que lhe possibilitassem ter acesso às práticas gerenciais de ponta, para serem transformadas em conteúdos para os seus diversos programas, conforme cronologia a seguir.

- **1976** Criação da Fundação Dom Cabral como desdobramento do Centro de Extensão da PUC/MG. Aliança com o Groupe HEC, França. Programa fechado para a Telemig/Cursos de Especialização.
- **1980** Parceria com empresas para criar o CEDEX – Centro de Estudos e Desenvolvimento do Comércio Exterior.
- **1989** Parceria com empresas de grande porte para criar o CTE – Centro de Tecnologia Empresarial.
- **1990** Aliança com o Insead – The European Institute of Business Administration e realização do 1º PGA – Programa de Gestão Avançada.
- **1992** Parceria com empresas de médio porte para criar o PAEX – Parceiros para a Excelência.
- **1993** Aliança com a Kellogg School of Management.
- **1996** FDC 20 anos – Realização do 1º MBA Empresarial e adoção da metodologia de educação a distância.
- **1999** Parceria com empresas familiares para criar o PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas. Criação do Programa de Voluntariado.
- **2001** FDC 25 anos – inauguração do Centro Alfa – Campus Aloysio Faria. Melhor MBA do Brasil – ranking Revista Você S.A.
- **2002** Lançamento do primeiro núcleo de geração de conhecimento.

- **2003** Adesão ao Global Compact – ONU.
- **2005** Realização da conferência UNICON, consórcio de escolas de alcance mundial dedicado a educação de executivos.
- **2006** FDC 30 anos – Rede de alianças na América Latina – Lançamento da Revista FDC
- **2007** Certificada pelo EQUIS – renomado sistema que confere reconhecimento internacional às escolas de negócios.
- **2008** Inauguração da Unidade São Paulo  
Criação de parcerias com empresas: COMn – Conexões Organizações Mundo e RDI – Rede de Desenvolvimento Integrado
- **2009** Início da rede de cooperação com escolas dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China).  
Inauguração do Centro de Desenvolvimento do Conhecimento em Gestão – CDCG.  
Instalação do Conselho Consultivo Internacional.  
Classificada em 13º lugar entre as melhores escolas de negócio do mundo no Ranking de Educação Executiva do Financial Times.

Já em 1976, ano de sua criação, a FDC iniciou o programa de cooperação técnica internacional com o Groupe HEC, da França – o primeiro de uma série que vem desenvolvendo com outras escolas, tais como as alianças com o INSEAD (na Europa), Kellogg (nos Estados Unidos) e com a UBC (no Canadá). Em todos eles há um eixo comum de interesse – o acesso ao conhecimento de ponta, gerado em ambientes avançados de negócios, oferecendo, em contrapartida, o acesso dessas escolas ao mercado brasileiro. Mais recentemente, há um redirecionamento para acordos na Ásia e América Latina, visando a campos específicos de conhecimento. (ALMEIDA, 2006).

A FDC tem desenvolvido um projeto de internacionalização desde o ano de 2005, com o objetivo de coordenar todas as atividades internacionais. Uma das estratégias adotadas é a contratação de colaboradores estrangeiros, como forma de manter-se ativa e atuante nos novos mercados, além de desenvolver outras estratégias para consolidar a sua presença em outros mercados. Dentre essas estratégias estão alianças com escolas de negócios internacionais,

realização de programas de desenvolvimento de executivos em parceria com essas escolas, criação de redes de escolas na América do Sul e com os países do BRIC. Portanto, a presença de profissionais estrangeiros nos quadros da Instituição tem crescido a cada ano como forma de dar suporte à estratégia adotada para o seu processo de internacionalização.

De acordo com o documento *Estratégia da FDC para o cenário 2026* (FDC, 2006), são três os desafios da Instituição para esse cenário de longo prazo: a geração de conhecimento, o desenvolvimento da organização e a internacionalização, que envolverá diversos aspectos como:

- a) presença nas principais regiões do mundo, respondendo às necessidades globais de educação de executivos e empresas multinacionais, com soluções de alto valor agregado;
- b) execução direta de seus programas em infraestruturas multilocalizadas próprias ou de rede de aliados, dependendo das circunstâncias e programas multinacionais de EaD;
- c) participação na concepção e gerenciamento de uma das grandes cadeias mundiais de educação executiva;
- d) inicialmente, seguir para fora com as empresas brasileiras que estão se internacionalizando, estreitando com elas as parcerias; privilegiar as multinacionais no Brasil e América Latina, sendo parceira dessas empresas e suas universidades corporativas, oferecendo programas globais e multilocais, e desenvolver programas abertos e de parcerias nos países onde a presença dessas empresas seja significativa;
- e) processo gradual de expansão, fazendo o que e onde for possível fazer, consolidando sua posição e assim sucessivamente, procurando ainda segmentar bem o seu negócio, para ser competitiva;
- f) ampliação das alianças internacionais, em pé de igualdade, como caminho natural para se internacionalizar (ex.: Aliança na China).

Para dar suporte a todo esse processo, é preciso estabelecer também uma base sólida de pessoal e de cultura internacionais para possibilitar à Instituição crescer e se desenvolver: tendo bons professores estrangeiros, pagando salários competitivos internacionalmente, tendo profissionais dos países em que atuar, visando ao entendimento de suas culturas e mercados, e sendo capaz de se comunicar correntemente no idioma inglês.

Vários movimentos começaram a se entrelaçar nessa direção: atendimento a empresas transnacionais em projetos multipaíses e a empresas brasileiras que atuam no exterior; envolvimento em projetos de interesse de organismos internacionais; ampliação da rede de cooperação com escolas de outros países; realização de pesquisas em coautoria de professores da FDC com profissionais externos; realização de programas fora do Brasil, em aliança com instituições locais. “Tão importante é o estabelecimento de base sólida de pessoal e cultura internacionais, ter gerentes e professores estrangeiros, ser capaz de se comunicar corretamente em outros idiomas e contar com profissionais dos países onde vamos atuar para garantir a integração com a cultura e o mercado locais.” (ALMEIDA, 2006).

A Fundação Dom Cabral hoje estabelece uma rede de cooperação com renomadas instituições da América Latina e internacionais: Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Universidad Del Desarrollo, Universidad de San Andrés da Argentina, Olin School of Business, dos EUA; Universidad San Francisco, do Equador; Universidad Del Pacifico, do Peru e University of Porto Business School, de Portugal (EGP).

Já em conjunto com a Columbia University (EUA), a Fudan University (China), a Indian School of Business – ISB (Índia) e a Moscow School of Management – Skolkovo (Rússia), a FDC realiza o Five-Diamond International Conference Cycle, que são conferências para discussão do crescimento de multinacionais em mercados emergentes. Outra iniciativa também foi desenvolvida, por meio de acordos internacionais de cooperação com as mesmas instituições dos países emergentes, para realizar o Programa Brics on Brics – *Harnessing growth in new realities*. O programa visa auxiliar as empresas multinacionais a lidar com o desafio de alcançar o crescimento lucrativo sustentável, considerando as economias emergentes no contexto mais amplo da globalização e das estratégias globais. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008).

De acordo com Byrne (1995), praticamente quase todas as *top business schools* dos *rankings* desenvolvem programas conjuntos com outras escolas, com o objetivo de adquirir experiência internacional para os alunos e para os colaboradores da instituição. A FDC desenvolve os seguintes programas abertos com escolas internacionais: Programa de Gestão Avançada PGA, com o INSEAD desde 1990; Skills, Tools and Competence – STC, com a Kellogg School of Management, desde 1994; Estratégia do Crescimento, com a Olin; Estratégias Empresariais

Integradas para a América Latina, com Itam – Instituto Tecnológico do México, Sand Andres (Argentina) e Universidad Del Desarrollo (Chile), desde 2008.

Acordos também são firmados pela FDC com instituições estratégicas para o desenvolvimento de pesquisas específicas.

- World Competitiveness Yearbook 2008 – IMD – (Suíça)
- Global Competitiveness Index – World Economic Forum – WEF – (Suíça)
- Responsible Competitiveness – Accountability – (Inglaterra)
- *Ranking* das Transnacionais Brasileiras – Columbia University – (EUA)
- United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD – (Suíça)
- Case Braskem – INSEAD – (França) – 2008
- Os sentidos do trabalho – HEC Montréal (Canadá) – 2008
- Inovação Interativa – University of Warwick – (Inglaterra) – 2008
- Empreendedorismo em empresas familiares transgeracionais – Babson College – (EUA)
- *Spin-off* – HEC Montréal (Canadá)

A FDC também mantém cooperação com algumas outras escolas para projetos de educação executiva com programas isolados sob demanda específica.

- Harvard Business School (Latin America Research Center) – Building Venture in Latin America (BVLA).
- Universidade Nova de Lisboa (Portugal) – Gestão Estratégica de Pessoas para o Banco Itaú Europa.

A FDC também realiza programas customizados internacionais no Brasil para executivos estrangeiros, e no exterior também para executivos estrangeiros e brasileiros. Em 2008, foram realizados os seguintes programas, que fazem parte também da estratégia de internacionalização da FDC (FDC, Relatório Anual, 2008):

- Banco de Credito BCP Peru – Parceria com Universidad del Pacifico (Peru)

- Banco Itaú – Programa de Desenvolvimento em Gestão Estratégica de Pessoas - Itaú Europa (Portugal)
- Basf - Workshop: Cultura da Liderança – (Argentina)
- Docol - Programa Master Docol – (Brasil)
- ISQ Brasil (Portugal)
- Linde América do Sul – Grupo Linde (AGA) – Programa de Desenvolvimento Gerencial (Brasil)
- Petrobras – GRLP – Globally Responsible Leadership Program (Brasil)
- Saint-Gobain – New Manager Seminar 2007 (Brasil)
- Saint-Gobain – Palestra Operational Management Program – Multicultural Management (Brasil)
- SONAE – Palestra FDC – Café Público SONAE (Portugal)
- Sonangol – Universidade Corporativa (Angola e Brasil)
- Tenaris – Confab – Global Trainee Program Tenaris Confab (Argentina)
- Tower Automotive – Team Building (Brasil)

Ainda como estratégia de internacionalização, a FDC constituiu o seu conselho consultivo internacional, formado por 72 membros de 20 países, em 2009, cujos objetivos são orientar a FDC no desenvolvimento de uma visão e estratégias globais em relação às tendências na gestão de negócios de empresas internacionais, abrir portas para novas alianças internacionais e facilitar o acesso a um *network* de executivos e empresas internacionais. (FDC, 2008).

No que tange à presença da FDC em *ranking* e certificações, a instituição se posiciona da seguinte forma:

### **Financial Times**

A Fundação Dom Cabral está, desde 2004, no *ranking* do jornal inglês *Financial Times*, que classifica as melhores escolas de negócios do mundo. Em 2006, posicionou-se como a única escola brasileira entre as 20 melhores do mundo em educação executiva.

Em 2008, a FDC ganhou quatro posições na classificação geral do *ranking*, sendo considerada a 16ª melhor escola de negócios do mundo. Manteve-se, ainda, como a melhor da América

Latina e a única brasileira presente na lista. Os programas abertos (participantes de diversas empresas ou participantes pessoa física) ocupam, agora, a 15ª posição entre os melhores do mundo, enquanto os programas customizados (desenhados de acordo com a necessidade da empresa) para empresas estão entre os *top 30*. Pela qualidade de infraestrutura e acomodações, o Campus Aloysio Faria da FDC é o 4º melhor para programas abertos. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008).

### **EFMD- European Foundation For Management Development - EQUIS**

Em 2007, a FDC foi certificada pelo European Quality Improvement System (EQUIS), renomado sistema de credenciamento gerido pela European Foundation for Management Development (EFMD), que confere reconhecimento internacional às escolas de negócios (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008). Essa conquista, que coloca a instituição ao lado das principais escolas de negócios do mundo, é um importante passo no seu processo de internacionalização. (FDC, Relatório Anual 2008).

### **AMBA**

Com foco em gestão empresarial, o MBA Executivo da Fundação Dom Cabral é credenciado pela The Association of MBAs (AMBA) desde 2005. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008).

Ainda como estratégia de sua internacionalização, a FDC é membro das seguintes instituições internacionais: International University Consortium for Executive Education (UNICON), desde 2005; Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), desde 2006, e, mais recentemente, da Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), em 2008.

Para dar suporte à estratégia da Instituição traçada para o cenário 2026, a internacionalização da FDC é necessária para assegurar que continue a contribuir com o desenvolvimento de executivos, empresários e empresas no Brasil, com a qualidade e os princípios mencionados e, ao mesmo tempo, permitir a expansão dessa contribuição a outros países. É também a forma de responder aos efeitos da globalização em seu segmento, inclusive com a atuação de concorrentes internacionais no Brasil e América Latina, evitando assim pôr em risco a sua própria sobrevivência. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2006).

A FDC evoluiu, com o tempo, sua atuação nacional, passando a executar nos últimos anos atividades no exterior. “O conteúdo, o ambiente e as relações relevantes da FDC têm se inclinado para uma dimensão internacional.” (ALMEIDA, 2006).

Dessa forma, torna-se necessária a presença de profissionais estrangeiros na FDC adaptados para sustentar o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, o seu processo de internacionalização. De acordo com Cerdin (2002), a adaptação pode ser definida como o grau de conforto psicológico de uma pessoa com relação a vários aspectos do novo ambiente.

## **6 ADAPTAÇÃO DE PROFISSIONAIS ESTRANGEIROS NA FDC**

Após o término de todas as entrevistas, deu-se início ao mapeamento dos principais temas tratados na teoria, procurando identificar no texto das transcrições das entrevistas os fatores institucionais e individuais que tiveram relevância no processo de adaptação dos profissionais estrangeiros na Fundação Dom Cabral.

O impacto da globalização e a proximidade dos continentes, facilitados pelos meios de transportes e comunicação, de certa forma, aproximaram as pessoas. O interesse dos indivíduos para conhecerem outras culturas e para trabalharem em outros países foi de certa forma aguçado pela necessidade de as pessoas adquirirem cada vez mais experiências em outros países. De acordo com Baruch, Steele e Quanttril (2002), as razões que levam as pessoas a procurar trabalhar em outros países podem ser várias, indo desde o desejo de viver diferentes experiências, melhorar o estilo de vida até a um simples estágio que lhes permita ganhar uma alta empregabilidade. Também no estudo realizado, foram vários os motivos pelos quais os profissionais estrangeiros escolheram vir para o Brasil e trabalhar na FDC.

De acordo com o estudo do The Boston Consulting Group Creating People Advance – How to Address HR Challenges World Wide Througer (2008), os executivos em diferentes regiões terão prioridades diferentes. Essas diferenças refletem a cultura, a economia e as características demográficas de cada região. Dessa forma, as instituições que pretendem atuar globalmente precisam entender essas prioridades dos executivos antes de contratá-los.

O objetivo da FDC com a contratação de profissionais estrangeiros é se tornar cada vez mais uma instituição global e passar a ter em seus programas internacionais um maior número de participantes do exterior. A internacionalização é um dos seus principais objetivos no momento.

## 6.1 FATORES INDIVIDUAIS

Os fatores individuais pesquisados foram percepção de características individuais, idioma, relação com o tempo, motivação, família, vivência internacional, interesse por cultura e interação social. Durante as entrevistas também emergiram algumas questões, como o choque cultural e o estresse vivenciados pelos executivos estrangeiros, além da dificuldade de lidarem com as incertezas.

### 6.1.1 Percepção de características individuais

De acordo com Harvey e Moeller (2009), o sucesso na identificação de algumas competências e traços de personalidade nos profissionais expatriados está diretamente ligado ao sucesso das missões internacionais. Outros autores identificaram também em suas pesquisas algumas competências individuais e traços de personalidade presentes nos profissionais que se adaptaram em outros países: consciência cultural, capacidade de desenvolver uma perspectiva global, grande habilidade intercultural, comunicação no idioma do país anfitrião, habilidade para ajustar a novos ambientes culturais rapidamente, maturidade psicológica, curiosidade e senso de humor. (ADLER, 1986; BLACK; STEPHENS, 1989).

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que as características individuais facilitaram o processo de adaptação, conforme os depoimentos a seguir:

“Sou comunicativa e extrovertida e isso tem facilitado a minha adaptação. Já tenho também muitos amigos aqui e fora da empresa”. (Entrevistado E)

“Tenho a mente bem aberta e também algumas características de pessoa empreendedora que me ajudam muito no dia a dia na empresa”. (Entrevistado I)

“Considero-me uma pessoa com muita vontade de adquirir novos conhecimentos a cada dia, sou responsável, muito alegre, gosto de grandes desafios, adoro conhecer distintas culturas, países e pessoas, gosto de ajudar os demais, sou uma pessoa que se esforça para conseguir o

que quer na vida e que nunca desiste diante das (...) que gosta de planejar e organizar as coisas adequadamente, eu acho que isto é indispensável para trabalhar na FDC”. (Entrevistado D)

As características individuais apontadas pelos entrevistados como essenciais para a vivência no exterior são:

- **Mente aberta.**
- **Habilidade de comunicação.**
- **Independência.**
- **Capacidade de adaptação a ambientes multiculturais.**
- **Gosto por adquirir conhecimento de outras culturas.**

Esse último fator foi classificado como muito importante para a adaptação do profissional estrangeiro por 100% dos entrevistados.

### **6.1.2 Idioma**

De acordo com os autores Evans, Treadgold e Mavondo (2000), a comunicação na língua do país anfitrião é fundamental para a adaptação dos profissionais estrangeiros. Falar a língua é primordial nesse processo, conforme aparece na fala do entrevistado a seguir, que acredita ter sido o idioma um dos principais fatores para a sua adaptação, enquanto em outros depoimentos percebe-se ter sido o idioma um dificultador no processo de adaptação:

“Tenho certeza que se estivesse aqui só falando inglês as interpretações e o meu entendimento do país, dos brasileiros e dos colegas de trabalho seriam outros.” (Entrevistado G)

“O idioma foi o principal problema enfrentado na minha adaptação porque no começo me sentia só.” (Entrevistado E)

“A língua tem sido um limitador quando estou fora da FDC para a minha adaptação.” (Entrevistado C)

“A maior dificuldade enfrentada ao chegar ao país e na instituição foi o idioma e isso dificultava o meu entendimento da estrutura da organização e até das atividades que eu iria desempenhar.” (Entrevistado D)

“Mesmo falando o português, já há algum tempo às vezes me deparo com alguma dificuldade de comunicação. Às vezes falo uma coisa e as pessoas entendem outra. Às vezes emprego as palavras erradas”. (Entrevistado A)

“Acredito que ter chegado aqui falando português me ajudou, pois muito antes de decidir trabalhar fiz primeiro um intercâmbio e isso me ajudou muito”. (Entrevistado H)

Percebeu-se que os estrangeiros que falavam o português conseguiram uma rápida adaptação, e aqueles que não o falavam levaram algum tempo para se integrarem fora da empresa, o que foi considerado importante para a adaptação na FDC.

### **6.1.3 Relação com o tempo**

Os entrevistados expressaram grande dificuldade de entender a relação dos brasileiros com o tempo, o que foi expresso de duas maneiras e de forma recorrente nas entrevistas. A primeira tem relação com o não cumprimento dos horários de reuniões tanto de início quanto de término. A segunda tem a ver com o tempo gasto para tomar decisões e para as coisas acontecerem, também abordado por Trompenaars (1994) em seus estudos.

“Eu tinha uma reunião com o meu superior marcada para durar duas horas e outra a seguir com outra pessoa. Como a reunião com o meu superior não acabou, saí para não me atrasar para a outra reunião. Alguns dizem que fiz errado. Isso gera uma certa dificuldade na nossa cabeça”. (Entrevistado C)

“Aqui o tempo no *management* é muito diferente, as coisas demoram a acontecer. As reuniões não duram o prazo estipulado e não começam no horário. Tem outra questão do tempo que as pessoas não levam muito a sério, como horários das reuniões.” (Entrevistado I)

Portanto, o tempo é um fator que causa dificuldade para os estrangeiros se adaptarem por gerar confusão na sua forma de agir e de entender como as coisas acontecem na organização. É muito importante para a adaptação do estrangeiro, que precisa entender como se o relacionar com o tempo de acordo com os brasileiros. Esse fator foi considerado importante para o processo de adaptação por 60% dos entrevistados, e 40% acharam-no pouco relevante. Percebeu-se pelas entrevistas que algumas pessoas são mais preocupadas com o cumprimento de prazos e a entrega de tarefas, como mostra o depoimento a seguir.

“Eu tive dificuldades com a questão do tempo. Eu sou particularmente ligado a pontualidade e a prazo para entregas de trabalhos. No início sofri um pouco com essa questão na FDC, mas com o tempo aprendi que é cultural aqui.” (Entrevistado F)

#### **6.1.4 Motivação**

A FDC desde o seu nascedouro demonstrou uma grande capacidade de atrair pessoas de outros países. De acordo com o depoimento de um dos entrevistados, o que despertou a sua vontade de ir para a Instituição em 1976 foi a “possibilidade de trabalhar com o novo”. (Entrevistado F). Naquela ocasião, a Instituição já desenvolvia as suas atividades utilizando uma forma diferente de atender aos clientes e de promover o desenvolvimento de executivos. A Instituição, recém-criada, já trazia no seu DNA uma forma de trabalhar inovadora, conforme depoimento do entrevistado:

“Construção do programa, era isto que eu queria fazer, ou seja, analisar a demanda e construir o programa correspondendo à demanda. Era uma oportunidade diferente, porque era muito pioneiro, tinha poucas experiências. Tinha aparentemente uma demanda muito grande no mercado brasileiro e tinha muito campo, isto que me interessava.” (Entrevistado F)

Todos os entrevistados apontaram que a Instituição faz um trabalho inovador, e é isso que desperta a vontade de conhecê-la e de trabalhar nela. É como se eles fossem desbravadores de um território pouco conhecido no mundo das escolas de negócios.

Conforme salienta Argenti (2006), a reputação de uma empresa é construída ao longo do tempo e é um produto tanto de públicos externos quanto internos. Os estrangeiros reconhecem a Fundação como uma instituição muito respeitada, sendo este um dos motivos para virem para o nosso país. “O acesso empresarial, a reputação e o próprio posicionamento da Fundação perante o empresariado brasileiro é uma coisa fantástica”, conforme salienta um dos estrangeiros. (Entrevistado D)

Na análise dos dados das entrevistas, encontraram-se diversos motivos que levaram esses profissionais estrangeiros a procurarem outros países, e nesse caso específico o Brasil, para exercerem suas atividades profissionais. A motivação do indivíduo foi apontada como um fator positivo no processo de adaptação do estrangeiro. Segundo os entrevistados, o mais importante é o indivíduo querer vir para a missão internacional nesse processo de adaptação. O que motivou os entrevistados a virem para o Brasil está elencado a seguir.

**QUADRO 5**  
**Fatores motivadores relacionados à Instituição**

<b>FDC (motivadores)</b>
Desenvolver conhecimento sobre <i>management</i> .
Possibilitar aprendizagem sobre os negócios na América Latina.
Trabalhar com o <i>mix</i> de pesquisa, consultoria e aula.
Transparecer seriedade em relação a seus valores.
Trabalhar de forma diferente e inovadora com soluções educacionais.
Ser pioneira no que tange ao tipo de negócio como parceria.
Posicionar-se entre as melhores no <i>ranking</i> do jornal <i>Financial Times</i> .
Possibilitar o trabalho com pessoas de outras culturas.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

**QUADRO 6**  
**Fatores motivadores relacionados ao país**

<b>BRASIL (motivadores)</b>
País integrante dos Brics.
Riqueza cultural.
Proximidade geográfica com país de origem.
Curiosidade despertada pelas diferenças culturais.
País com pessoas acolhedoras.
Riqueza de recursos e belezas naturais: praias, montanhas.
País de pessoas alegres e bem-humoradas.
País de paz.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A seguir, serão reproduzidas algumas falas que relatam os motivos para a vinda dos profissionais estrangeiros para o Brasil.

“O que motivou a minha vinda para o Brasil foi a oportunidade de trabalho, de crescimento profissional e a possibilidade de conhecer a cultura de um dos países do Brics. Eu aqui me defino como estrangeiro. Trabalhar na FDC me dará a oportunidade de desenvolver o meu conhecimento sobre negócios e também sobre os negócios na América Latina, e isso me dará a oportunidade de transmitir o meu conhecimento para executivos e empresários.”  
(Entrevistado A)

“(…) precisava fazer estágio para formar e tinha vontade de conhecer outra cultura. Quando soube que era oportunidade de vir para o Brasil, o país mais importante da América do Sul, não pensei duas vezes. (Entrevistado C)

Pesquisas realizadas pelo HSBC International Bank apontam que os mercados de países emergentes estão desenvolvendo suas economias e experimentando um crescimento muito rápido, e com isso estão conseguindo atrair estrangeiros. (HSBC International Bank Survey, 2009). No QUADRO 7, o Brasil aparece na 13ª posição entre os países em desenvolvimento que mais têm atraído estrangeiros.

**QUADRO 7**  
**Países em desenvolvimento que mais têm atraído estrangeiros**

	Group Ranking		Overall Ranking	Increased Savings	Luxuries	Income	Disposable Income
Russia Federation	NEW	1	1	2	15	2	2
Qatar	NEW	2	2	3	7	18	1
Saudi Arabia	NEW	3	3	1	3	13	5
United Arab Emirates		4	5	5	8	5	4
Bahrain	NEW	5	8	7	1	14	9
India		6	9	4	23	9	10
Malaysia	NEW	7	10	15	6	8	8
China		8	11	8	21	11	13
South Africa	NEW	9	13	10	2	15	16
Vietnam	NEW	10	14	9	10	17	14
Thailand	NEW	11	15	14	11	16	12
Mexico	NEW	12	16	11	26	12	10
Brazil	NEW	13	18	16	24	21	17

Fonte: HSBC Bank International Expat Explorer Survey, 2009.

Pelos dados obtidos, pode-se inferir que a Fundação Dom Cabral tem uma visibilidade internacional e é reconhecida no exterior. Aliado a isso, o Brasil continua despertando o interesse dos estrangeiros hoje não somente pelas belezas naturais, mas pela sua posição econômica entre os países emergentes.

Esse fator é considerado muito importante para a adaptação, pois o indivíduo precisa querer viver essa experiência com base em fatos que suportem morar longe do seu país e, em muitos casos, longe de toda a família.

### **6.1.5 Família**

A importância de estar com a família no processo de adaptação é muito importante para o estrangeiro. Alguns acreditam que só ficaram no país no momento do choque cultural porque não estavam sozinhos.

“Então vieram as dificuldades, o choque de cultura, mas, não diria do lado da família, porque a minha esposa se adaptou tão rapidamente quanto eu. Tivemos dificuldade com moradia, cultura aqui é diferente, mas a maior dificuldade foi com a moradia e escola para os filhos, mas isso no passado. Hoje, após tudo superado, faria tudo outra vez. (Entrevistado G)

“Bem eu não sei se teria ficado aqui se não estivesse com o meu marido.” (Entrevistado A)

“Estar com a família é muito importante. Como sou solteira e não estou com nenhum membro da minha família, falo com eles todos os dias usando os recursos da internet, e dessa forma sinto que estou mais perto deles. Às vezes me sinto muito só.” (Entrevistado D)

“Eu estou aqui com minha família e considero fundamental para o entendimento deste projeto de estar fora do meu país por um período maior”. (Entrevistado B)

Conforme apontam os resultados da pesquisa de Freitas (2001), a empresa não se dá conta que ninguém contrata apenas o lado profissional de alguém, isto é duplamente verdadeiro no caso dos estrangeiros, pois os demais aspectos de sua vida estarão muito presentes. Assim, o

sucesso da contratação do estrangeiro vai depender da sua família e, principalmente, da adaptação do cônjuge. O desempenho desse executivo estará condicionado à tranquilidade que poderá ter, sabendo que seus familiares estão bem e adaptados.

Esse fator foi classificado como importante para a adaptação dos profissionais, mesmo por aqueles que não estavam acompanhados dos familiares, pois a família é um ponto de apoio e um porto seguro em meio a tantas mudanças e novidades. Para aqueles que não estavam com a família, o contato por *e-mail* era quase que diário, segundo os entrevistados.

### **6.1.6 Vivência internacional**

Todos os entrevistados já tinham vivenciado uma experiência internacional, seja a trabalho ou somente de turismo. De acordo com Black, Mendenhall, Oddou (1991), experiência prévia pode ser vista como um pré-treinamento para o estrangeiro, o que lhe possibilita ter um maior conhecimento de várias situações e o ajudará a desenvolver estratégias para auxiliá-lo na vida no exterior.

“Já trabalhei e morei em outros países e essa experiência internacional é importante, pois você sabe que viver fora não vai ser muito fácil.” (Entrevistado C)

Freitas (2001) encontrou em sua amostra a presença de alguns executivos que já tinham vivenciado a expatriação antes de virem para o Brasil, e estes se encontravam adaptados no emprego, assim como a família. Outros executivos já conheciam o Brasil antes de decidirem viver a experiência da expatriação.

As pesquisas de Cerdin (2002) também corroboram com o resultado da pesquisa na FDC, na qual a maior parte dos entrevistados estrangeiros já tinham tido algum tipo de experiência internacional. No QUADRO 8, encontra-se o resultado desta pesquisa, mostrando a classificação dos tipos de experiência internacional dos expatriados entrevistados em seu estudo.

**QUADRO 8**  
**Classificação dos tipos de experiência internacional**

Natureza da expatriação	Experiência anterior
Expatriação anterior	62,9%
Estudos	17,6%
Acompanhou pais expatriados	12,4%
Cooperação, serviço militar	11,4%
Missão Internacional	10,0%
Outras	4,8%
Longas viagens	2,9%

Fonte: Adaptado de Cerdin, 2002.

No que tange ao resultado da presente pesquisa, todos os entrevistados já tinham vivenciado uma experiência internacional antes de virem para o Brasil, conforme a seguinte classificação: estudos 10%; turismo/viagens longas 20%, e grande parte já havia trabalhado em outro país (70%), conforme mostra o GRAF.2.



**Gráfico 2: Vivência Internacional.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

A vivência internacional foi apontada como fator muito importante para adaptação. O indivíduo que já esteve fora do seu país tem condições de mensurar o quanto pode ser difícil viver em outra cultura, perceber as dificuldades e conseguir enfrentá-las.

### 6.1.7 Cultura

Observou-se que alguns entrevistados tinham interesse por outras culturas, o que de alguma forma os ajudou na adaptação no exterior. Alguns entrevistados já haviam assistido a documentários sobre cultura e viagens, interessaram-se por aspectos políticos e sociais, geografia, pelo aprendizado de outros idiomas e por vivenciar outras culturas.

As pesquisas de Townsend e Wan (2007) mostram a experiência multicultural como forma de desenvolver a adaptação sociocultural do expatriado. Baldwin e Ford (1988) apontam que os estudantes de negócios internacionais que estão fora de seus países atingem um alto grau de adaptação cultural. Segundo as pesquisas de Cerdin (2003), os entrevistados que apresentam uma maior adaptação são aqueles que têm formação intercultural (ou estudaram sociologia, ou estudaram fora de seus países, ou tiveram acesso a algum método de formação complementar). Para o autor, uma infinidade de métodos de formação estão disponíveis para preparar os indivíduos para viver em outra cultura e, de certa forma, diminuir as incertezas e dificuldades de adaptação, como documentários culturais, filmes, estudos de casos sobre cultura, estudo de línguas e viagens de curta ou longa duração para o país no qual pretendem viver.

Foi muito nítido também na pesquisa da FDC o interesse dos entrevistados pelo tema cultura, conforme mostram os depoimentos dos entrevistados. “Acredito que o meu interesse pela cultura brasileira também facilitou a minha adaptação. Tudo sobre o Brasil me chamava a atenção. Ouvia músicas brasileiras, pois os ritmos me encantam”. (Entrevistado G)

“Chequei aqui e comecei a descrever tudo que via de diferente na instituição e com relação às pessoas, comportamento, estrutura orgânica e gravei. Encontrei questões muito interessantes sobre cultura”. (Entrevistado C)

“Tinha muita curiosidade para conhecer a cultura brasileira. Acho que esse também foi um dos motivos por ter decidido vir para o Brasil.” (Entrevistado B)

A cultura foi apontada pelos entrevistados como fator muito importante para a adaptação por todos os entrevistados, pois é impossível viver em outro país “ignorando a cultura do país anfitrião.” (JOLY, 1997).

### **6.1.8 Choque cultural e estresse**

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, o choque cultural é inevitável ao chegarem ao Brasil ou a qualquer outro país. Segundo França e Rodrigues (1977), o que pode provocar estresse é a duração desse choque cultural. Os entrevistados apontaram algumas dificuldades de entendimento de cultura e de alguns costumes, por exemplo, a forma como os brasileiros se cumprimentam e se tocam às vezes; mas não acharam que se adaptar no Brasil seja algo difícil.

Segundo um dos entrevistados, o idioma pode ser um causador de estresse. “Olha eu vim para o Brasil sem falar nada de português e no início isso era muito complicado, agora eu me esforcei para aprender o idioma para diminuir aquela sensação de angústia que sentia ao não entender as pessoas.” (Entrevistado F)

Em outro depoimento, o entrevistado afirma não ter vivenciado nenhuma situação de estresse ou de choque cultural. “Olha, não vivi nenhuma situação estressante e nem senti aquele choque cultural. Acredito que um dos motivos por não ter sofrido com a vinda para a FDC é o fato de estar em um país da América do Sul”. (Entrevistado D)

Enfim, em relação a choque cultural e estresse, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que não tiveram problemas. Inclusive, disseram que os colaboradores da FDC têm um importante papel na chegada dos estrangeiros, dando-lhes suporte dentro e fora da Instituição. Afirmam que não vivenciaram nenhuma situação que provocasse um enorme choque cultural, conseqüentemente, não passaram por nenhuma situação de estresse extremo que afetasse a sua adaptação. Portanto, esse fator foi classificado como irrelevante.

### 6.1.9 Incertezas

Segundo os entrevistados, as incertezas geram-lhes uma angústia muito grande. Na FDC, as pessoas chegam e não conseguem saber como serão avaliadas, como trabalharão, não existe um manual, e isso gera um desconforto muito grande. Mas, em seus relatos, comentam que, à medida que vão conversando com outras pessoas, estrangeiras ou não, elas lhes informam que também vivenciaram essas incertezas. Acabam entendendo que isso é traço da cultura brasileira. Essas incertezas afetam mais o estrangeiro que está em um território desconhecido do que os nativos. Em contrapartida, disseram que a integração que existe permite-lhes esclarecer dúvidas e ajuda-os a entender o funcionamento da Instituição.

Hofstede e Hofstede (2005) citam em seu livro *Culture and organizations* uma pesquisa do Professor André Laurent com executivos de 10 países, na qual os entrevistados apontam alguns itens relacionados à diminuição das incertezas no local de trabalho:

- É importante para o executivo ter algumas respostas para a maior parte das perguntas que o seu subordinado possa fazer sobre seu trabalho.
- Para ter um bom profissional, é preciso que você forneça-lhe informações precisas sobre o como fazer.
- Fornecer aos colaboradores uma descrição detalhada do trabalho é uma maneira de clarear as atividades.
- Nessa fase, é importante evitar que o colaborador tenha mais de um chefe direto.

A exemplo da pesquisa citada, alguns depoimentos dos entrevistados deste trabalho relatam a importância de os executivos receberem mais instruções sobre a sua função ao chegarem à Instituição.

“Pela minha cultura pautada em resultados tinha muita dificuldade no início de saber se o que eu estava fazendo estava sendo suficiente, se o trabalho estava bom, como seria avaliado e o que eu deveria entregar ao final dos primeiros 6 meses”. (Entrevistado B)

### 6.1.10 Interação social

Esse tema apareceu com um fator muito forte para a adaptação dos profissionais estrangeiros. Na FDC, foi salientado que as pessoas voluntariamente tentam ajudar os estrangeiros no seu processo de adaptação. A prática de esporte foi citada como um fator importante para a adaptação. A FDC tem um grupo de corrida, e alguns estrangeiros têm se juntado a esse grupo. Segundo eles, é muito importante ter uma atividade fora da Instituição. Foi possível observar pelos depoimentos que os colaboradores da FDC têm um papel fundamental na integração dos colaboradores estrangeiros.

“Faço caminhadas e participo de corridas com a equipe da FDC, essa atividade é importante para minha integração”. (Entrevistado I)

“Sempre tenho convites para ir a festas com os colegas da FDC. Conheço algumas cidades do interior de Minas a convite de pessoas da FDC”. (Entrevistado C)

“Já conheço todos os lugares “badalados” de BH, pois saio com os colegas da FDC”. (Entrevistado J)

“A interação aqui na FDC é muito grande entre as pessoas. Aqui a relação parece como a de uma família. Penso inclusive em estudar esse fenômeno”. (Entrevistado G)

“Estou perto de retornar para o meu país e na verdade as pessoas da FDC me ajudaram muito, no que tange à interação fora da Instituição. Recebia convites para festas e para passeios nos finais de semana”. (Entrevistado I)

Os entrevistados percebem também que outro aspecto da cultura brasileira considerado importante é a relação pessoal. De acordo com Cyrino e Tanure (2009), o “Brasil é apontado pelos visitantes estrangeiros pela amizade e hospitalidade dos seus cidadãos e a dimensão pessoal é incluída nas relações profissionais”.

“No início tive dificuldade de entender que as relações pessoais estão presentes também na vida profissional. As pessoas trabalham juntas e também se divertem fora do ambiente de trabalho. Parece que uma relação alimenta a outra”. (Entrevistado J)

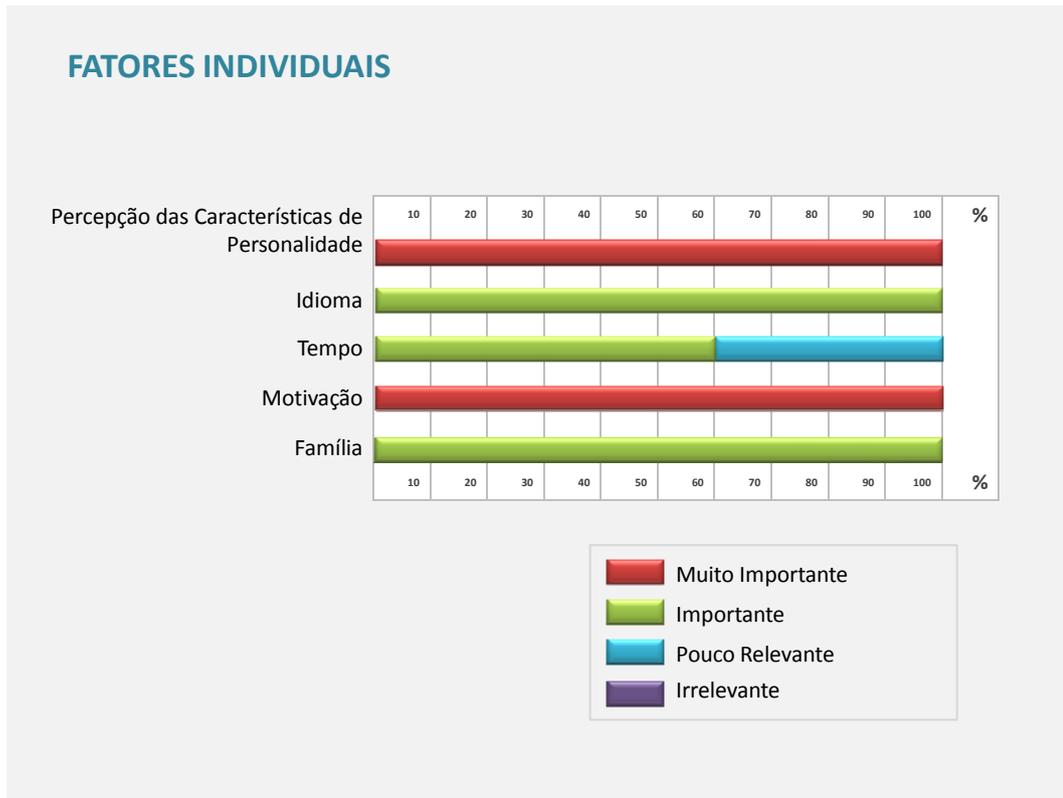
A integração social na fase inicial do processo de adaptação é muito difícil quando os colaboradores ficam hospedados em hotéis. Acredita-se essa é uma política da empresa. Por um lado, essa política pode não beneficiar o profissional estrangeiro no início, mas, com o tempo, ele pode escolher com mais calma em qual localidade ele prefere morar com sua família.

No início percebem que os relacionamentos sociais em seus países são às vezes superficiais, e aí é que se dão conta de que estão em outro país, longe dos amigos, conforme relata um dos entrevistados.

“Chegando ao Brasil falava muito por *e-mail* com meus amigos, mas aos poucos parece que as pessoas vão te esquecendo e hoje quase não converso com eles. De certa forma, saímos das vidas deles com a mudança para outro país”. Assim, precisamos encontrar os amigos aqui.” (Entrevistado C)

Esse fator foi considerado como muito importante para a adaptação do estrangeiro, é preciso ter vida fora do trabalho. Pelos depoimentos percebeu-se que os funcionários da FDC têm um papel extremamente relevante nessa interação fora da Instituição.

Como se pode ver pelo GRAF. 3, para os entrevistados, os fatores individuais influenciam de maneira bastante forte a adaptação do estrangeiro. As características individuais percebidas por eles e a motivação foram fatores considerados muito importantes para a adaptação por todos os entrevistados. Os fatores idioma e família foram considerados importantes por 100% dos entrevistados; 60% consideraram que o fator tempo pode interferir negativamente no processo de adaptação e os demais 40% consideraram esse um fator pouco relevante para a adaptação na FDC.



**Gráfico 3: Influência dos fatores individuais no processo de adaptação dos estrangeiros.**  
**Fonte: Elaborado pela autora.**

## 6.2 FATORES INSTITUCIONAIS

Os fatores institucionais pesquisados foram seleção, treinamento, benefícios, remuneração e cultura organizacional. Serão descritos os resultados da pesquisa realizada com os estrangeiros em relação a esses itens.

### 6.2.1 Seleção

As pesquisas de De Vries (1997) apontam que o processo de seleção é extremamente importante para o sucesso da missão internacional, porque no decorrer dele devem ser explicitadas as vantagens e as desvantagens da expatriação. Nessa fase é preciso que o expatriado faça todas as perguntas e que a empresa use da maior sinceridade para responder

aos questionamentos. Visitar o país onde se vai morar antes de tomar a decisão final é muito importante, principalmente se o executivo tiver família (cônjuge e filhos).

“Eu ouvi falar da FDC pela primeira vez quando vi o anúncio da oportunidade de trabalho na reunião da Academy of Management. Então eu pesquisei no *site* e discuti com as pessoas que me entrevistaram os detalhes da oportunidade aqui no Brasil. Logo depois vim ao Brasil para a primeira entrevista. Essa vinda foi importante para verificar se era isso mesmo que eu queria. Conversei com muita gente. Acho que tive uma agenda com mais de 10 pessoas, inclusive com o presidente. (...) esse processo contribuiu para me ajudar a decidir se aceitaria a proposta caso fosse selecionado e de certa forma me senti acolhido, desde as entrevistas para a seleção”. (Entrevistado C)

A Instituição estruturou pela primeira vez a contratação de profissionais no exterior da seguinte forma:

- Anúncio de *faculty position* no site da Academy of Management e agendamento prévio das entrevistas em local designad.
- Avaliação preliminar de sete currículos recebidos: cinco dos EUA; um de Israel e um do México.
- Roteiro de entrevistas: Por que FDC ? Por que Brasil? História profissional e o porquê da carreira acadêmica.
- Principais interesses / temas para geração de conhecimento.
- Preferências de atuação: aula / pesquisa / desenvolvimento / orientação.
- Interesse predominante em experiência internacional, em um país de peso na economia mundial, contato com empresas e em educação executiva.
- Motivo pela escolha da FDC.

Esse cuidado com a seleção foi apontado pelos colaboradores da FDC entrevistados como um processo muito cuidadoso, conforme aponta o gerente do projeto de internacionalização.

“Estive presente participando do processo de seleção de profissionais durante a realização do Academy of Management e pude perceber a importância desse processo e como foi feito com

extremo cuidado. A seleção nesses casos é muito maior. Você está trazendo uma pessoa para viver em outro país, outra vida”. (Gerente do Projeto de Internacionalização)

A seleção foi considerada por 90% dos entrevistados como um fator muito importante para a adaptação, pois é nesse processo que o candidato tem condições de aprofundar um pouco mais seu conhecimento sobre o novo trabalho e sobre a instituição na qual irá trabalhar. A empresa tem um papel muito significativo durante esse processo, ao fornecer detalhes do novo trabalho e também analisar o perfil do candidato. Os outros 10% classificaram a seleção como fator importante.

### 6.2.2 Treinamento

De acordo com De Vrie (1997), os programas de treinamento acabam sendo eficazes para os estrangeiros que vão iniciar uma missão internacional e também permitem ao profissional estrangeiro ganhar algum tipo de familiaridade com os costumes do novo país.

O fator treinamento foi considerado muito importante para a adaptação por 80% dos entrevistados, conforme mostram os depoimentos a seguir:

“Nas reuniões de integração, você conhece pessoas e já se sente acolhido.” (Entrevistado D)

“Passei por um processo de integração e tive diversas reuniões com várias pessoas da Instituição. Tive um período inicial de treinamento, que aproveitei bastante esse processo e colhi diversas informações sobre a cultura organizacional. Não consegui aprender tudo, por exemplo, tive muita dificuldade de entender essa forma de trabalhar por processos e o fato de não enxergar um organograma, mas tive bons *inputs* sobre a FDC.” (Entrevistado F)

“As reuniões de integração me proporcionaram entender muitas coisas sobre a FDC, acredito que esse momento deve ser mantido, pois é um treinamento valioso.” (Entrevistado C)

### 6.2.3 Benefícios

Os entrevistados acreditam que os benefícios oferecidos pela Instituição no início e durante a estadia na FDC são apoios importantes para eles. Por outro lado, sugerem que a FDC tenha uma política de benefícios diferenciada para os estrangeiros, conforme depoimento a seguir.

“A Fundação Dom Cabral oferece benefícios muito importantes para os funcionários. Para minha adaptação é lógico que o apoio da Instituição com moradia foi importante, porém ela deveria possuir alguns benefícios diferenciados para o estrangeiro, por exemplo, direito a visitar a família de 3 em 3 meses, algo nessa linha”. (Entrevistado B)

A Mercer (2006) aponta que a grande maioria das empresas pesquisadas recentemente (95%) concede *home leave* (passagem para o país de origem uma vez por ano). Cerca de  $\frac{3}{4}$  cobrem os custos da viagem para o país de origem, 14% fornecem um *budget* ou pequena quantia para que o funcionário possa utilizar em viagem para qualquer local, e 7% fornecem um *budget* ou pequena quantia para viagem ao país de origem.

Apenas 40% dos entrevistados na FDC responderam que esse fator é importante para a adaptação à medida que dá suporte ao estrangeiro; 60% acham esse é um fator irrelevante quando se analisa a adaptação.

### 6.2.4 Remuneração

A remuneração não é um atrativo para a vinda para o Brasil. Os profissionais querem adquirir experiência internacional e veem na vinda para o Brasil a oportunidade de desenvolverem outras habilidades. Segundo eles, o que os influenciou foi um conjunto de fatores, como oportunidade de desenvolver um novo trabalho, trabalhar em um país de grande diversidade, ter experiência de trabalho no exterior, descobrir e passar a entender uma nova cultura. Todos os entrevistados responderam que o fator remuneração é irrelevante para a adaptação.

“A remuneração oferecida pela Instituição não teve nenhuma influência para minha vinda para o Brasil (...). Mas posso lhe dizer para efeitos da sua pesquisa comparativa que a remuneração que hoje tenho na FDC é inferior à que tinha no meu país de origem há 5 anos atrás.” (Entrevistado B)

“Eu soube do meu salário após já ter decidido trabalhar na FDC, quando chegou a documentação para eu entregar na embaixada.” (Entrevistado A)

“(...) houve momentos difíceis. Fundação fazia uma força enorme para poder me pagar a um nível razoável, comparado ao nível de vida do meu país.” (Entrevistado G)

### **6.2.5 Cultura organizacional**

Alguns pontos foram levantados pelos entrevistados como dificultadores, não para a adaptação no trabalho, mas por causarem alguma confusão no início, como entender como a Instituição faz a tomada de decisão. “Muitas pessoas são envolvidas e muitas reuniões são feitas sem se chegar a nenhuma decisão concreta.” (Entrevistado A). Essa dificuldade foi apontada por 40% dos entrevistados como causadora de certa confusão. Para Hall e Hall (1989), algumas culturas evitam a tomada de decisão de forma muito rápida. As decisões são tomadas somente quando o óbvio é percebido claramente por todos. Mas o excesso de reuniões foi apontado por um dos entrevistados como fator positivo para a adaptação, conforme mostrará depoimento mais à frente.

Alguns entrevistados percebem que a alegria, a amizade e o clima da FDC são importantes para a adaptação, pois, segundo eles, os funcionários da FDC têm muita facilidade para acolher, e esse é um traço cultural brasileiro que apareceu em 100% dos depoimentos dos entrevistados.

Para construir relacionamentos de longo prazo com pessoas de algumas culturas, como a francesa e a americana, são necessários muitos e muitos anos de convivência, conforme afirmam Hall e Hall (1989). Para os entrevistados, a cultura da FDC em si permite ao estrangeiro adaptar-se, seja pela forma de trabalho, de envolvimento das pessoas, seja pela

maneira como são recebidos os estrangeiros, pelo jeito caloroso do brasileiro e pelo ambiente acolhedor que o estrangeiro vivencia, conforme se vê nos depoimentos a seguir.

“(...) o que eu percebi muito na cultura da FDC, o que me seduziu muito e ainda seduz é o seguinte: você chega aqui e você já é praticamente uma pessoa. Vou dar um exemplo, fiquei em uma instituição um ano inteiro. E passei o ano inteiro lá, se você perguntar para as pessoas do departamento quem sou eu ninguém me conhece. Estou aqui há pouco tempo e muitas pessoas me conhecem e isso se deve à cultura da Instituição. Aqui você é chamado para muitas reuniões e às vezes nada se decide, mas aqui, até quando as coisas não são produtivas, elas contribuem. Isso tem sido para mim uma forma de inclusão e tem facilitado a minha adaptação ao trabalho. Com a minha participação em várias reuniões, conheço as pessoas, falo sobre o que estou fazendo e isso puxa outros projetos”. (Entrevistado F)

“A cultura da FDC é paternalista. Sinto que aqui existe o cuidado com as pessoas. Percebo nos múltiplos contatos que tenho tido de que existe um forte sentimento de pertença nas pessoas da FDC, como que fazendo parte de uma família, evidenciando-se fortes laços emocionais, alguns de parentesco entre as pessoas da Instituição”. (Entrevistado B)

A cultura determina como as pessoas reagem, como percebem as situações e como se relacionam umas com as outras. Entender a base de algumas diferenças culturais ajuda as pessoas a não reagir de forma pessoal em situações que não entendem, como acontece na cultura anfitriã. É apenas entendendo o que acontece em outra cultura que se consegue *insight* de como agir nas várias situações com as quais a pessoa irá deparar durante o período de adaptação em outra cultura. (HALL; HALL,1989).

Dessa forma, outras características da cultura brasileira podem dificultar a adaptação dos estrangeiros, como cancelamentos de reuniões, o que acontece constantemente, atrasando alguns projetos; muita flexibilidade, em comparação com alguns países nos quais os prazos são rígidos e a conclusão de trabalhos deve acontecer na data estipulada. Pode-se inferir que a cultura da organização tem mais pontos positivos do que negativos. Os pontos negativos apareceram como dificultadores no processo de adaptação em apenas dois depoimentos.

Algumas empresas possuem alguns rituais de integração, como comemoração dos aniversários, *happy hours*, festas de final de ano, comemorações de dia dos pais, mães,

comemoração de datas importantes e outras (FREITAS, 2007). Dessa forma, também os entrevistados apontaram que a FDC tem muitos momentos que permitem a integração dos estrangeiros com os seus colaboradores nativos, conforme mostra o depoimento a seguir.

“A FDC tem uma cultura inclusiva e de integração. A comemoração dos aniversários do mês, a festa de Natal e a comemoração do aniversário da criação da Instituição são momentos que nos permitem a maior integração. Esses traços da cultura da FDC têm me fascinado”.  
(Entrevistado D)

Pelos depoimentos fica claro que a FDC tem uma cultura forte e coesa. Quando as coisas vão bem, a cultura forte não é um pré-requisito, mas, quando as coisas vão mal, ela é vital, conforme apontam os resultados da pesquisas de Deal e Kennedy (1982). Apoiado nos resultados das pesquisas desses autores, é possível inferir que um dos motivos pelos quais a FDC consegue sair das crises é a sua forte cultura, conforme relata o entrevistado G: “ A FDC tem uma cultura forte mesmo, ela sai de crises e cresce muito com isso”.

A Fundação Dom Cabral tem um jeito diferente de trabalhar: seus colaboradores participam das tomadas de decisão. De acordo com Hall & Hall (1989), na América do Norte, os executivos tomam as decisões sem consultar os subordinados. Os estrangeiros puderam observar que, na FDC, várias pessoas são envolvidas em torno de um assunto para darem suas opiniões, conforme relata um dos entrevistados:

“Na primeira reunião com minha equipe, ela durou cerca de 20 minutos, passei as tarefas, defini os tempos de entrega. Em seguida, participei de várias outras reuniões nas quais eu não era o líder, e as coisas não aconteciam assim, elas acontecem de forma diferente. O líder apresenta o problema ou a questão a ser encaminhada, todos discutem, apresentam seus argumentos, sugestões, e no final havia uma discussão coletiva e de certa forma um consenso entre os presentes para a solução ou encaminhamento. O que fazer e como fazer nem sempre é colocado, o importante nessas reuniões é o entendimento de todos e a participação”.  
(Entrevistado L)

Foi salientado também que a FDC tem um jeito diferente de trabalhar, tem uma maneira muito interessante de conceber as soluções educacionais. A criatividade de seus colaboradores é muito grande. Segundo De Masci (2002), “o contexto em que opera um grupo criativo pode

facilitar a criatividade. Para Hesketh (1983), a habilidade que as pessoas possuem e que permite a elas resolver as várias dificuldades de suas tarefas diárias é chamada de criatividade. Associando essa habilidade a características individuais, métodos e técnicas apropriados, será modelada uma verdadeira personalidade criativa.

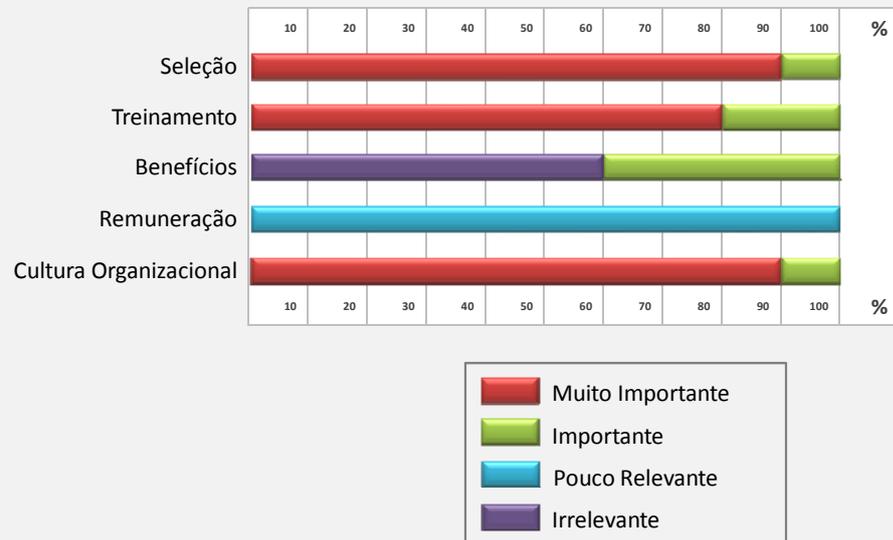
Para alguns entrevistados, as instituições criativas têm algumas características em seu ambiente que proporcionam que as ideias criativas surjam. Uma das características é a autonomia. De acordo com o depoimento de um entrevistado, a FDC é uma organização criativa, e complementa que uma instituição criativa não pode ser formal.

“Quando eu vi a maneira de trabalhar de vocês e desenvolver projetos eu descobri que pode se dar de várias formas. Você vai trazer argumentos de um filósofo, de um sociólogo, e reúne todas as ideias para fazer um projeto original. Então eu descobri este tipo de criatividade fantástica na instituição de vocês. Eu gosto muito disto, desta maneira de fazer. Acho que o ambiente proporciona essa criatividade aliado a características das pessoas.” (Entrevistado J)

Os entrevistados acreditam que a cultura da FDC foca no grupo, a exemplo da japonesa; outras culturas focam mais no indivíduo, como a americana. O importante é passar a maior quantidade de informações para os estrangeiros sobre a cultura brasileira e apoiá-los nas inúmeras questões que vão emergir em momentos de dificuldade.

O GRAF. 4, a seguir, representa um resumo do resultado da pesquisa no que tange aos fatores institucionais. A seleção, o treinamento e a cultura organizacional foram considerados fatores muito importantes para a adaptação. A renumeração foi apontada como um fator pouco relevante para a adaptação, enquanto o fator benefícios foi considerado fator irrelevante para 60% dos entrevistados.

## FATORES INSTITUCIONAIS



**Gráfico 4: Influência dos fatores institucionais no processo de adaptação dos estrangeiros.**  
**Fonte: Elaborado pela autora.**

## 7 CULTURA BRASILEIRA

A FIG. 4 apresenta algumas diferenças salientadas pelos entrevistados que, de certa forma, tiveram impacto em seus processos de adaptação no Brasil. Segundo eles, conhecer essas diferenças antes de chegarem ao país em que vão morar pode facilitar o entendimento de diversas situações que enfrentarão.



**Figura 4: Outras culturas x cultura brasileira.**  
**Fonte: Elaborado pela autora.**

Conforme mostra a FIG. 4, é preciso que o estrangeiro entenda a cultura do Brasil, mas é importante também que o brasileiro conheça as diferenças da cultura do expatriado, para que, juntos, possam tratar questões e situações que porventura tenham de resolver por conviverem no mesmo local de trabalho.

A diferença entre a cultura brasileira e a do país de origem é claramente percebida pelos entrevistados. Para alguns estudiosos, é importante entender as diferenças para facilitar o processo de adaptação. Quando a pessoa aceita as diferenças de cultura, ela começa a adaptar-se. (JOLY, 1996).

## 8 ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO

De acordo com Mendenhall e Oddou (1985), o processo de adaptação dos estrangeiros é composto de quatro fases. Na pesquisa objeto deste estudo pôde-se perceber a influência de fatores individuais e institucionais nesse processo de adaptação dos estrangeiros na FDC.

Na chegada dos estrangeiros, pôde-se inferir que os fatores individuais aparecem como os mais importantes para o processo de adaptação. É nessa fase que o indivíduo, se não dominar o idioma do país em que está sendo recebido, terá mais dificuldades para entender as suas dimensões cultural e organizacional.

As características da personalidade facilitarão os relacionamentos na organização, e as competências individuais permitirão ao estrangeiro desempenhar suas atividades. Nessa fase, ou seja, na chegada do estrangeiro à organização, alguns fatores individuais foram apontados pelos entrevistados como facilitadores do processo de adaptação:

- Conhecimento do idioma.
- Características de personalidade.
- Competências individuais.
- Motivação.

Fatores organizacionais, como a cultura da organização, vão ajudar o estrangeiro a direcionar as suas decisões e a compreender as diferenças existentes. Pelos depoimentos, foi possível perceber que a FDC tem uma cultura de integração, como comemoração de aniversários, reuniões gerais, evento *Treze em Ponto*, e outros mencionados pelos entrevistados.

Ainda nessa fase, os fatores organizacionais aparecem como os mais importantes, pois é quando o funcionário estrangeiro se dá conta das diferenças, ocorrendo o choque de cultura. É nessa fase que se torna importante que ele entenda a cultura da organização, e o apoio da organização nesse momento é vital para que não aconteça o retorno antecipado. O treinamento do estrangeiro é apontado como fator de grande importância para a sua adaptação, pois, se ele tiver recebido informações suficientes na sua chegada sobre a

organização, ele estará mais apto a desenvolver as suas tarefas, diante das dificuldades que possam aparecer.

É nessa fase que ele percebe a diferença da sua cultura de origem e precisa entender vivenciará por algum tempo a cultura do outro.

Na terceira fase, as interações sociais aparecem como fator primordial para a integração do estrangeiro no país anfitrião. Entender os hábitos e costumes acaba ficando mais fácil. Percebe-se que os estrangeiros que estão na FDC por mais tempo têm atividades sociais e possuem amigos fora da FDC. Segundo eles, isso é possível pelo apoio dos familiares, pelo entendimento das diferenças e por estarem motivados a desempenhar suas atividades na FDC, apesar de todas as dificuldades que aparecem.

Nessa fase, os estrangeiros já desempenham suas atividades, apresentam-se satisfeitos com a remuneração e benefícios, mas esses fatores, conforme salientado anteriormente, não foram os motivos para a vinda para o Brasil e nem facilitaram a sua adaptação. Pode-se inferir que o salário não tem influência no processo de adaptação. O que aparece em todas as fases dando suporte à adaptação são os motivadores para a vinda ao país.

A quarta fase não foi explorada nas entrevistas, pois trata da repatriação do estrangeiro, o que não foi objeto do estudo.

Os achados sugerem que os fatores institucionais, como características individuais e vivência internacional, e os fatores institucionais, como cultura organizacional, são os principais facilitadores no processo de adaptação dos profissionais estrangeiros na FDC. Para os profissionais estrangeiros, a experiência internacional estimula a observação das pessoas de forma diferente. Acreditam que, após a experiência longe de casa, acabam aprendendo mais sobre elas mesmas, sobre a sua cultura, além de aprenderem bastante sobre uma outra cultura. Para eles, a cultura organizacional apresenta-se como um fator muito importante para a adaptação.

Os estrangeiros reportam que eles adquirem benefícios pessoais devido à vivência internacional. Acreditam ganhar uma ampla perspectiva global das operações de empresas. As habilidades de comunicação são enriquecidas por causa da exposição a diferentes culturas.

Relatam também que, quanto mais complexo o ambiente, mais eles aumentam suas técnicas de planejamento e motivação, e, conseqüentemente, a confiança.

Observou-se também que o salto da FDC de instituição brasileira para internacional é muito grande. Requer não só a contratação de professores estrangeiros como a participação de alunos estrangeiros nos programas. Já se consegue ver um investimento efetivo da FDC no processo de internacionalização. Um primeiro e importante passo é encorajar seus professores, por exemplo, a permanecerem um tempo em instituições internacionais, já existindo algumas experiências nesse sentido. Ao mesmo tempo, se a FDC realmente acredita na internacionalização, precisa continuar a concentrar esforços, planejar e implementar de maneira efetiva esse processo, como vem fazendo desde 2001.

## 9 CONCLUSÕES

A partir da análise dos dados das entrevistas, foi possível perceber certa evolução na contratação de profissionais estrangeiros no que tange à preocupação com acomodação, integração, ou seja, uma maior profissionalização desse processo, o que não acontecia nos primeiros anos da constituição da FDC. Atualmente, o indivíduo chega à Instituição e é feito um trabalho de integração, com apresentação dos diversos processos, células e dos colaboradores responsáveis por cada setor. A Instituição também já demonstra uma maior preocupação com a adequação do perfil e com a atividade técnica que o profissional estrangeiro irá desenvolver.

Essa maior atenção se deve também ao alto custo para a organização da contratação de estrangeiros. Por isso é preciso que o processo de seleção e treinamento desses profissionais seja feito de forma muito cuidadosa. Por outro lado, é preciso que os profissionais queiram vivenciar essa experiência. De acordo com as pesquisa de Mendenhal e Oddou (1985), a empresa deve prestar bastante atenção na hora da seleção, observando as características de personalidade e os objetivos do estrangeiro empregando-se fora de seu país. O sucesso do processo de contratação de estrangeiro tem sido para a FDC uma experiência positiva, que vai se aperfeiçoando com futuras contratações.

Foi observado também que a questão mais relacionada aos fatores organizacionais, como benefícios, é ressaltada de maneira relevante nas entrevistas não como fator de atração para a vinda, mas como um facilitador na adaptação do indivíduo na organização. É como se esses benefícios fossem forças de apoio para a estadia.

A importância da presença de estrangeiros para a FDC é imensa, pois, segundo a supervisora de RH, os próprios funcionários da Instituição já estão ficando mais à vontade com a presença dos estrangeiros, e ela percebe algumas questões bem relevantes para a Instituição:

“Os estrangeiros aprendem, mas nós temos aprendido muito sobre a cultura de outros países e também idiomas. Precisamos integrar as pessoas também fora da FDC. Alguns estrangeiros já estão tendo um apoio maior da FDC e também dos funcionários. Os jovens estrangeiros acabam se identificando com os jovens da FDC e a integração tem sido muito rápida. A nossa

alimentação é um ponto muito positivo. Os estrangeiros têm se adaptado muito bem com os nossos costumes”. (Supervisora de RH)

Foi salientado também pelos estrangeiros que há necessidade de a Instituição focar questões culturais da organização na ocasião da contratação. As informações prévias diminuiriam as incertezas que eles carregam ao chegar a um ambiente diferente e também os ajudariam a evitar situações de estresse, por não compreenderem algumas questões organizacionais.

A necessidade de o estrangeiro conhecer a cultura brasileira foi um fator apontado como essencial para a adaptação. É preciso que o estrangeiro entenda que as culturas são diferentes e que aceite essas diferenças. Por outro lado, os colaboradores da FDC devem também conhecer detalhes das culturas dos estrangeiros que trabalharão na organização, para facilitar a adaptação destes durante a sua estada na Instituição.

Dentre os fatores individuais que mais dificultam a adaptação dos estrangeiros estão a dificuldade com o idioma e as características de personalidade. No caso específico da FDC, todos os colaboradores estrangeiros afirmaram ter características que os ajudaram na adaptação na FDC.

O idioma foi apontado como um dos fatores individuais que mais influenciam na adaptação. Comparando o processo de adaptação de quem já sabia falar o português com o daqueles que foram dominando e aprendendo o idioma ao longo do tempo, percebe-se que o primeiro grupo conseguiu expressar detalhes da sua adaptação de forma mais profunda, revelando detalhes da organização que não estavam sendo investigados, como a criatividade na forma de trabalhar da FDC. Apontaram também que os colaboradores da FDC se esforçam para entender o estrangeiro quando este tem dificuldades com o idioma.

A interação social dos estrangeiros se dá em grande parte por iniciativa de funcionários da organização, que se sentem de certa forma os “anfitriões” dos estrangeiros. Essa iniciativa é vista como um fator relevante para a adaptação dos estrangeiros. Os funcionários da FDC convidam os estrangeiros para irem a suas casas, participarem de atividades esportivas e até viajarem a turismo. Essa convivência fora da FDC é muito importante para que eles comecem a ter outras atividades que não seja apenas o trabalho semanal. Segundo os entrevistados, as pessoas na FDC são simpáticas, abertas e gostam de ajudar os estrangeiros.

A organização também promove alguns momentos de muita interação entre os colaboradores, e os estrangeiros apontam que essas atividades são momentos importantes para que eles conheçam outras pessoas. Eles citaram a comemoração dos aniversariantes do mês, as reuniões gerais e dos colaboradores com o presidente da FDC como momentos facilitadores dessa integração.

Um estudo de acompanhamento do retorno desses profissionais a seus países de origem, analisando como se inseriram novamente no mercado de trabalho, seria uma ótima oportunidade de pesquisar a adaptação após uma experiência internacional na FDC. De acordo com Freitas (2001), a repatriação também pode representar um choque cultural, seja porque a pessoa que voltou já não é mais a mesma, seja pela dificuldade de reinserção na empresa ou simplesmente porque mudou os objetivos profissionais após a vivência no exterior. Para a FDC, seria interessante acompanhar a volta desses profissionais que decidiram viver a experiência na FDC por conta própria e estudar como foram recebidos pelo mercado de trabalho de seus países após o retorno.

Ficou claro também que é necessária maior reflexão sobre o meio de comunicação tanto escrito quanto oral. O brasileiro não é muito direto, o que deixa algumas culturas, como a americana, impacientes com a sua falta de clareza. É preciso talvez encontrar um equilíbrio para essa questão, pois os brasileiros não conseguem perceber nem a sua falta de objetividade nem a dificuldade dos estrangeiros em compreender algumas situações. Pelas colocações observadas, sugere-se mais atenção a essa questão, pois a Instituição já está vivendo a realidade da diversidade de culturas no seu ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ADDECO INSTITUTE . **The new role of HR in the future**. London, 2007.

ADLER, N.J. **International Dimensions of Organizational Behaviour**. Kent Publishing, Boston, MA. 1986.

ALBACHT, P. G. ; TEICHLER, U. **Internationalization and exchanges in a Globalized University**. Amsterdam, 2001.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. *In*: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

ALTBACH, Philip; TEICHLER, Ulrich. Internationalization and Exchanges in a Globalized University. **Journal of Studies in International Education**, Thousand Oaks, CA , v. 5, n. 1, p. 5-25, Mar. 2001.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327 p.

AYCAN, Z. Acculturation of expatriate managers. *In*: AYCAN, Z. (Ed.), **Expatriate management: Theory and research** (p. 1-41). Greenwich, CT: JAI Press.1977.

BAKER, J. C.; IVANCEVICH, J. M. The assignment of American executives abroad; systematic, haphazard or Chaotic? **California Management Review**, 1971. 13 (3), 39-41.

BALDWIN, T.T.; FORD, J. K. **Transfer of training: a review and directions for future research**. Personnel Psychology, Vol. 41, pp 65-105. 1988.

BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.; PENNING, J.M. Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. **Strategic Management Journal**. 17(2):151–66.1996.

BARUCH, Y.; ALTMAN, Y. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. **Human Resource Management**, New Jersey, v. 41, n. 2, p. 239-259, Jun. 2002.

BARUCH, Yehuda. Management of expatriation and repatriation for novice global player. **International Journal of Manpower**, v. 23 n. 7, 2002, p. 659-671.

BARUCH, Yehuda; STEELE, D.J.; QUANTRILL, G.A. **International Journal of Manpower**, 2002, Vol. 23 Issue 7, p. 659, 13p, 2 charts. (AN 9000711).

BEFUS, C. P. A multilevel treatment approach for culture shock experience by sojourners. **International Journal of Intercultural Relations**, 12, 381-400. 1998.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **Construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1996. 247 p.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. **Human Relations**, 44, 497-515. 1991.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. **Journal of International Business Studies**, 22, 225-247.1991.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, 16, n. 2, 291-317, 1991.

BLACK, J. S; MENDENHALL, M. E. Cross cultural training effectiveness: A review and theoretical framework. **Academy of Management Review**. n. 15. p. 529 – 544. 1990.

BLACK, J.S.; STEPHENS, G.K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. **Journal of Management**. V. 15, pp. 529-44.

BUENO, Janaina Maria. **O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil: o caso Renault 2004**. .131 f. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba. 2004.

BYRNE, John A. **Business week's guide to the best business schools**. 4. ed. / 1995. New York: McGraw-Hill, 1995. 351 p.

BYRNE, John A. **Business week's guide to the best business schools**. 2. ed. / 1991. New York: McGraw-Hill, 1991. 213 p.

CALIGIURI, P. M. The big five characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Journal**, 53, 67-88. 2000a.

CALIGIURI, P.; Di SANTO, V. **Global competence**: what is it, and can planning, v. 24, n.3, p.27, 2001.

CALIGIURI, Paula M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relation Between Host National Contacts and Cross-Cultural Adjustment. **MIR – Management International Review**, Wiesbaden. v. 40, n.1, p. 61- 80. 2000.

CARSON, David. Anthropological Insights. *In*: WEINSHALL, Theodore D. **Culture and management**. London: Penguin Books, 1977.

CAVUSGIL, T.; YAVAS, U., BYKOWICZ, S. Preparing executives for overseas assignments. **Management Decision**. v. 30, n. 1, p.54-58. 1992.

CEITIL, Mário. **Gestão e Desenvolvimento de competências**. Lisboa: Silabo. 2006.

CERDIN, J. L. **L'expatriation**. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CHILD, J. ; RODRIGUES, Suzana Braga ; FRYNAS, G. Reviving and Extending the Multi-Dimensional Concept of Psychic Distance: Evidence from Smaller Firms Exporting to Brazil. *In*: Annual Meeting of the Academy of International Business - AIB, 48<sup>th</sup>. 2006, Beijing, China, **Proceedings...** Beijing, China: AIB, 2006.

CHILD, J; NG, S. H.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. **International Studies of Management & Organizations**, v. 32, n. 1, p. 35-56, 2002.

COSTA, P. T. Jr.; MCCRAE, R. R. Personality in adulthood: a six year longitudinal study of self reports and spouse ratings on the neo personality inventory. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 54, p. 853, 1988.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. (Tradução Luciana de Oliveira da Rocha). 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYRINO, Alvaro; TANURE, Betania. Trajectories of Brazilian Multinationals: Coping with Obstacles, Challenges and Opportunities in the Internationalization Process. *In*: RAMSEY, Jase; ALMEIDA, Andre (org). **The Rise of Brazilian Multinationals: Making the leap from Regional Heavyweights To True Multinationals**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

D'ARDENNE, P.; MAHTAIN, A. **Transcultural Counselling in Action**. Sage. London. 1989.

DEAL, Terence; KENNEDY, Alan. **Corporate cultures: the rights and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/working%20in%20brazil.pdf>

DOH, Jonathan P.; STUMPF, Stephen A. Executive Education: a view from the top. **Academy of Management Learning & Education**. September. v. 6. n. 3, p. 388-400. 2006.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHAMA, D.D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, 28, 337- 360, Second Quarter, 1997.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 373-391, 2000.

FAURE, E. **Aprender a ser**. Lisboa: Bertrand, Difusão Européia do Livro, 1974, p. 225.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. rev. e atu / 2004 (CD-ROOM) Curitiba: Positivo, 2004 (CD-ROOM).

FERRER, Aldo. Diplomatieque Brasil. **Le Monde**. Caderno Clacso, p. 4, março de 2008.

FINURAS, Paulo. Gestão de competências interculturais no quadro da GRH e da globalização. In: CEITIL, Mário (Org). **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa, cap. 9, p. 197-237.

FLETCHER, R; BOHN, R. The impact of psychic distance on the internationalization of the Australian firm. **Journal of Global Marketing**, 12 (2): 47-68, 1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 133.

FREITAS, M. E. . Multiculturalismo: Vida de Executivo expatriada: A Festa Vestida de Riso ou de Choro. *In*: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Silvia. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2001, v. 1000, p. 288-302.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 108 p. (Coleção Debates em Administração).

FREITAS, Maria Ester de. Expatriação de executivos. **GV Executivo**. São Paulo, v.5, n. 4, p. 48-52, set./out. 2006.

FREITAS, Maria Ester. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?**. São Paulo: EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2000.117p. (Relatório de Pesquisa n. 7).

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Alianças**: reconhecimento concedido à qualidade FDC. 2008. <Disponível em: [http://www.fdc.org.br/pt/sobre\\_fdc/Paginas/alianças.aspx](http://www.fdc.org.br/pt/sobre_fdc/Paginas/alianças.aspx)>. Acesso em: 29 jan. 2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Certificações Internacionais**: reconhecimento concedido à qualidade FDC. 2008. <Disponível em: [http://www.fdc.org.br/pt/sobre\\_fdc/Paginas/certificacoes.aspx](http://www.fdc.org.br/pt/sobre_fdc/Paginas/certificacoes.aspx)>. Acesso em: 29 jan. 2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Estratégia da FDC para o cenário 2026**. mar. 2006.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Relatório Anual de Atividades**. 2008. mar. 2009.

GADEX. **Grupo de Administração de Expatriados**. 2008. <[http://www.gadex.com.br/ab\\_publicacoes.php](http://www.gadex.com.br/ab_publicacoes.php)> Acesso em: 4 fev. 2009.

GLANZ-MARTIN, Mary Lyn. **Sensemaking in expatriation**: een onderzoek naar hoe expatriates omgaan met het leven en werken in het buitenland.2005. 199 f. Tese. Erasmus University Rotterdam. Rotterdam. 2005.

GLOBAL FOUNDATION FOR MANAGEMENT EDUCATION (GFME) (2006). **A Global Guide to Management Education 2006**. Disponível em: <[http://www.gfme.org/global\\_guide/index.htm](http://www.gfme.org/global_guide/index.htm)> Acesso em: 4 de nov. 2009.

GLOECKLER, G. (2005). Head of the class: executive education programs that deliver real-world examples get the highest ratings. **Business Week**, 24 October. Disponível em: <[http://www.businessweek.com/pdfs/2005/0543\\_excedu.pdf](http://www.businessweek.com/pdfs/2005/0543_excedu.pdf)> Acesso em: 4 nov. 2009.

HALL, Edward T.; HALL Reed Mildred. Understanding cultural differences. **Intercultural Press**, 1989.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2006.

HAMPDEN-TURNER, Charles; TROMPENAARS, Fons. **Sete culturas do capitalismo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999. 403.

HARRIS, P.; MORAN, R. **Managing cultural difference**. Gulf Publishing Company, Houston, TX, 1991.

HARVEY, Michael; Moeller, Miriam. **International Journal of Management Reviews**. Sep2009, Vol. 11 Issue 3, p275-296, 22p.

HARVEY, Michael; MOLLER, Mirian. Expatriate managers: a historical review. **Academy of Management**. Oxford. 2009.

HAWAWINI, Gabriel. The future of business schools. **Journal of Management Development**. v. 24, n. 9: p 770-782, 2005.

HAYS, R. D. Atributed behavioral determinants of success-failure among US expatriate managers. **Journal of International Business Studies**. v. 2. p 40-46. 1971.

HOFSTEDE, G. **Motivation, leadership and organization**. Organizational Dynamics. Summer, p. 42-63. 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. **Cultures and organizations: software of the mind**. 2. ed / 2005 software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2005. 434 p.

HOMEM, Ivana Dolejal. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do estado de Santa Catarina: um estudo de caso**. 159f. 2005. (Dissertação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 2922 p.

HOWARD, C. G. Model for the design of a selection program for multinational executives. **Public Personnel Management**, March-April. p. 138-145. 1974.

HSBC **Bank International Expat Explorer Survey**, 2009. Disponível em: <[http://www.offshore.hsbc.com/1/PA\\_1\\_4\\_S5/content/international/2g\\_pdfs/expat/expatresult09.pdf](http://www.offshore.hsbc.com/1/PA_1_4_S5/content/international/2g_pdfs/expat/expatresult09.pdf)> Acesso em: 08/09/2009.

ISENBERG; Daniel. J. The global entrepreneurs: a new breed of entrepreneur is thinking across borders – from day one. **Harvard Business Review**. December. 2008.

IVANCEVICH J. M. Selection of American managers for overseas assignment. **Personnel Journal**, v. 18, March. 1969.

ALMEIDA, Emerson de. **Fundamentos da empresa relevante**: meu aprendizado na FDC. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2006. 236 p.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E., 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. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSCHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, Oct. 1975.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. *In*: CHANLAT, Jean-François (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo, cap.4, p.83-124.1996.

JONES, Gareth; GOFFEE, Rob. **Character of a corporation**: how your company's culture can make or break your business. Londres: HarperCollinsPublishers, 1998. 237 p.

JORDAN. J.T.; CARTWRIGHT, S. Selecting expatriates managers: key traits and competences. **Leadership and Organization Development Journal**, 1998. v. 19. n. 2. p. 89-96.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna (Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Cristina de Mattos Marcondes). São Paulo: Atlas. 1977.

KIESSLING, Timothy; HARVEY, Michael. Global Organizational Control: a new role by inpatriates. vol. 14. n.2 . **The Multinational Business Review**, 1999.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **Globalização e investimento estrangeiro no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 142 p. 2004.

LAURENT, Andre. **Matrix Organization and Latin culture**. *International Studies of Management and Organization* 10(4): 101 -14. 1981.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC Revista de Administração contemporânea**, v. 8 n. 3 p. 53 – 73. Jul-Set, 2004.

McENERY, J; DESHARNAIS. G. **Culture Shock**. Training and development. Canada,1990.

McEVOY, G.; PARKER, B. Expatriate adjustment: Causes and consequences. *In: SELMER, J. (Ed.). Expatriate management: new ideas for international business*. p. 97-114. Westport, CT: Quorum Books.1995.

McFARLAND, Jean. **Culture shock**. Canada, Jan. 2006, v. 30, n. 1.

McNULTY, Y. M.; THARENNOU, P. Expatriate return on Investment: a definition and antecedents. **International Studies of Management and organization**. 2004.34, 68-95.

MEENA, S. Wilson; MAXINE, A. Dalton. **What every leader should know about expatriate effectiveness**. *Leadership in Action*, jul-Aug. 1999. v 19, n. 3.

MENDENHALL, M. E.; KUHLMANN, T. M.; STAHL, G. K.; OSLAND, J. Employee development and expatriate assignments. *In: GANNON, M. J.; NEWMAN, K. L. (Eds.). Handbook of cross-cultural management* (p.155-183). Oxford, England: Blackwell.2002.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. The dimensions of expatriate acculturation. **Academy of Management Review**, 10. p. 97-114. 1985.

MERCER HUMAN RESOURCE CONSULTING, (2006, Janeiro 27) **É possível ter o mesmo plano de aposentadoria em vários países da América Latina?**. Disponível em: <<http://secure.mercerhr.com/reportfreebody.jhtml;sessionid+MRXG2TICUD3MGGTGOUGCHPQKMZOQUI2?idContent=1208055>> Acesso em: 2 de janeiro, 2009.

MIGUELES, Carmen Pires; LAFRAIA, João Ricardo Barusso; SOUZA, Gustavo Costa de. **Criando o hábito da excelência**: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS. Rio de Janeiro: Qualitymark, Petrobras, 2006. 149 p.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984. 263p.

MILLER, E. L. The selection decision for an international assignment: a study of the decision maker's behavior. **Journal of International Business Studies**. v. 3 p 49-65. 1972.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.

NETO, David Travesso. Internacionalização das empresas brasileiras. *In*: ALMEIDA, André (Org.). **Como as empresas brasileiras estão enfrentando o desafio da internacionalização**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

NUNES, Leni Hidalgo; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson, 2008. 134 p.

OBERG, K. **Culture shock**. Indianapolis. *In*: Bobbs-Merril Series in Social Sciences. 1954.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PIAGET, J. **Psicologia da inteligência**. Rio de Janeiro : Zahar. 1977.

REICHE, B. Sebastian; KRAIMER, Maria L.; HARZING, Anne-Wil. A social capital perspective of knowledge sharing and career outcomes of international assignees. **Academy of Management Proceedings**, New York, p. 1-6, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo - SP: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES; Suzana; CHILD; John. The development of corporate identity: a political perspective. **Journal of management Studies**. England. 45:5, july, 2008.

ROSA, Maria João Valente; SEABRA, Hugo de; SANTOS, Tiago. **Contributos dos "imigrantes" na demografia portuguesa: o papel das populações de nacionalidade estrangeira**. 2003. 155 p.<< Disponível em:

<<http://www.oi.acidi.gov.pt/docs/pdf/estudoOIdemografia.pdf>>. Acesso em: 23 janeiro de 2009.

SCHEIN, E., **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass, 1989.

SEBBEN, Andrea. Gestão de expatriados e a psicologia intercultural como um novo recurso. **Revista ESPM**. Jan./fev. p. 70- 75. 2008.

SIEVEKING, N. *et al.* Selecting and preparing expatriates employees. **Personnel Journal**. mar. 1981. p. 197- 203.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMONS, G.; VAZQUEZ, C.; HARRIS, P. **Transcultural Leadership**: Empowering the Divers Workforce. Gulf Publishing Company, Houston, TX, 1993.

SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. *In*: PONDY, L. *et al.* (org.). **Organizational symbolism**. Greenwich, Connecticut: jai press Inc. 1983.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Ed. Campus, 1998.

STRACK, Rainer *et al.* **Creating People Advantage**: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015. Boston, MA: The Boston Consulting Group, 2008.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia - somos ou não diferentes? uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003. 142 p.

TANURE, Betania; BARCELLOS, Erika Penido; FLEURY, Maria Tereza Leme; DUARTE, Roberto Gonzalez. Psychic distance and the challenges of expatriation: looking at Brazil. *Resumo dos Trabalhos : XXXI Enanpad 2007*, Rio de Janeiro, RJ, p. 403.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1973. 407 p.

TOWNLEY Barbara. Conhecimento e poder nas organizações. *In*: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p. 117 -148. 2001.

TOWNSEND, Peter; WAN, Caroline. The impact of multicultural experience in the development of sócio-cultural adaptation for international business students. **International Journal of Educational Management**, v. 21, n. 2. 2007.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo. Educator, 1994.

TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, 2 (3), 241 – 244. 1998.

TUNG, R. L. Selecting and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 2, p. 68-78, 1981.

VAHLNE, J; WIEDERSHEIM-PAUL , F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1973.

VARNER, Iris; PALMER, Teresa. 2005. The Role of Cultural Self-Knowledge in Successful Expatriation. **Singapore Management Review**. 27 (1):1-25. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p.289- 302. 2001.

WALKER, J. W. Individual career planning managerial help for subordinates. **Business Horizon**, Feb., p. 65-72 , 1973.

WALTON, S. Stress management training for overseas effectiveness. **International Journal of Intercultural Relations**. vol. 14, p. 507-2. 1990.

WARDE, I. Fascinante business schools. **RAE Executivo**. v.1. n. 1, 2002.

WEBB, Alisson; WRIGHT, Philip C. **The expatriate experience**: implications for career success. Career Development International, Canada, v.1 n. 5, p. 38 -44, 1996.

WEINSHALL, Theodore D. **Culture and management**. London: Penguin Books, 1977.

WEISSMAN, D.; FURNHAM, A. The expatriation and experiences of a sojourning temporary resident abroad: a preliminary study. **Human Relations**, vol. 40, p. 313-26. 1987.

WILLIAMS, Jeremy. **The New World of Management Education**. U21 Global. Graduate School for Global Leaders. Singapore, n. 10.2006.

WINDHAM International & National Foreign Trade Council (2004). **Global relocation Trends – Survey Reports 2003 - 2004**. New York: Windham International. Disponível em: <<http://windhamword.com/surveys.html>> Acesso em: 2 de janeiro, 2009.

WINKELMAN, Michael. **Cultural Shock and Adaptation ©2002-03 Arizona State University**. Disponível em: <<http://www.asu.edu/clas/shesc/projects/bajaethnography/shock.htm>> Acesso em: 30 jan. 2009.

ZEIRA, Y. Overlooked personnel problems of multinational corporations. **Columbia Journal of World Business**, 1975.

#### **Sites visitados:**

<http://www.vmtubes.com.br/vmbInternet/calandra.nsf/0/BDEA9A83636DD284032572FA007DDDA5?OpenDocument&pub=T&proj=Internet>> Acesso em: 1º de julho de 2009.

<http://www.webartigos.com/articles/2212/1/contatos-sociais/pagina1.html>

**APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas com os profissionais estrangeiros****ROTEIRO: ENTREVISTA****Parte I – Identificação do entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Qual é o seu país de origem: \_\_\_\_\_

Já trabalhou em outro país antes de vir para o Brasil?

Já visitou outros países?

Está há quanto tempo no Brasil? E na FDC?

Pretende ficar quanto tempo na FDC?

Você já tinha informação sobre o Brasil? E sobre a FDC?

O que motivou a sua vinda para o Brasil? E para a FDC?

Como você se considera aqui no Brasil? Estrangeiro, imigrante, expatriado?

De que forma você vê a FDC mediando as suas experiências profissionais e pessoais?

Quais são os seus objetivos em termos de carreira?

## **Parte II – Integração cultural**

Qual foi a principal dificuldade enfrentada ao chegar ao Brasil? E à FDC?

Você pode descrever um acontecimento ou história interessante ou peculiar relativos à sua estada?

Qual foi o principal desafio encontrado durante a sua estada?

A cultura organizacional influenciou de alguma forma a sua estada na Instituição?

Como você percebe a cultura da organização?

Como essa cultura interfere no seu trabalho?

Você tem conhecimento do idioma brasileiro?

### **Parte III – Fatores institucionais**

Como você definiria a FDC? O que chama a sua atenção na Instituição?

Você recebeu alguma orientação da FDC no que diz respeito à cultura da empresa?

Você teve algum suporte da Instituição com moradia, transporte etc.?

Quais são os benefícios oferecidos pela FDC para o profissional que não é brasileiro? Você sugere algum outro benefício? Quais são as políticas da FDC em relação aos profissionais que não vêm de outro país?

A remuneração oferecida pela Instituição teve alguma influência em sua vinda ao Brasil?

#### **Parte IV – Fatores individuais**

Você pode descrever algumas características centrais de sua personalidade?

A sua família o está acompanhando? Em caso positivo, qual é o papel exercido por ela durante a sua estada?

Você tem algum lazer ou participa de alguma atividade na comunidade local? Tem contato com pessoas fora da FDC?

### **Parte V – Identidade cultural**

Como você definiria o Brasil?

Como você caracteriza a cultura brasileira?

Em que dimensões a cultura brasileira é diferente da sua cultura de origem? Onde há similaridades e onde há diferenças? Como isso afeta a sua vivência no nosso país?

Quais foram as consequências dessa diferença durante a sua estada no Brasil?

De que forma você poderia fazer uma associação entre as suas características de personalidade, a cultura brasileira e a cultura da FDC?

## **Parte VI – Livre**

Você gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre a sua estada no Brasil tanto com relação à empresa, como sobre o país, a cultura brasileira ou qualquer outro assunto?

**Observação:**

Após cada resposta relativa aos fatores investigados, era solicitado ao entrevistado classificar o fator: Muito Importante/Importante/Pouco relevante/Irrelevante

**APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com colaboradores da FDC****ENTREVISTA**

Roteiro Entrevista /Executivos e Funcionários da FDC envolvidos na contratação de estrangeiros

Como você percebe a estratégia da FDC de internacionalização ao contratar profissionais estrangeiros?

Você pode identificar algum sinal da evolução da internacionalização da Instituição após a contratação dos estrangeiros?

Você consegue identificar sinais da adaptação desses profissionais na FDC?

Tem algum fator organizacional que interfere nessa adaptação ?

Tem algum fator individual que interfere na adaptação?

Qual a contribuição desses profissionais com o processo de internacionalização da FDC?

Como a Instituição atua para ajudá-los na adaptação?

Qual principal aprendizado você relataria dessa presença dos estrangeiros na FDC?



Indivíduo	Identificação	Cultura				Motivação
	Organização	Percepção Cult. Origem	Cultura da FDC	Escolha da FDC	Percepção Cult. BRAS.	
<b>Classificação</b>						

Indivíduo	Benefício	Personalidade	Hábitos	Comunicação/Idioma	Sugestão	Comunicação / formal