

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo investigar como vivem os executivos expatriados e suas famílias no Brasil. Desenvolvemos: a) um arcabouço teórico baseado em Administração Intercultural, especialmente estudos europeus; b) pesquisa empírica com franceses em São Paulo. Utilizamos a etnometodologia como referência básica para investigação do cotidiano e buscamos verificar os aspectos da cultura brasileira que são mais fáceis e mais difíceis de serem vividos; também discutimos de que forma as empresas poderiam ter facilitado o processo de adaptação dessas pessoas no Brasil.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Administração intercultural; Aprendizagem intercultural; Recursos humanos internacionais; Executivos expatriados; Mobilidade internacional; Processo de adaptação cultural de expatriados; Franceses em São Paulo; Cultura brasileira.

## **ABSTRACT**

This study aims to investigate how do expatriate managers and their families live in Brasil. It presents: a) a theoretical window on Intercultural Management, mainly the european studies; b) empirical research with french interviewers in São Paulo. It uses the etnometodology to investigate de interpretations, meanings, opinions and values; it seeks do know what aspects of the brazilian culture are easier and more difficulty to live. It also presents some sugestions to entreprise on how to facilitate the adaptation process of the expatriation.

## **KEY WORDS**

Intercultural management; Intercultural learning; International human resources; Expatriate managers; International mobility; Cultural adaptation process; Frenches in São Paulo; Brazilian culture.

## SUMÁRIO

I.	Introdução .....	6
II.	Contextualização da pesquisa .....	8
	1. Cenário econômico internacional.....	8
	2. O intercultural como imperativo .....	10
	3. As pesquisas interculturais .....	13
III.	Administração de recursos humanos e o desafio intercultural .....	15
IV.	Processo de expatriação e interação cultural .....	19
	1. Mecanismos de aprendizagem intercultural .....	21
	2. Choques culturais: referências, identidade e laços afetivos .....	25
	3. Processo de expatriação e contrato psicológico.....	32
	4. Fases do ajustamento no estrangeiro .....	37
V.	A pesquisa empírica: franceses em São Paulo .....	42
	1. Objetivos e pressupostos.....	43
	2. Definição dos públicos e justificativa .....	45
	3. Metodologia .....	47
	3.1. Estratégias de contato com os públicos .....	48
	3.2. Os questionários iniciais e os modificados.....	49
	4. A amostra .....	50

---

4.1. Os/as executivos/as.....	51
4.2. As esposas .....	53
4.3. SP Accueil.....	54
4.4. Liceu Pasteur.....	55
4.5. Consultoria em relocação de executivos .....	56
VI. Vida de expatriado.....	57
1. Ponto de vista dos(as) executivos(as).....	57
1.1. Nível pessoal .....	57
1.2. Nível familiar .....	60
1.3. Nível profissional .....	63
2. Ponto de vista das esposas .....	66
3. Sobre os filhos.....	72
4. Sugestões de quem já foi para quem vai .....	74
VII. Especificidades da adaptação cultural e organizacional.....	76
1. Aspectos da cultura brasileira mais fáceis e mais difíceis de viver.....	76
2. Aspectos do processo de expatriação que poderiam ter sido facilitados pelas empresas .....	81
VIII. Conclusões .....	86
IX. Bibliografia.....	93
X. Anexos.....	97

*“Quando a gente está fora de casa (Brasil), até Benito de Paula é bom.” (CAS, Bruxelas, 1992.)*

*“Tive vontade de desistir, ficar ali bem quietinho e morrer congelado, mas nem me suicidar eu podia, pois a minha alma iria ficar perdida num lugar onde ela não fala a língua.” (CCP, depois da perda do passaporte, a pé e a caminho de Praga, 1990.)*

*“Deixei de ir à missa, pois não entendia nada do que o padre falava e isso poderia me confundir as conversas com Deus.” (Francesa expatriada no Brasil, S.Paulo, 1999.)*

# COMO VIVEM OS EXECUTIVOS EXPATRIADOS E SUAS FAMÍLIAS?

*Maria Ester de Freitas* \*

## I. INTRODUÇÃO

O estrangeiro, seja pessoa ou lugar, sempre exerceu um certo fascínio sobre a mente humana. Atualmente o mundo tornou-se pequeno, os mistérios do além foram pretensamente revelados, todos sabem sobre todos, o estrangeiro-pessoa virou um inimigo, porém o estrangeiro-lugar continua atraindo multidões num vai-e-vem incessante.

O ser humano é curioso por natureza e uma parte dessa nossa curiosidade pode ser saciada pelas histórias que os outros nos contam. Quando lemos algo, estamos ouvindo o que os olhos de outros vêem. Quando ouvimos as aventuras de alguém, a nossa atenção nos faz cúmplices das batidas do coração do narrador. O homem se descobre no que conhece e no que não conhece, é sua sina.

Todas as viagens são fontes de aprendizagem, sejam elas deliciosas ou malditas. Não ficamos indiferentes, é certo. Todas as histórias são únicas e fazem de seus protagonistas seres especiais, escritores de destinos.

Este estudo fala de viagens, fala de trabalho, fala de empresas. Mas, ele fala mesmo é de vida, vida de viagens, vida de trabalho, vidas dentro da vida. Os nossos entrevistados nos honraram com suas histórias, abriram seus diários e nos deixaram

---

\* Agradecimentos à aluna que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisa, Suzane Strehlau.

ler o que eles escreveram; algumas escritas eram mais leves, outras mais pesadas; umas mais divertidas, outras mais sofridas.

De nossa parte, nós viajamos com os nossos entrevistados; vestimos as suas peles, respiramos as mesmas ruas e medos, nos achamos perdidos e cheios de perguntas, mas também ficamos contentes quando atravessamos a rua de trânsito complicado e chegamos a salvo do outro lado. Nos divertimos, tomando a primeira caipirinha e dizendo com segurança que não gostamos de feijoada e de churrasco, que isto não é pecado. Este foi um passeio diferente, no qual cego e guia trocaram de papéis e se misturam de tal forma que um não sabia mais o que era o outro, mas nem por isso foi um passeio irresponsável.

Os nossos entrevistados estão aqui por sua vontade, foi uma escolha. Para alguns era a primeira vez que chegavam à terra de Cabral, para outros tratava-se de um retorno. Para as nossas conversas tivemos acesso ao mundo da casa e o da rua, representando o lar e a empresa. Descobrimos que na experiência de expatriação esses dois universos podem, num dado momento, ser invertidos. Ouvimos narrativas alegres, esperançosas, mas também algumas muito duras e penosas. Não tentamos tratar nem os nossos entrevistados, nem as suas histórias com um pseudo distanciamento acadêmico. Em alguns momentos tivemos mesmo resgatados pedaços de nossas próprias experiências no estrangeiro, o que tornou mais fácil entender a explicação do outro sobre o que é o gosto de mel e de fel.

Escolhemos o público francês por um assumido capricho. A escolha era arbitrária, portanto decidimos começar com um público com o qual temos uma certa familiaridade, de quem conhecemos alguma coisa da forma de viver. Nem por isso deixamos de ser tocados pelo estranho. Tínhamos a inocente pretensão de um contato mais profundo no universo da casa, mas a porta nem sempre esteve aberta; recuamos, batemos na porta da rua, ali tomamos cafezinho, ouvimos relatos longos e uns mais apressados, rimos e ficamos comovidas. Saímos com a deliciosa sensação de que também tinha sido bom para eles.

Estando presas ao compromisso de manter o sigilo sobre os nomes de nossos entrevistados, ficamos impossibilitadas de fazer um agradecimento mais pessoal, porém queremos deixar registrado que este trabalho representa para nós a semente de uma planta que, esperamos, possa ser forte e dar bons frutos. Esta semente foi plantada coletivamente e todos os entrevistados fizeram a sua parte, pelo que somos profundamente gratas.

À Suzane Strehlau, nossa assistente de pesquisa e companheira de jardinagem, o nosso obrigada enorme pela briga que compramos juntas, pelo rastreamento de nossos públicos, pela presença constante e atenta, pelo trabalho competente e confiável, pela cumplicidade na busca de portas que poderiam ser abertas. Valeu!

Deixamos registrada a nossa esperança de que este trabalho seja útil para tornar os responsáveis pelas empresas, que praticam a expatriação de seus profissionais, mais conscientes dos aspectos subjetivos que permeiam e definem o sucesso de uma experiência dessa natureza; esperamos também contribuir para a formação mais responsável de futuros profissionais na área de recursos humanos, que eles possam atentar mais para o “humanos” que para “recursos”. Por fim, temos a ambição de contribuir para reduzir a lacuna existente sobre estudos interculturais no Brasil.

## **II. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

### **1. CENÁRIO ECONÔMICO INTERNACIONAL**

A década de 90 assinala a consolidação do capitalismo como o sistema econômico hegemônico e a ideologia neo-liberal como a referência para as economias do planeta.

Se os anos 80 foram considerados como perdidos por diversos países, os anos 90 significaram a retomada dos esforços de recomposição econômica alinhados à internacionalização, com o conseqüente surgimento de empresas e do mercado mundiais. A competição mais acirrada coloca em xeque os modelos conhecidos de gestão empresarial e acentua a busca por ganhos crescentes de produtividade e de diferenciais qualitativos, que por sua vez reforçam a importância do uso de tecnologias cada vez mais avançadas.

Acordos internacionais, como o GATT, ganham maior importância e a criação de blocos econômicos como a União Européia, o NAFTA e o MERCOSUL, bem como o fortalecimento de diversas economias emergentes, impulsionam a rápida expansão de empresas e um “boom” de investimentos estrangeiros que tem efeitos múltiplos, entre eles: a adoção cada vez mais freqüente de sofisticadas estratégias como alianças, aquisições, joint-ventures e fusões, assim como o surgimento de uma força de trabalho diversa e geograficamente espalhada. Aliados a estes fatores, fluxos migratórios crescentes, acabam por dar origem a um ambiente de trabalho cada vez mais heterogêneo, que impõe como exigência o desenvolvimento de novas habilidades comunicativas e de negociação para a formação e a coordenação de equipes multiculturais.

A reestruturação das empresas, que ocorreu particularmente na primeira metade dessa década, gerou um tipo organizacional altamente diferenciado, seja do ponto de vista tecnológico, seja em relação à necessidade de uma grande flexibilidade de processos administrativos, recolocando a questão das competências e das qualificações na ordem do dia. Nesse sentido, podemos dizer que houve uma mudança radical nos atributos profissionais anteriormente valorizados, ou seja, uma ruptura dos padrões que orientavam a formação e a qualificação profissionais. Assim, para fazer face às exigências crescentes de aprendizagem e atualização, atributos como experiência anterior e a questão da idade passam por uma forte revisão. Na busca contínua de diferenciais as empresas são desafiadas a apresentar

respostas cada vez mais criativas e desempenhos cada vez mais espetaculares, especialmente no curto prazo.

A onda de privatizações que sacudiu parcelas do setor público de diversos países e que veio para atender a diferentes demandas, desde a redução dos déficits públicos até a redefinição política do papel do Estado, manteve uma presença contínua e, além de abrir economias que se mantinham mais ou menos fechadas e setores protegidos por monopólios estatais, favoreceu as alianças estratégicas internacionais, que por sua vez revalorizaram a importância do setor privado e reforçaram o caráter interdependente da fase atual do capitalismo. A máquina pública tem sido confrontada com a cobrança de modernização, no sentido de fornecer, com agilidade e competência, as condições de infra-estrutura e super-estrutura necessárias para o bom funcionamento da economia, hoje o grande referente de todas as sociedades.

Salvo algumas poucas exceções, que figuram como exercício de teimosia e capricho de governantes pouco iluminados, o mundo hoje testemunha e aplaude a vitória da economia de mercado e a sua prescrição para a resolução de todos os males sociais. Neste contexto, ganha particular relevância o papel das empresas e, em especial, as empresas internacionalmente integradas.

## 2. O INTERCULTURAL COMO IMPERATIVO

O novo milênio nasce sob o signo da diversidade.

A segunda metade do século XX foi palco de grandes conquistas em matéria de respeito aos direitos humanos e individuais. Especialmente a sua última década viu surgir movimentos sociais reivindicatórios que deram um novo sentido às palavras “tolerância” e “minorias”, criando uma atmosfera de constrangimento (em alguns casos, inclusive de natureza legal) para aqueles que exibiam uma postura rígida e

preconceituosa em relação àquela tida como moderna e politicamente correta. À palavra tolerância ficou associada a noção de respeito pela opção e opinião do outro; à palavra minoria ficou associada a noção de não-discriminação e reconhecimento de cidadania. Uma e outra testemunhas imprescindíveis de uma sociedade democrática e aberta.

O mundo das empresas viveu esse questionamento social de uma maneira bastante pragmática, procurando respeitar aquilo que dizem as leis sobre a igualdade de oportunidades na justa medida de evitar sanções legais. Tradicionalmente as empresas sempre tiveram uma grande autonomia para legislar internamente em relação a aspectos omissos pelas leis dos países onde operam, tirando o maior proveito funcional possível dessa sua posição. Assim, se é possível exercer um controle mais eficaz sobre um grupo mais homogêneo, por que complicar as coisas e contratar pessoas diferentes em relação a raça, gênero, formação, religião, nacionalidade?

Os ventos que sopraram na direção dos movimentos sociais, sopram agora na direção das empresas, que para se ajustarem aos novos tempos descritos no cenário acima e para continuarem apresentando os índices crescentes de produtividade que lhes garantem o lugar no jogo, elas devem hoje aprender a descobrir o sentido da palavra “diversidade” para dele se beneficiar. Este parece ser um dos raros casos em que a mudança de valor na sociedade mais ampla ocorre antes de uma mudança no interior das empresas.

Ora, vivemos um cenário que coloca a criatividade e a inovação como pedra de toque, no qual o conhecimento ou o capital intelectual é o grande diferencial; um mundo onde o saber se altera a cada segundo e as especializações se tornam obsoletas num abrir e fechar de olhos; onde empresas fazem a volta ao mundo e colonizam seus vários mercados, mas devem ter exércitos competentes para mantê-los e expandi-los; onde a convivência com a mudança e o diferente é a regra geral;

onde a leitura de diversas perspectivas é a única via que permite uma maior clareza na análise de problemas, construção de alternativas e tomada de decisões.

As empresas hoje carecem de novas formas de sinergia. As novas estratégias competitivas como alianças, fusões, aquisições, joint-ventures se alicerçam na convivência com a diferença, na descoberta de aspectos positivos complementares que o outro tem. Se o universo de competição é marcado por empresas que se utilizam das mesmas estratégias, o diferencial será dado por aquelas que conseguirem equacionar as dificuldades que a sua nova condição lhes impõe. A sinergia não é um dado, nem um automatismo, ela é uma construção conjunta e não é garantida pela simples exposição de cálculos de rentabilidade e riscos financeiros, nem de posições de liderança em mercados. Ela nasce e se mantém no envolvimento das pessoas com os objetivos da empresa, nas condições estruturais dadas, porém modificáveis, e nas formas de lidar com os aspectos conjunturais, deles tirando partido.

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

Administrar equipes multiculturais, ou de uma forma mais simples, administrar o intercultural é lidar com a alteridade, a familiaridade e a estranheza; é sair do etnocentrismo e buscar desenvolver uma sensibilidade que contemple o outro; é relativizar o seu sistema de valores e apreender o sistema do outro; é buscar compreender as raízes do comportamento, do pensamento e a sensibilidade do outro, que é diferente na forma como percebe, sente e age em relação às mesmas coisas.

Sendo o intercultural a interação - no nosso caso, dentro do espaço da empresa - de um indivíduo ou grupo de no mínimo duas culturas nacionais diferentes, administrar

o intercultural é também apreender o sentido que o outro dá a categorias como autoridade e poder, individualidade, grupo, tempo, participação, formas de expressão; é também aprender a melhor forma de comunicar ao outro qual é o sentido que é dado a essas categorias, explorando e construindo em conjunto a melhor forma de compreendê-las e vivê-las.

Todos nos sabemos que os homens têm o péssimo hábito de serem multifacetados e todas as empresas sabem que não conseguem retalhar um ser humano para dele retirar somente o seu aspecto profissional e, se o fizessem, ainda assim não teriam dele o seu melhor. É na convivência com o outro, é na interação com o outro, que os homens se revelam e fazem o que sabem fazer de melhor e de pior.

Parece que as empresas se defrontam neste momento com o desafio da esfinge proponente da diversidade: “decifra-me ou devoro-te”.

### 3. AS PESQUISAS INTERCULTURAIS

Trata-se de um campo de pesquisas novo, que faz a sua estréia no final da década de 80 e que vem no rastro do interesse despertado pela cultura organizacional.

As pesquisas interculturais, nas quais se incluem as realizadas sobre expatriações e expatriados, são eminentemente de natureza empírica e têm a sua espinha dorsal sustentada pelos estudos comparativos<sup>1</sup> entre culturas nacionais. Assim, são bastante comuns os estudos sobre sucessos e fracassos organizacionais ou de projetos em função de uma maior ou menor atenção dedicada à compatibilidade cultural dos parceiros<sup>2</sup>. Em boa medida, tratam-se de estudos de casos envolvendo uma ou mais

---

<sup>1</sup> Resultado do I Congresso da Association Européenne du Management Interculturel, realizado em 1989 pela Ecole Internationale des Affaires à Marseille, o livro organizado por GAUTHEY, F. et XARDEL, D. Management Interculturel - Mythes et Réalités, Paris, Economica, 1990, é uma das grandes referências européias dos estudos comparativos.

<sup>2</sup> Vários textos específicos sobre estes aspectos estão listados na bibliografia final.

pessoas ou organizações originárias de mais de duas culturas. Estes estudos buscam definir algumas variáveis qualitativas<sup>3</sup>, como por exemplo: conforto, reconhecimento, criatividade, poder, autonomia... e levantar a maneira como as pessoas de diferentes culturas e pertencendo ao mesmo universo organizacional percebem, sentem e agem em relação a elas. Não é incomum utilizarem-se de estereótipos<sup>4</sup>. Também ai se incluem os estudos sobre comportamento, simbolismo e cultura organizacional realizados entre filiais de uma mesma empresa em mais de dois países, bem como os estudos sobre diferenças no comportamento de negociação e ético<sup>5</sup> de parceiros culturalmente distintos.

Considerado já como um clássico nesta área, o trabalho pioneiro de Hofstede<sup>6</sup>, constitui um dos grandes referenciais dos estudos comparativos. O autor definiu 4 dimensões de análise<sup>7</sup>: a) distância de poder; b) aversão ao risco; c) individualismo ou coletivismo; d) feminino x masculino. Estas dimensões têm sido analisadas de duas formas: a mesma empresa em diversos países ou a maneira como equipes multiculturais se posicionam em relação a estas variáveis. Estas são especialmente levadas em consideração no caso de análise compatibilidade cultural de empresas em processos de fusão ou aquisição.

---

<sup>3</sup> Ver especialmente: GOFFEE, R. "La diversité culturelle", TERTIAIRE n. 78, sept-oct.97, pp.44-9.

<sup>4</sup> Ver, por exemplo, CROOKES, D. e THOMAS, I. "Problem solving and culture - exploring some stereotypes", Journal of Management Development, vol. 17, n.8, 1998, pp. 583-591.

<sup>5</sup> Ver: ALIX-DESFAUTAUX, E. "Le processus des négociations d'affaires internationales face aux comportements opportunistes des acteurs", Revue de Gestion des Ressources Humaines, N.13/4, Dec.94/Jan.95, pp. 5-36; AMADO, G. e BRASIL, H.V. "Organizational Behaviors and cultural contexts: the brazilian 'jeitinho' ". Int. Studies of Mgt. & Org., vol.21, n.3. 1991, pp.38-61; USUNIER, J-C e VERNA, G. "Ethique des affaires et relativité culturelle", Revue Française de Gestion, n.99, juin-aôut/94, pp. 22-40.

<sup>6</sup> HOFSTEDE, G. Culture's Consequences: international differences in work-related-values, Bervely Hills, Sage, 1984.

<sup>7</sup> Ver: FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo, Makron, 1991, pp. 122-8.

Em relação aos métodos de pesquisa<sup>8</sup> mais utilizados encontram-se: a) pesquisa empírica; b) estudo de caso; c) pesquisa experimental e d) pesquisa-ação. A metodologia geralmente utilizada é a etnometodologia direta ou indireta.

A maior diversidade de estudos nesta área encontra-se nos centros de pesquisa europeus. No Brasil, o tema é praticamente virgem e, por enquanto, apenas o trabalho de Fleury & Fleury<sup>9</sup> sobre o processo de inovação nas empresas brasileiras, coreanas e japonesas desponta no horizonte. Trata-se de um estudo comparativo, porém não em relação ao objeto deste trabalho.

### **III. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E O DESAFIO INTERCULTURAL**

A história da Administração, enquanto um campo de conhecimentos sistematizados, tem sido marcada pela busca incessante de ajustamento na forma como as pessoas trabalham a fim de garantir ganhos crescentes de produtividade. Desde Taylor a definição de perfis é uma prática corrente e, se foi com Elton Mayo que a questão do reconhecimento e importância dos grupos foi destacada, de lá para cá teóricos e práticos da área tentam reinventar a roda e dar novos nomes para o mesmo desafio de sempre: como fazer as pessoas darem o melhor de si nas organizações.

Essa preocupação central dos dirigentes teve como consequência a expansão e sofisticação das atividades dos setores de recursos humanos, que deixou o seu aspecto cartorial e de depósito de papéis para assumir uma importância estratégica. Não nos deteremos na trajetória feita pela área, mas reconhecemos que, por mais sofisticadas que sejam as técnicas atualmente utilizadas, o desafio acima continua

---

<sup>8</sup> Ver OKAMBA, E. “L’ Interculturel: nouvelle donne du management?”, *Economies et Sociétés*, SG, n.20, 5/1994, pp. 191-222.

<sup>9</sup> Ver: FLEURY, A. & LEME FLEURY, M.T. *Aprendizagem e Inovação Organizacional - As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. S.Paulo, Atlas, 1997.

presente e as atividades básicas de recursos humanos ainda têm o seu lugar de destaque quando se analisam os ingredientes do sucesso de uma empresa.

Quando entra em cena a internacionalização acelerada da economia, a questão de como administrar os recursos humanos de uma mesma empresa, espalhados geograficamente, começa a exigir uma atenção especial. As empresas mundiais definem políticas que variam desde uma homogeneização de tratamento, com um mínimo de ajuste às leis e costumes locais, até uma completa diferenciação de práticas na forma como seus recursos humanos são geridos nas diversas unidades. Questões como desenho de carreiras e de promoções, treinamento e desenvolvimento, acabam tendo um peso tão significativo quanto a própria política de salários praticada.

Para fazer face à uma maior complexidade do ambiente, as empresas têm buscado aumentar o seu repertório de conhecimentos e habilidades, o que tem sido conseguido, em parte, graças à uma maior mobilidade dos quadros gerenciais e de especialistas que se deslocam para implantar ou dar impulso a novos projetos, complementando as competências locais. A constituição de uma equipe multicultural traz consigo algumas novidades que vão desde a forma jurídica dos contratos (tipo de contrato, regime social, a questão da aposentadoria, a carreira do cônjuge etc) até aspectos subjetivos da diversidade, entre eles a maneira como esta diversidade é vivida e percebida tanto pelos membros locais como pelos recém-chegados. Uma empresa pode desenvolver uma certa cultura interna, na qual a diversidade pode: ser negada e não impactar, ser vista como um problema porém abafada pela forma já estabelecida de se viver dentro desta empresa ou, ainda, ser considerada como uma possível fonte de vantagens. Estas posturas diferentes implicam em formas diferentes de administrar.

Os estágios do desenvolvimento de uma organização multicultural têm sido estudados por alguns autores<sup>10</sup>, considerando fundamentalmente a maneira como os membros da organização se sentem, recebem e praticam os diferentes intercâmbios culturais na forma de gestão. Por exemplo: um sistema geocêntrico ou integrado resulta da simbiose dos sistemas locais e importados, ele repousa no conceito de globalização da gestão, transcendendo as fronteiras e culturas nacionais. Por outro lado, um sistema policêntrico levará em consideração as diferenças de gestão, ajustadas ao cenário mais específico e dará uma maior autonomia à unidade local em relação às práticas da matriz. Já no sistema etnocêntrico a regra do jogo e seus corolários será definida pela matriz, considerando a homogeneidade de métodos e técnicas.

Cada vez mais a internacionalização das empresas exige uma definição estratégica de recursos humanos, especialmente aqueles que devem desenvolver atividades gerenciais. Torna-se uma prática comum as empresas realizarem recrutamento e seleção internacionais levando em consideração não um cargo específico, mas um conjunto de atributos relacionados à atitude, motivação e abertura ao novo, a fim de constituir um viveiro de executivos com forte potencial de adaptação a qualquer contexto cultural. Torna-se freqüente o exemplo de empresas como a L'Oréal<sup>11</sup>, que recruta 15% de seus recursos humanos para trabalhar na França entre estrangeiros, estudantes da Sorbone ou de Oxford, que venham de uma dupla cultura ou que tenham uma história de trabalho ou estudos fora de sua cultura de origem ou tenham acompanhado experiências de expatriação dos pais.

Definir perfis sempre foi uma tarefa relativamente fácil para os profissionais de recursos humanos. A dificuldade sempre foi a de encontrar a pessoa descrita nos perfis, uma vez que estes falam de características ideais, muitas das vezes opostas umas das outras, ou difíceis de serem “cientificamente” detectadas. Aliás, é em

---

<sup>10</sup> Ver, por exemplo: READ, D. “ L’organisation, l’individu et l’ environnement interculturel”, CAHIERS DE RECHERCHE, CREA, jan.95, n.37, pp.2-18 e também: OKAMBA, op.cit.

<sup>11</sup> COMPÉTENCE, Dossier: “ Recruter e former des équipes internationales - International sera le genre humain”, n.13, juin. 1995, pp. 35-9.

função desta dificuldade inerente à natureza da tarefa que podemos dizer que a área de recursos humanos tem sido excessivamente permeável aos modismos e à práticas de seleção no mínimo duvidosas.

A vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como respeito à uma realidade diferente da sua. Na medida em que grupos diferentes estarão em ação conjuntamente, o potencial de mal-entendidos e de conflitos cresce, exigindo uma forte capacidade comunicativa e de negociação. Lidar com o novo, com múltiplas perspectivas, demanda uma alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, ao mesmo tempo uma baixa ansiedade para tolerância à ambigüidades e o stress resultante do isolamento e da falta imediata de feed-back. Este perfil profissional também privilegiará as habilidades relacionais e/ou interpessoais, sensibilidade cultural, empatia, autonomia e um certa humildade, que traduzida significa: saber escutar, admitir seus preconceitos, não desesperar-se quando erra, aprender com os próprios erros etc.

É possível sempre se fazer uma *checklist* de atributos encontráveis no ser humano, é possível se desejar que o ser humano apresente uma atitude aberta em relação a todas as questões importantes para uma empresa, é possível querer que o ser humano seja facilmente adaptável a qualquer cenário e dê a ele respostas rápidas. Tudo isto é possível quando se está no plano da concepção de uma idéia ou de um desejo, porém nenhum ser humano é apenas a pequena parte que a empresa pensou para ele. Assim, o aspecto humano deste ser é o grande complicador. Acrescente-se a isto, o fato desses humanos virem de matrizes culturais e de sistemas de significações diferentes. A riqueza da diversidade humana é hoje reconhecida, o desafio é saber buscá-la e trazê-la à tona de uma maneira equilibradamente produtiva.

Complexidade rima como diversidade e diversidade rima com dificuldade de coordenação e de consistência<sup>12</sup>. A diversidade pode significar não apenas uma composição numérica que reflete diferentes tipos de pessoas, diferentes origens étnicas, diferentes experiências profissionais e de formação acadêmica etc. Significa também diferentes atitudes, valores, experiências, perspectivas e idéias. O grande desafio é construir condições favoráveis à expressão desta diversidade de forma colaborativa e complementar, sem negligenciar as necessidades psicológicas e emocionais que fazem parte de todo ser humano e as suas múltiplas formas de expressão. Dito de outra forma, é conseguir uma maneira familiar de compreender e trabalhar com o estrangeiro, fazendo o estrangeiro sentir-se bem como um estrangeiro íntimo da casa.

#### **IV. PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E INTERAÇÃO CULTURAL**

Expatriação e expatriado são palavras que têm, em português, uma conotação triste e melancólica, pois significam<sup>13</sup>: exílio, desterro, expulsão ou banimento da pátria. Também: ir para o exílio ou ir residir em país estrangeiro, porém neste sentido o mais comum é dizer “transferido” e não “expatriado”.

O mesmo não ocorre nos idiomas inglês e francês, cuja significação é praticamente “neutra”, ou seja, ir residir em outro país, o que pode ser provavelmente explicado pela história colonizadora protagonizada pela França, Inglaterra e, mais recentemente, pelos Estados Unidos. No mundo das profissões destacaram-se os militares e os diplomatas, cuja natureza profissional exigia a permanência em outras terras durante um determinado tempo, fosse para fazer a guerra ou a paz. Atualmente, para fazer a guerra a presença do homem já é desnecessária; entretanto,

---

<sup>12</sup> Ver: ROSENZWEIG, P. “ Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency”. *European Management Journal*, v. 16, n.6, dec/98, pp.644-652.

<sup>13</sup> Conforme o Dicionário Aurélio Buarque.

mesmo no mundo que tende para o virtual, ela é ainda importante para fazer a paz e os negócios.

Diferente dos antigos viajantes, que deram origem aos historiadores e aos antropólogos, os atuais executivos mais se assemelham aos grandes descobridores: mapeiam territórios ou mercados, estudam e aprendem certos aspectos da cultura local para facilitar o convívio, analisam e exploram as oportunidades existentes para o grande patrocinador. De outra forma, os executivos expatriados estão a serviço e agem em nome de uma empresa. São homens de ação.

Já dissemos que a internacionalização da economia tem criado a necessidade de novas estratégias empresariais e particularmente a gestão de recursos humanos tem sofrido grandes modificações. A expatriação tem sido uma alternativa praticada pelas grandes empresas transnacionais especialmente na última década. O que chamamos de expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país.

Trata-se de um processo caro, pois implica em uma série de custos para atrair os melhores candidatos; é um processo demorado, uma vez que apreender um novo código cultural e construir uma nova forma de vida não se faz de um dia para o outro; é um processo arriscado, pois ainda não inventou-se um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho.

Apesar destas restrições, esta alternativa tem sido utilizada em larga medida pelas empresas transnacionais, especialmente porque elas desenvolvem táticas para driblar a questão do tempo e não consideram seriamente os riscos de inadaptação, como veremos adiante; e, quanto à questão dos custos, os benefícios ainda são maiores.

Neste capítulo discutiremos como se dá a aprendizagem intercultural, o que é choque cultural, o tipo de contrato psicológico feito no processo de expatriação e as fases da vivência de expatriação.

## 1. MECANISMOS DE APRENDIZAGEM INTERCULTURAL

Administrar é desenvolver uma série de condições que favoreçam a obtenção e a utilização de recursos para atingir um certo objetivo. Ainda que os recursos materiais tenham a sua importância, são os humanos que fazem a diferença e que montam sistemas de cooperação. Neste sentido, a administração intercultural é uma situação na qual os participantes provêm de horizontes e culturas diferentes, sendo confrontados com a necessidade de aprender algo mais que o conhecimento técnico por si só não lhes garante.

Em boa medida a aprendizagem do intercultural tem sido limitada ao seu aspecto lingüístico. Conhecer bem, dominar as especificidades de um outro idioma é, sem dúvida, um aspecto essencial deste processo<sup>14</sup>, porém não se esgota nele. O código cultural é mais amplo que o idioma, ainda que precise deste para se expressar.

O mundo dos negócios é um terreno fértil para muitos mal-entendidos, especialmente quando nos deixamos enganar por palavras, termos e jargões profissionais que são comuns, porém que podem não significar a mesma coisa para o nosso parceiro de uma outra cultura. Por exemplo: “nos EUA ser líder significa ser um modelo, ser alguém que distribui responsabilidades, faz participar, sabe encorajar e conduzir uma equipe; na França o líder é, tradicionalmente, aquele que

---

<sup>14</sup> O artigo ressalta a importância do idioma, levanta algumas suspeitas quanto ao fato de as empresas acreditarem que todos podem entender-se bem em inglês como língua oficial e que estratégias defensivas são desenvolvidas pelos empregados para driblar as dificuldades lingüísticas específicas. Ver: MARSCHAN, R., WELSCH, D. e WELSCH, L. “Language: the forgotten factor in multinational management”, *European Management Journal*, v. 15, n.5, oct. 1997.

sabe, que detém o conhecimento e os símbolos deste conhecimento; na Ásia é aquele que sabe o que quer e que dá as ordens”<sup>15</sup>. Ou ainda, o exemplo das decisões conjuntas entre franceses, suecos e alemães. Para os dois últimos decidir é criar um compromisso que expressa a vontade de cada um de estar de acordo com os outros membros da comunidade e o respeito que cada um tem pela comunidade é considerado algo sagrado; para os franceses, uma decisão é uma confrontação de idéias e são as idéias, enquanto expressão da razão, que são sacralizadas<sup>16</sup>.

Um dos aspectos cruciais da experiência intercultural reside na maneira como as pessoas envolvidas são confrontadas pelas formas diferentes de representar, pensar, perceber e interpretar fatos e gestos do cotidiano, mas que estão enraizados numa herança ancestral. Podemos usar a noção de tempo como exemplo para relativizar as interpretações de acordo com o contexto: na Europa, os franceses têm reputação de chegarem atrasados às reuniões, ainda que sejam extremamente exigentes quanto ao horário dos trens<sup>17</sup>. Por outro lado, os franceses no Brasil, como veremos na nossa pesquisa, dizem que os brasileiros são muito “folgados” com relação aos horários. Mesmo no caso de sub-culturas regionais podemos ver que no Brasil a noção de tempo é diferente para um paulista, um carioca, um mineiro e um baiano...

Mas, como as pessoas aprendem? Não pretendemos desenvolver aqui uma teoria da aprendizagem, senão apontar alguns aspectos essenciais do processo, mais especificamente relacionados com a experiência intercultural<sup>18</sup>. São eles:

1) INTERAÇÃO: partilhamos a opinião dos sociólogos interacionistas - Goffman e Schutz - e do etnólogo Garfinkel, para quem a interação é a unidade mínima de trocas sociais através das quais cada membro age e se comporta em função do outro; ou seja, a ação de um ator é influenciada pela presença do outro. A interação só é

---

<sup>15</sup> Ver: GUEZ, V. “Le nouveau défi interculturel”. ACTION COMMERCIALE, n. 167, sept. 1997, p.44.

<sup>16</sup> Ver: D’IRIBARNE, P. “L’entreprise face à la diversité des cultures” SCIENCES HUMAINES, n.70, mars 1997, pp.38-41.

<sup>17</sup> D’IRIBARNE, op. cit, p.40.

<sup>18</sup> Ver.: OKAMBA, E. “L’interculturel...”, op. cit.

possível em um contexto no qual os atores troquem idéias, experiências, aprendam, se conheçam, produzam ou reproduzam seus valores e normas para construir alguma coisa e que mantenham algo como referência ou denominador comum que permita essa construção. Quando falamos em interação estamos necessariamente falando de algo que só é possível ser desenvolvido e mantido na relação com o outro. A maior parte de nós já vivenciou a experiência de reunir informações a respeito de uma determinada cultura, preparar-se para viver em um outro país, organizar uma reunião com pessoas de outra nacionalidade, porém na hora em que o encontro ocorreu, defrontou-se com uma série de surpresas sobre aspectos que não foram sequer imaginados durante a preparação. O intercultural só acontece realmente na vivência e não trata-se de uma simples co-habitação, senão uma interpenetração ou influência recíproca de duas ou mais culturas.

2) APRENDIZAGEM: é um processo cognitivo contínuo, resultante da interação do sujeito e de seu ambiente. A aprendizagem comporta dois aspectos: o conteúdo e os afetos a eles ligados. Uma boa parcela dos conteúdos pode ser classificada como informações e dados objetivamente organizados; uma outra parcela, diz respeito às emoções associadas aos conteúdos. Um exemplo simples de conteúdo é que, nas culturas ocidentais, quando alguém morre faz-se um funeral. No segundo caso: a expressão de dor e perda que se expressa no funeral. As emoções são cultural e socialmente apropriadas, por exemplo: não se deve gargalhar num funeral. A aprendizagem ocorre através de dois processos complementares:

*a) assimilação:* no qual o sujeito, através de seus esquemas mentais, aprende e reage às solicitações do meio. A observação do comportamento do outro pode nos ensinar qual o comportamento sancionado em um determinado ambiente para nós desconhecido. A imitação é uma das formas pelas quais assimilamos especialmente as questões comportamentais.

*b) acomodação:* é o processo através do qual o sujeito modifica as suas estruturas cognitivas uma vez que estas se mostrem inadequadas ao mundo exterior.

Especialmente em situações interculturais o indivíduo é freqüentemente confrontado com a necessidade de modificar o que ele tinha como certo e definitivo em um outro contexto, ou seja: o certo e adequado variam de acordo com o local e o grupo, sob risco de, no mínimo, se cometer uma gafe ou uma indelicadeza.

3) ACULTURAÇÃO: é o processo através do qual duas culturas distintas se interpenetram e se influenciam, resultante de um compromisso ou de um consenso negociado, no qual os atores cooperam para atingir seus objetivos. No que diz respeito à administração intercultural, o processo de aculturação é particularmente valioso nos casos de aquisição e fusão de empresas de diferentes matrizes culturais. “ Concernant les fusions, les acquisitions, les implantations de filiale ou d’alliance stratégique, la prise en compte des différences s’avère aussi très complexe. 30% des fusions/acquisitions effectuées en Europe ces dix dernières années n’ont pas survécu au-delà de cinq ans. Pis: en Russie, toutes les grands joint-ventures annoncées dans l’euphorie, après la chute du mur de Berlin, sont aujourd’hui au point mort”<sup>19</sup>. Neste caso específico, duas recomendações são cruciais: evitar adotar códigos de condutas “prontos para o uso” e querer impor modelos que funcionaram em contextos diferentes.

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

---

<sup>19</sup> Ver: BARIET, a “Quand deux cultures étrangères se rencontrent...”ENTREPRISES ET CARRÈRES, N.301, du 4-10 juil.1995, p.5.

certa: é muito raro um ser humano não ser tocado, para o melhor ou para o pior, por uma experiência desta natureza. Nela dificilmente os conteúdos serão dissociados das emoções!

A diferença entre o turista e o expatriado é que ao primeiro é permitido ser apenas um espectador, um *voyeur*, uma câmera passiva. Ao expatriado é exigido o batismo no reino do cotidiano, com suas rotinas, detalhes, expectativas e mazelas. Um observa acontecer, o outro não apenas vive o que acontece, mas também faz acontecer. Um pode simplesmente fazer as malas e ir-se quando o espetáculo não mais lhe atrai, o outro deve enfrentar a dificuldade e reacomodar psicologicamente o seu desconforto.

## 2. CHOQUES CULTURAIS: REFERÊNCIAS, IDENTIDADE E LAÇOS AFETIVOS

*(...) Le pays était du tout désert et en friche: il n'y avait point de maison ni de toits, ni aucune commodité de blé. Au contraire, il y avait des gens farouches et sauvages, éloignés de toute courtoise et humanité, du tout différents de nous en façon de faire et instruction, sans religion ni aucune connaissance d'honnêteté ni de vertu, de ce qui est droit ou injuste; en sorte qu'il me venait en pensée, à savoir si nous étions tombés entre des bêtes portant la figure humaine. (...)*<sup>20</sup>

O texto acima foi retirado da carta de Villegagnon escrita a Calvino, em março de 1557, sobre o Brasil ou, mais especificamente, sobre os índios tupinambás na Baía de Guanabara, quando ele aqui esteve com objetivo de reforçar a colônia protestante que se instalou no forte Coligny (chamada de França Antártica).

---

<sup>20</sup> Ver: DE LÉRY, J. Histoire d'un voyage fait en la terre du Brèsil - 1557, Langedoc, Max Chaleil ed., classiques du protestantisme, 1992, p.24.

É comum encontrarmos relatos sobre as impressões e opiniões dos descobridores, colonizadores e missionários a respeito das populações locais e, em geral, elas dão testemunhos de uma enorme surpresa e do estranhamento por eles sentido nos primeiros contatos com os nativos. Muito mais raro é encontrar registro das opiniões dos habitantes locais, porém é legítimo supor que o susto foi igualmente grande para os índios vendo-se diante de pessoas que vieram literalmente baixar nas suas praias, com roupas, falas, hábitos e utensílios tão diferentes. Se Villegagnon pensou nos índios como feras com cabeça humana, é bem possível que os índios tenham tido pensamentos comparativos similares.

O que queremos ressaltar com este exemplo histórico é o fato de que o encontro de duas culturas diferentes provoca estranheza profunda nos dois lados. Na verdade, não podemos falar propriamente de encontro de duas culturas, pois estamos falando de pessoas, de sujeitos, de indivíduos concretos e não de uma abstração, neste sentido o que existe é o encontro de portadores de culturas<sup>21</sup> diferentes. A convivência entre eles, suas trocas e intercâmbios, somente serão possíveis se houver o estabelecimento de um mínimo de interação e a definição de um denominador mínimo comum.

No caso dos nossos índios e seus visitantes, é bem provável que as suas segundas interações tenham ainda sido de natureza guerreira, porém fazendo-os prisioneiros, tentando estudá-los e procurando descobrir de onde vinham seres tão estranhos e a que deuses serviam. Em sendo animais tão estranhamente estranhos é também possível supor que o destino das primeiras vítimas não tenha sido exatamente o de objeto de estudo nem tampouco o de interlocutor numa negociação, o que só deve ter acontecido após muitos banquetes e festas. É quase como imaginar o que pode acontecer com os nossos irmãos terráqueos, que participam de viagens a outros

---

<sup>21</sup> Ver: Camilleri, C. “ La communication dans la perspective interculturelle”, In: CAMILLERI, C. e COHEN-EMERIQUE, M. (orgs), Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l’interculturel, Paris, L’Harmattan, 1989, pp.363-398.

planetas, na hora em que se encontrarem com um grupo de habitantes locais ou o que aconteceria se capturássemos uma expedição de marcianos na terra.

Do ponto de vista das populações locais, o estrangeiro sempre foi alguém superior ou inferior que veio para invadir, explorar, colonizar ou catequizar os nativos e tomar-lhes suas riquezas. Depois de muitas águas e riachos ideológicos de várias profundidades, o estrangeiro é hoje visto de uma maneira mais próxima do que vêem os olhos dos antropólogos, ou seja, nem superior, nem inferior, porém diferente e podendo agregar algo aos anfitriões e também com eles aprender algo.

Obviamente que nem tudo de se passa de maneira assim tão civilizada uma vez que existirão sempre interesses que podem estar sendo contrariados, como a atual questão da competição por postos de trabalho onde o desemprego e os fluxos migratórios são preocupantes. Aspectos econômicos e sociais podem reforçar a herança do etnocentrismo e assumir a lógica perversa do racismo, que vem geralmente na embalagem do estigma e do estereótipo depreciativos. Existe, portanto, o peso da acolhida, do olhar, da maneira como o nativo transforma o diferente em inferior ou inimigo, dos filtros falsificadores que reduzem o estrangeiro a tudo que é dessemelhante e excludente, como aquele que vive uma relação assimétrica na qual ele tudo tira, porém não aporta nada, não agrega nada, não significa nada.

Ainda que reconheçamos neste nosso mundo de hoje, tido como mais democrático e humanitário, a existência dos sentimentos e situações acima descritos, não é deles que iremos tratar neste item. Estamos mais interessados em compreender o que se passa no universo cognitivo, mas especialmente no psicológico e emocional do profissional expatriado. Quais são os sentimentos que afloram com maior frequência? quais são as ameaças sentidas e como elas são respondidas?

Com a palavra “choque” queremos nominar uma experiência psicológica tida como sofrida e dolorosa para um indivíduo, que o faz mergulhar na confusão, na

insegurança e na desorientação a respeito de si mesmo e do seu mundo. O choque é um estado cuja intensidade e duração variam de indivíduo para indivíduo, a depender da dinâmica de suas produções intrapsíquicas. A tentativa de compreensão do choque cultural nos remete à questão da identidade pessoal, que é produto da personalidade e da cultura.

“A identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem este sentimento interno. Este é composto dos sentidos de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência. O sentimento de identidade habita todo ser dotado de consciência de si mesmo. Um núcleo identitário se constitui como a fonte de coerência interna que caracteriza um ser que tem consciência de existência própria. É uma autocategorização que pode variar de acordo com critérios tais como: nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura, história etc.”<sup>22</sup>

Faz parte do desenho do humano a necessidade do outro para a construção de sua auto-referência, portanto o outro está presente todo o tempo quando falamos de identidade<sup>23</sup>. Dessa necessidade decorrem dois aspectos vitais para os humanos mentalmente saudáveis<sup>24</sup>: a) por um lado, eles têm a necessidade de serem reconhecidos como um sujeito único, singular e subjetivamente diferente de qualquer outro; b) de outro lado, existe a necessidade de fazerem parte de algum grupo, filia, clã, tribo, que lhes garanta o reconhecimento de si como parte de algo

---

<sup>22</sup> Ver FREITAS, M.E, Cultura organizacional: identidade, sedução & carisma?, R.Janeiro, FGV, 1999, p.40.

<sup>23</sup> Ver: RUANO-BORBALAN, J-C. (coord), L'identité: l'individu, le groupe, la société. Auxerre, Sciences Humaine Ed., 1998.

<sup>24</sup> A expressão foi usada apenas no sentido de marcar uma diferença no caso de portadores de doenças mentais que impossibilitam a consciência do outro, por exemplo: o autista, cujo contato primordial é fechado num mundo interior.

maior, compartilhando o segredo, o código, o inacessível ao estrangeiro. Estas duas necessidades ou estas duas formas de reconhecimento são intrínsecas ao homem e constituem um grande motor para a sua ação, entretanto elas têm a sua expressão culturalmente definidas, isto é, o desejo pode ser expresso de formas diferentes, variando de acordo com os símbolos e valores próprios de cada cultura.

O contato com uma 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 auto-estima pelo simples fato de sentir-se um incompetente em lidar com algo tão corriqueiramente vital. Por exemplo: os sistemas hidráulicos na Europa diferem entre países e mesmo dentro de um país; por outro lado, eles também podem ser diferentes dos sistemas brasileiros. Existe algo mais mortal do que uma pessoa não conseguir saber onde está a descarga em um banheiro? O que pode ser visto como uma questão banal pode ser vivido como um verdadeiro atestado de vulnerabilidade, impotência e medo. Considerar-se impotente, reduzido a um ínfimo, um sujeito acuado, ignorante nas pequenas coisas, não traz nenhum benefício à auto-estima de ninguém, ao contrário dá-lhe o sentimento de ser “defeituoso”, de não compreender e não ser compreendido corretamente.

Especialmente os adultos, que já detêm um certo domínio do seu pequeno mundo, quando se defrontam com o desconhecido e com o qual não conseguem lidar com humor, costumam se fragilizar por medo de cometer erros, de ser ridículo, de chamar negativamente a atenção, de declarar a sua ignorância sobre o campo de referências do outro, por vergonha de fazer perguntas ou ser curioso. Temos necessidade de compreender o que se passa na nossa experiência, de nominar as coisas, de tentar controlar ou reduzir as incertezas e as zonas do desconhecido, e é assim que as pessoas quando não têm o domínio das referências do outro, costumam

preencher as lacunas com as suas próprias referências, o que certamente é uma boa fonte de mal-entendidos e de angústias<sup>25</sup>.

Falando sobre o choque cultural como um processo normal e natural na adaptação à uma cultura estrangeira, Read faz uma síntese dos principais pontos: “a) *perda de pontos de referências familiares, entre as quais as noções de contexto, tempo e espaço; b) uma ruptura na comunicação interpessoal e na impossibilidade de estabelecer e manter um contato por causa dos problemas de contexto, códigos e de tradução, c) uma crise de identidade pessoal: cada um percebe o mundo de uma certa maneira e organiza e utiliza as informações de acordo com esta percepção. Quando se está numa situação intercultural, este sistema não permite compreender o que os novos estímulos querem dizer e não se sabe como lidar com a situação; existe o caos e a necessidade de uma nova organização*”<sup>26</sup>.

De outro lado, não apenas os campos do cognitivo, do social, do lingüístico e do simbólico são diferentes, mas também o universo de expressão das emoções e dos laços afetivos. Diz-se que a palavra “saudade” é monopólio da língua portuguesa, mas o sentimento de carência, de falta, de presença da ausência é algo natural no ser humano. Verdade porém que esse sentimento pode ser expresso de mil formas. O que é corrente e legítimo de ser falado em uma cultura pode ser censurado na outra; verbalizar ou comunicar de alguma forma um desconforto, uma tristeza ou uma dor pode ser esperado numa cultura ou considerado inapropriado e mesmo uma aberração numa outra.

As culturas latinas são geralmente vistas como mais emocionais, mais sangue quente e mais temperamentais em comparação com as germânicas ou anglo-saxas, nas quais a discrição sobre os sentimentos é o comportamento socialmente adequado. Este aspecto é particularmente importante porque ele nos indica uma outra fonte de grandes confusões e ansiedades presente nas experiências

---

<sup>25</sup> AMADO, G. “Angoisse et créativité face aux différences culturelles”, LES CAHIERS, op. cit, pp. 85-90.

<sup>26</sup> Ver: READ, D. “L’organisation, l’individu et l’environnement interculturel”, CAHIER CREA, op.cit, p.12-3.

multiculturais: o grau de intimidade, de informalidade, o contato físico permitido ou reprimido, a expressão de alegria, tristeza ou solidariedade etc. O que para uma pessoa pode ser um sinal de solidariedade e oferta de ajuda, para outra pode ser entendido como invasão de privacidade, intromissão e curiosidade gratuita.

É razoável supor que quando um expatriado e/ou sua família buscam o contato com outros de sua terra<sup>27</sup> ou talvez dos vizinhos de seu país, eles estão compartilhando não apenas as percepções, as interpretações e as cognições mas também a cumplicidade de quem se compreende emocionalmente. É, pois, grande e compreensível a tentação de refugiar-se com os semelhantes e construir um muro de proteção; é a esse muro, essa congregação dos conterrâneos, essa solidariedade diante o incerto que pode transformar-se ou não no que, comumente, chama-se de gueto cultural. É preciso coragem e disposição psicológica para se reduzir a dependência desse “útero” representado pelos compatriotas, sabendo que a saída desse esconderijo representa alguns perigos e arranhões que podem sangrar, mas também pode trazer muitas surpresas boas e muita aprendizagem. Aqui, certamente, o velho ditado é uma voz pertinente: “não se faz omelete sem se quebrar os ovos”.

---

<sup>27</sup> “A pátria é um termo masculino/feminino que unifica em si o materno e o paterno. O componente matri-patriótico confere valor materno à mae-pátria, terra-mae, para a qual se dirige naturalmente o amor, e confere poder paterno ao Estado ao qual se deve obediência incondicional. A pertença a uma pátria efetua a comunhão fraterna dos “filhos da pátria”. Essa fraternidade mitológica é capaz de congregar milhões de indivíduos que não têm laços consangüíneos. E assim, a nação instaura em sua dimensão moderna o calor do vínculo da família, do cla ou da tribo, perdido exatamente por causa da civilização moderna que tende a atomizar os homens”. MORIN, E. & KERN, B. Terra-Pátria, Porto Alegre, Sulina, 1995, p.76.

### 3. PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E CONTRATO PSICOLÓGICO

Comentaremos aqui basicamente o trabalho de Kerry G. Lewis<sup>28</sup>, no qual a autora busca desenvolver uma estrutura de análise para a natureza do contrato psicológico de executivos expatriados, privilegiando as suas necessidades e expectativas.

O contrato psicológico é um conjunto de expectativas não expressas e que existe na interface das relações humanas; no nosso caso, na interface do indivíduo e da organização. Em sendo de natureza eminentemente subjetiva, e dado que nenhuma organização é dotada de subjetividade, ele é definido a partir da perspectiva do indivíduo e não da organização, ainda que esta seja a responsável por fornecer o contexto no qual essas expectativas serão referenciadas, realizadas ou frustradas.

A autora realizou uma pesquisa empírica com oito executivos expatriados de quatro organizações de setores diferentes. Esta amostra, à primeira vista, pode ser considerada como pequena, no entanto neste tipo de trabalho, que se utiliza de uma metodologia que investiga as interpretações qualitativas dos significados, experiências, opiniões, valores, motivos e sentimentos, o importante não é o tamanho da amostra, mas a profundidade que a análise pode alcançar. A autora buscou ainda entrevistar mais dois outros executivos de cada uma das organizações, que não tiveram a experiência de expatriação, de forma a elevar o nível da interpretação intra-subjetiva.

Em boa medida existe um consenso nos estudos sobre as razões da ocorrência de fracassos nas experiências de expatriação. Essas razões giram em torno de problemas de adaptação da família do executivo, em particular a da esposa. Esses estudos também dão conta da grande negligência por parte das empresas sobre este aspecto e da falta de suporte para o executivo e sua família. Voltaremos a este ponto

---

<sup>28</sup> LEWIS, K.G., "Breakdown - a psychological contract for expatriates", *European Business Review*, v.97, n.6, 1997, pp. 279-293.

mais adiante, porém o que é relevante reter no momento é que os indivíduos criam expectativas sobre a maneira como serão tratados e apoiados antes, durante e depois da experiência de expatriação.

Se por um lado um executivo expatriado constrói a fantasia de responsabilidade e apoio da empresa em relação às suas necessidades e às de sua família, é também verdade que o espaço de vida que o expatriado têm é, pelo menos no início, significativamente menor do que o de seu colega que está na mesma posição na empresa-mãe. Afinal, esse expatriado deixou para trás a sua história de família, de amigos, de hobbies e de interesses. Por conseqüência, a sua vida extra-trabalho é mais reduzida e a influência de seu empregador muito mais ampla, pois a empresa é praticamente a única referência que ele têm para se situar no novo mundo. Se a expatriação foi vista como alternativa para a carreira do executivo, ela também foi vislumbrada e avaliada como uma necessidade da empresa - através daquela pessoa escolhida - para lidar melhor com alguma dificuldade localizada.

Nesta fase, que ocorre nos primeiros meses, não é incomum o executivo dedicar-se de corpo e alma à empresa, trabalhando 12 ou 14 horas por dia, numa tentativa ansiosa de tudo compreender para exercer algum tipo de controle. Se ele tem esposa e filhos, esta ausência não poderia ser mais inoportuna, pois estes estão tão ou mais perdidos que ele, uma vez que não têm praticamente nenhum contato externo. Os solteiros podem recorrer a este expediente especialmente como uma forma de evitar reconhecer o medo do desconhecido, de ter que se confrontar com o estabelecimento de uma rotina pessoal na qual ele ainda não decifra grandes coisas do cotidiano e não conta com ninguém. Como todas as questões domésticas (por exemplo: não saber o nome de produtos e onde encontrá-los) assumem uma relevância enorme e desafia a maior das paciências, uma prática que tende a se tornar cada vez mais comum é a de se morar em edifícios que dispõem de todos os serviços para os seus clientes. De qualquer forma esta é uma alternativa que pode funcionar bem por algum tempo, porém logo em seguida o peso da impessoalidade de uma estada de longo prazo (2 ou 3 anos) em hotel ou *flats* cobrará a sua fatura.

Ficar com medo de sair de casa quando não vai para o trabalho ou adiar o momento de voltar para casa para encarar a solidão e o isolamento são reações comuns nesta etapa. Daí, a maneira como se é recebido pelos colegas nativos e pelo novo chefe pode fazer uma grande diferença entre um sofrimento passageiro ou um sofrimento crônico, religiosamente alimentado diariamente. “ *No one’s ever specifically come and asked: ‘ how are you doing? how’s it going?’ I thought what am I going to do? My line manager not once asked me if I was all right, if I everthing was fine, if I had any problems. She didn’t even recognize the fact that I might be disorientated or anything...and I...thought nobody, but nobody, bothers about me. I’m so lonely at home, never see anybody...So I felt after three months totally and utterly alone and isolated*”<sup>29</sup>.

Devido à grande influência da empresa na vida deste indivíduo, uma vez sentidas as suas expectativas violadas, as respostas podem ser proporcionalmente intensas e variar desde o pedido de demissão até ações legais, prejuízos à imagem da empresa ou ainda evidentes sinais de má-conduta, como: operação tartaruga, apatia, ausência da vontade de assumir responsabilidade, absenteísmo, vandalismo, boicote ao serviço de cliente, hostilidades etc. Por outro lado, viver uma situação de insatisfação durável, desamparo e sentimento de abandono pode causar um elevado grau de stress e conseqüentemente: alteração nos padrões de sono, irritabilidade, depressão, enxaquecas e crise de ansiedade, hipersensibilidade, inabilidade para se relacionar com colegas e fazer amizades. Em casos mais acentuados, a insatisfação e o desencanto podem levar à apatia e à infelicidade, que por sua vez podem conduzir ao abuso de álcool e drogas, o que intensificará o círculo vicioso.

Muitos dos problemas de adaptação podem ser prevenidos com alguns cuidados por parte da empresa, entre eles: equilíbrio do tempo do expatriado, especialmente no início, de forma que ele tenha oportunidade de desenvolver contatos com pessoas fora do ambiente de trabalho; a recepção pelo empregador local e a definição clara sobre quem é o responsável local pelo seu suporte; o treinamento que pode ser

---

<sup>29</sup> LEWIS, K.G. op.cit, p.285.

efetivado em diferentes momentos: *"when the candidate joins the company, to strengthen competences for working abroad and reinforce motivation for an international career, to focus on the required competences for the international assignment; and after selection for a specific assignment, to develop in the expatriate specific skills and knowledge needed for the assignment"*<sup>30</sup>. Apesar do reconhecido fato de que muitos expatriados fracassam em suas missões internacionais e apesar do fato de um treinamento preparatório aumentar sobremaneira as chances de sucesso, surpreendentemente poucas companhias o fornecem.

Os sentimentos de injustiça, abandono e revolta estão presentes em vários depoimentos, mesmo quando eles se atêm especificamente ao que se considera como o mínimo de atenção a detalhes da transferência e do conteúdo do trabalho ou da tarefa para qual haviam sido escolhidos: *"we received a package which told us... some health things, injections we had to have and...a list of itens that you need to take with you...but beyond that...there wasn't a great deal of information that was sent to us...and we received no job description or job specification."* Ou, ainda, outra voz: *"There wasn't and still isn't any attempt to address telling you about the country that you're going to or to help you into the country you're going to. It's just an air ticket and off you go, so there's no brief, nothing...You are on your own, usually...There's been a rather colonial attitude really, to the extent that, you know, if you're a reasonable chap you can just manage, you know off you go (...). No, no, no, nothing...it would have been nice if somebody could at least have educated me in what you could expect, living life as an expatriate, just so you're foreward and it wasn't just coming at you on daily basis and you didn't really know what else may be round the next corner"*<sup>31</sup>.

A expatriação é uma experiência que envolve o indivíduo e sua família de maneira intensa, que mobiliza fortemente as suas energias emocionais, que favorece à

---

<sup>30</sup> LEWIS, K.G. op.cit, p.283.

<sup>31</sup> LEWIS, K.G. op. cit, pp. 283-4.

criação de expectativas legítimas e que coloca o indivíduo frente à frente com muitas situações para as quais ele não estava preparado nem mesmo na sua imaginação. Reivindicam-se das empresas o cuidado em particular com as questões relacionadas ao suporte aos familiares, pois aí reside a maior fonte de problemas tanto para o profissional quanto para a empresa.

Um outro grande e delicado nó diz respeito ao retorno. Se existe negligência em relação à expatriação, mais comum ainda é a falta de cuidado e de preparo da empresa para receber o seu funcionário de volta. Por outro lado, o indivíduo subestima tudo o que vai encontrar pois ele está voltando para casa, para o conhecido, para o que sempre foi o seu lar. A voz que ele escuta é a que lhe fala da saudade sentida e do reencontro em breve, e é aí que mora o perigo. Em boa medida as pessoas que viveram fora de sua terra natal tiveram outras experiências, agregaram novos conhecimentos, encantaram-se e desencantaram-se com algumas coisas, aprenderam a lidar com uma série de imprevistos e desenvolveram uma sensibilidade nova, que muitas vezes não encontram nenhuma acolhida, nenhum interesse junto às pessoas que ficaram; ser maltratado por estranhos dói, porém ser ignorado por pessoas que fazem parte da sua vida é algo quase intolerável e capaz de causar muita dor. Infelizmente para este tipo de acontecimento não existe preparação que possa ajudar, talvez pelo simples fato de que a pessoa que está voltando, trazendo consigo tanta expectativa de aconchego, não consiga sequer conceber a idéia de que não esteja sendo tão ansiosamente aguardada. Os estudos feitos têm demonstrado que esse preço nunca foi considerado e que o estado depressivo que pode ocorrer neste momento é muito mais perigoso do que o vivido em terras estranhas.

Ainda, no local de trabalho também os expatriados quando voltam podem encontrar uma série de dificuldades que vão desde o ressentimento de colegas até o fato de terem a sua experiência de alguns anos completamente invalidada pela indiferença dos chefes a respeito de suas novas habilidades e vivências. Voltaremos a esta questão.

#### 4. FASES DO AJUSTAMENTO NO ESTRANGEIRO

Um dos grandes desafios da vida adulta implica em aprender a lidar com variadas fontes de satisfação e, sobretudo, com as fontes de frustrações; sabe-se que nem tudo pode ser belo como um canteiro de rosas, mas sabe-se também que entre o branco e o preto existem muitas outras tonalidades; também nos convencemos de que se, por um lado, a felicidade existe e não é um estado permanente, por outro nenhuma infelicidade também é eterna. E assim caminha a humanidade, buscando equilibrar-se nas suas alegrias e mazelas do cotidiano, retirando das várias fontes de gratificações as forças para enfrentar as pequenas batalhas diárias, que colocam em xeque a nossa necessidade básica de aprovação, amor e reconhecimento, que muitas vezes é travestida de vaidade, egoísmo e arrogância.

Somos senhores dos nossos desejos e dos nossos sonhos, validamos a nossa existência no mundo pela nossa capacidade de querer e de fazer, numa equação em que desejar e agir é mediada por poder. Estas três pontas - querer, poder e fazer - nem sempre se amarram no mesmo intervalo de tempo, e entre as várias razões do porquê isso ocorre, sem dúvida, está o outro com quem contamos, de quem dependemos, que pode nos apoiar e que também espera reciprocidade. Temos expectativas sobre o comportamento do outro, mas não o temos sob controle e isso eleva o nível de nossa vulnerabilidade.

Numa situação de expatriação existem muitos sonhos, desejos e expectativas que foram construídos, concebidos. Todo projeto nasce da capacidade de se imaginar a sua realização e o estado de contentamento que ela provoca no sujeito. Na grande maioria dos casos a expatriação é uma escolha, uma opção buscada, disputada e afetivamente acariciada. Alguns candidatos a este processo mantêm um contato maior com o princípio da realidade e se preparam conscientemente para algumas dificuldades, sendo que uma boa parte destas é absolutamente previsível mesmo para um marinheiro de primeira viagem.

Já descrevemos vários aspectos da aterrissagem de um executivo expatriado; na verdade, quando ele chega, ele se junta a um grupo que já estava em operação; ele é pressionado a correr contra o tempo para reduzir a distância entre o que os outros já sabem e o tudo que ele ignora; esta fase pode ser mais ou menos rápida e dolorosa a depender do nível de abertura, cooperação e disponibilidade do grupo local; mas a atitude de quem chega é também responsável por uma parcela do comportamento e reação do grupo.

Em Allain Joly<sup>32</sup> encontramos um verdadeiro mergulho na aventura de ser expatriado. O autor define quatro momentos fundamentais do processo:

a) ENCANTAMENTO: especialmente para os executivos que vão trabalhar em países emergentes, o que se sobressai no início é o grande potencial existente, as novas oportunidades e o muito que se tem para fazer. Ele encontrará ali o espaço para desenvolver-se e sente-se gratificado com os desafios; existe também a excitação da descoberta dos segredos, dos mistérios, das sutilezas. Se a empresa foi cuidadosa com o processo e o profissional soube negociar as condições de seu contrato, aí também está a importância do conforto material superior ao que estava acostumado, das moradias espetaculares e das mordomias. Também o acesso a pessoas e a informações privilegiadas, que no país de origem não seria sequer cogitado. Esta fase é descrita especificamente para o executivo, ainda que os estudos sugiram uma generalização para a família. É também chamada de fase de lua-de-mel ou de período de euforia<sup>33</sup>, cuja duração será o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém-chegado. Quando o expatriado não veio por sua livre e espontânea vontade, mas empurrado por uma pressão para manter o emprego, tudo o que foi dito está absolutamente anulado, pois toda a experiência será gravada pela coação, pelo ressentimento e pela necessidade de sobrevivência pura e simples. Neste caso a voz escutada é a do purgatório.

---

<sup>32</sup> Ver: JOLY, A. “ Alteridade: ser executivo no Exterior”, IN: CHANLAT, J-F (Coord), O indivíduo na Organização, ed. brasileira org. por Ofélia L.S.Torres, S.Paulo, Atlas, vol.1, 1992, 83-124.

<sup>33</sup> Ver READ, D. “L’organisation, l’individu...”, op.cit, pp.12-3.

b) **NEGATIVISMO EXTREMO:** passada a onda de excitação e de euforia, o processo de aterrissagem à uma nova realidade e a colocação dos pés no chão começam a provocar dor. Se a linguagem é uma ferramenta essencial de expressão da identidade pessoal, ela também é um veículo de desestruturação dessa identidade; à medida que o nosso expatriado começa a circular de maneira mais solta, ele começa a se dar conta das diferenças: descobre que o humor é diferente e que palavras, gestos e espirituosidades não dizem nada para os locais, da mesma forma que também não compreende qual é a graça do que os outros estão rindo; nem todos os idiomas têm tão claramente definidos nos seus pronomes pessoais os graus de intimidade e fica a confusão sobre que tratamento usar para quem e em que situação; a relação com o tempo pode vir a ser uma grande geradora de irritação e de impaciência, os ritmos são ou mais lento ou mais rápido em relação ao que se estava acostumado. É também nessa fase que o executivo expatriado tem mais informações e maior clareza sobre a situação econômica e social em geral, com desigualdades, estratificação social, injustiças sociais e violências. Neste momento surge a tentação de procurar os seus compatriotas e realizar com eles as sessões de liberação, que significa fundamentalmente falar mal do país hóspede e descarregar todas as frustrações em rituais de desqualificação de quaisquer aspectos da experiência. Insistimos que o encontro com outras pessoas do seu país de origem não é um aspecto negativo, pois trata-se de um mecanismo de defesa contra a ansiedade gerada pelo desconhecido, a reafirmação de identidade pessoal e de partilha de códigos comuns. O que se constitui numa armadilha perigosa é o fechamento neste círculo, é a auto-exclusão e a recusa em buscar digerir o código local, pois esta atitude reforçará o sentimento de impotência.

c) **DISTÂNCIA OU INTEGRAÇÃO:** esta fase marca a superação ou não da anterior. *“Rejeitar completamente uma cultura e uma sociedade é dar-se conta de que jamais se tornará um de seus membros e regozijar-se com este fato. Esta euforia, advinha-se, começa a aparecer no fim da estada. Sentimo-nos felizes de escapar a tanta mediocridade concentrada e de pensar que fomos chamados de volta pelos nossos, lá onde se situa o sério, o trabalho bem-feito, o saber de ponta,*

*a cultura erudita, a “verdadeira” cultura, os amigos que compreendem e não o abandonam etc. Do lado oposto, a perspectiva de voltar para casa - num mundo cinzento, de acontecimentos imprevisíveis, desprovido de estimulações - desencanta, até dá asco. Este retorno equivale a entrar numa cadeia onde todo o cotidiano foi pensado por outros pelo único prazer de recusar-lhe a faculdade de tomar iniciativas ou de proibir-lhe de organizar a sua vida ao seu modo. Então, alguns agirão para ficar onde estão, mudando de emprego, lançando-se nos negócios, casando com uma autóctone, ou, pelo menos, preparando algumas portas de saída, notadamente pela compra de bens imobiliários (terrenos rurais ou propriedades rentáveis nas cidades)”<sup>34</sup>. Torna-se cada vez mais freqüente uma expatriação seguida de outra, sem o retorno ao país de origem, e com isso se inaugura a inversão do profissional expatriado em expatriado profissional.*

d) CHOQUE DA VOLTA: a repatriação pode se configurar num novo choque cultural, conforme dissemos acima. A pessoa que está retornando não é mais a mesma que saiu, os que ficaram continuaram as suas vidas e definiram outros interesses que pode não ter lugar para incluir quem estava longe. Por outro lado, o fato de ter vivenciado situações completamente inesperadas, estimulantes e desafiadoras faz com que o expatriado olhe a sua terra, a sua cidade e seu grupo como provincianos. Uma vez que no exterior ficou exposto e teve que lidar com uma variedade de situações, o expatriado acaba por desenvolver uma série de competências e a ter reforçado o sentimento de autonomia e a iniciativa, portanto quando o seu grupo original não valoriza devidamente a sua experiência, ele sente-se despojado, tratado como se tivesse apenas feito uma viagem turística, o que lhe provoca uma forte sensação de perda. Na empresa, especialmente se ela não planejou a sua carreira no retorno, suas competências são sub-utilizadas e o seu status reduzido, ele pode encontrar os colegas ressentidos, invejosos e ciumentos. Estudos ingleses<sup>35</sup> demonstram que 40% das companhias não oferecem um plano formal de carreira aos seus expatriados e segundo a empresa de consultoria

---

<sup>34</sup> JOLY, A. “Alteridade...”, op.cit, pp.107-8.

<sup>35</sup> Citados em LEWIS, K., op.cit.

americana Window on the World, 25% dos expatriados deixam os seus empregos menos de um ano depois de voltarem par casa<sup>36</sup>.

Gruère et Morel (1990)<sup>37</sup>, após um estudo através de entrevistas semi-estruturadas com uma amostra de 200 dirigentes franceses expatriados em diversos países, classificou-os em cinco categorias:

- 1) Os deficientes do intercultural, que eles estimam em 20%, que se expressam por clichés e estereótipos e que se protegem através da empresa, da comunidade francesa ou ficam em cadeias internacionais de hotéis;
- 2) Os amnésicos parciais do intercultural, que se dão conta de um número limitado de influências e que reagem de forma pontual, sem estabelecer ligações entre as respostas. Têm frequentemente medo de serem ridículos e sua memória é seletiva;
- 3) Os clarividentes do intercultural, abertos ao exterior, consistentes e tendo diversos níveis de referências;
- 4) Os “blasés” do intercultural, para quem as influências externas não encontram nenhuma resistência e não provocam nenhuma reação específica. É um grupo pouco desejoso e pouco capaz de explorar as diferenças culturais;
- 5) Os convertidos que adotam o quadro de referências de onde vivem. São “extro-determinés”, ou seja, alienados em relação à sua cultura de origem.

Ainda que tenhamos uma grande cautela e uma assumida resistência às tentativas de classificação dos indivíduos em categorias fechadas ou etiquetas, apontamos o estudo acima apenas como ilustrativo dos diversos tipos de reação que podem ser encontrados no processo de expatriação, porém não partilhamos da idéia de que uma

---

<sup>36</sup> EXAME, Vida de Executivo - Minha terra tem palmeiras..., de 26.08.98.

<sup>37</sup> Citado em READ, D. op. cit, p.15.

pessoa possa ser completamente alheia à sua cultura de origem ou completamente refratária à cultura que temporariamente a cerca, pois a cultura é presente em todas as nossas atividades, em todos os significados, em todas as nossas relações e impregna toda a nossa forma de ser.

Mesmo quando uma pessoa nega as suas origens e se diz “completamente integrada às raízes locais”, internamente ela reconhece a sua identidade cultural e, não raro, experimenta um injustificado sentimento de ser inferior, recorrendo à uma idealização da cultura do país anfitrião (que ela considera “melhor”, “mais desenvolvida” do que a sua) como uma forma de curar-lhe o desconforto gerado por esta dissonância. Podemos supor que a “crise de identidade” ou a “doença da idealização” (sinalizada pela tentativa de apagar qualquer resquício de sotaque, modificar o nome, recusar ostensivamente qualquer contato com a sua cultura de origem, “apagar” seus registros de vida anterior etc) sentida por essa pessoa apenas evidencia um problema que já estava lá e que muito provavelmente tem as suas origens num outro plano que não o da nacionalidade. Acreditamos firmemente que não podemos nos livrar definitivamente de nossos traços culturais, para afirmá-los ou para negá-los, pois eles sempre serão parte de nossa sombra e da nossa alma, eles dormem conosco sem nos pedir licença.

## **V. A PESQUISA EMPÍRICA: FRANCESES EM SÃO PAULO**

Não existe no Brasil, nem especificamente em São Paulo, uma forte população de residentes franceses como ocorre com outras nacionalidades, portanto a escolha de uma pesquisa com franceses não foi determinada por uma questão numérica, mas por um capricho da pesquisadora. Esse capricho, contudo, pode ser objetivamente justificado pelo fato de ter a pesquisadora que fazer uma escolha qualquer de nacionalidade e a opção foi feita levando em consideração o seu conhecimento do idioma e a familiaridade com alguns aspectos da cultura francesa, além da sua simpatia pessoal que - mesmo não sendo um critério - em trabalhos desta natureza

não é uma variável insignificante. Uma outra razão que influenciou esta escolha, mas que não foi decisiva, refere-se à possibilidade, de no futuro, realizar na França uma pesquisa semelhante com um público-alvo brasileiro.

Segundo dados do Consulado Francês em São Paulo<sup>38</sup>, que atende também aos estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul, em 1998 estavam lá inscritos 6.643 franceses, apresentando um aumento de 41% em relação ao ano de 1994, quando da implantação do Plano Real. Também houve aumentos nas demais circunscrições consulares durante este período, o que significa uma elevação dos investimentos franceses, sejam eles novos ou em expansão. Segundo o próprio consulado, estes dados não representam todo o universo de franceses na região, pois uma população equivalente deixa de efetuar este tipo de formalidade, que não é obrigatória.

Os dados empíricos foram levantados no período de abril a junho de 1999.

## 1. OBJETIVOS E PRESSUPOSTOS

Torna-se cada vez mais comum a possibilidade de se desenvolver carreiras internacionais e, com elas, a possibilidade de os executivos serem transferidos para outros países. É de domínio público que uma das grandes dificuldades do ser humano é o de desenraizar-se de sua cultura e adaptar-se a um novo contexto. Ainda que o mundo atual seja caracterizado pela grande facilidade de produção e veiculação de informações sobre qualquer tipo de assunto, a vivência em outro país não é definida apenas por elementos cognitivos, ou seja, o conhecimento sobre uma certa cultura não habilita o detentor desse conhecimento a bem vivê-la.

---

<sup>38</sup> Dados fornecidos pelo Consulado Francês de São Paulo ao jornal FRANC PARLER, uma publicação da Association Emergences, n.21, de 15 fevrier – 15 mars 1999, p.7.

Quando um executivo e sua família são transferidos para outro país, não é apenas a relação com o emprego que está em jogo. É a relação com uma vida diferente, fora do seu código e de todos os relacionamentos já estabelecidos. Não existe um ser humano global, que possa prescindir de suas referências históricas, culturais, sociais e afetivas, o que nos remete à questão do indivíduo transferido para outro contexto vivenciando um processo de desestruturação-reestruturação psicológica.

É nosso pressuposto que as empresas, quando decidem sobre a transferência internacional de seus funcionários ou quando fazem uma seleção internacional e contratam candidatos de um país para trabalhar em outro, agem de forma simplista, levando em consideração pouco mais que o aspecto profissional e atribuindo um peso demasiadamente positivo ao desafio que esta oportunidade representa. Esta forma de agir apressadamente pragmática mascara aspectos relevantes que podem comprometer a experiência internacional.

O nosso estudo é centrado nas pessoas, nas suas vozes, nos seus sentimentos, nas suas percepções, nas suas incertezas e alegrias cotidianas durante a experiência de expatriação no Brasil. Ainda que analisemos alguns aspectos da vida profissional de nossos entrevistados, em momento algum ouvimos o que os responsáveis pelas empresas ou por executivos expatriados tinham a dizer. Nesse sentido, deixamos claro que no nosso recorte as empresas são meras fornecedoras de contexto, de palco e criadoras de expectativas.

Também queremos deixar claro que, considerando o fato de termos tido na nossa amostra pessoas que já vieram de outras experiências de expatriação, procuramos na medida do possível não explorar aspectos da cultura do país de procedência, exceto os de sua origem comparativamente à cultura brasileira. No entanto, sabemos que é impossível determinar e isolar as influências que outras experiências interculturais têm na vida dessas pessoas aqui e qual o peso que podem ter para facilitar ou não uma nova adaptação cultural.

Em relação ao conteúdo, este tipo de estudo pode ser classificado de duas formas: a) limitado à área de Recursos Humanos; b) como um dos aspectos estratégicos de Administração Intercultural. De nossa parte, assumimos as duas formas, porém temos uma clara preferência pela segunda opção, o que deve ter influenciado a nossa forma de conduzir a pesquisa e analisar os dados obtidos. De qualquer forma, esperamos contribuir para reduzir a lacuna existente sobre um melhor conhecimento de como vivem os que vêm trabalhar no Brasil e de que forma a cultura brasileira impacta as suas vidas.

## 2. DEFINIÇÃO DOS PÚBLICOS E JUSTIFICATIVA

Acreditamos que a experiência de expatriação, especialmente aquela superior a dois anos, é fortemente influenciada pela adaptação da família ao novo ambiente. Por esta razão definimos no nosso projeto de pesquisa o contato ideal com três públicos interligados: a) os(as) executivos(as); b) os cônjuges; c) os filhos. Estimávamos entrevistar dez famílias.

Continuamos a acreditar que conhecer a opinião desses três públicos seria construir um riquíssimo material sobre o humano, o cultural e o profissional. Infelizmente, por razões de acesso, fomos obrigados a redimensionar a nossa amostra e a redirecionar os nossos esforços para a obtenção dos dados, que explicamos com maiores detalhes no item seguinte.

Fomos surpreendidos pela dificuldade de acesso ao universo familiar, que inclui as entrevistas com os cônjuges e os filhos do casal. Tivemos o cuidado de primeiro nos aproximarmos das esposas, pois consideramos que elas são o elemento-chave de ligação entre os outros dois públicos e o grande pilar de sustentação da experiência de expatriação. Fizemos apresentação do projeto para este público específico, porém não recebemos uma resposta favorável ao nosso convite. Não sabemos precisamente o que impossibilitou este convite, mas assumimos algumas suposições:

provavelmente subestimamos a dificuldade de adentrar a casa e/ou não usamos o código correto para despertar-lhes o interesse em compartilhar conosco as suas experiências e/ou elas não se sentiram à vontade para falar com uma nativa sobre suas vidas pessoais, especialmente em se tratando de um trabalho formal ainda que garantido o anonimato.

Sabemos que a cultura francesa é muito mais formal e fechada que a brasileira, neste sentido não descartamos a hipótese de que um trabalho desta natureza possa ter sido considerado como uma invasão de privacidade, especialmente se levarmos em conta que a vida em outro país envolve, muitas vezes, aspectos emocionais muito delicados. A família recebe toda a carga de problemas e não tem parentes nem amigos com quem contar, assim podem surgir algumas feridas difíceis de serem cicatrizadas e falar sobre elas, com uma estranha e que vai divulgar estas histórias, pode ser até considerada uma auto-traição. Não aventamos, em momento nenhum da definição de nosso projeto, esse tipo de possibilidade, o que denuncia o nosso parco conhecimento e a nossa pequena sensibilidade para lidar com esse público desconhecido. A partir daí, não foi surpresa quando, no aprofundamento da bibliografia sobre o assunto, não encontramos uma única pesquisa, americana ou européia, envolvendo as esposas e os filhos. Neste sentido, a nossa inocência foi a medida de nossa ambição.

Diante do impasse causado pela falta de interesse das esposas em participar como voluntárias na nossa pesquisa, redefinimos nossa trajetória e contactamos o público de executivos. Dele tivemos uma boa acolhida. Na tentativa de compensarmos um pouco a ausência das esposas e dos filhos, modificamos o questionário dos executivos para incluir perguntas mais relacionadas com o universo familiar. Considerando a impossibilidade de contactar as crianças sem a autorização e a intermediação das mães, buscamos entrevistar o diretor de uma escola francesa, onde estuda a quase totalidade dos filhos de expatriados de países de língua francesa.

Em síntese, a nossa amostra é assim constituída:

- a. 8 Executivos ( 6 homens e 2 mulheres)
- b. 3 Esposas (2 francesas e 1 coreana)
- c. 3 organizações (Lycée Pasteur, SP Accueil e Consultoria em relocação internacional de executivos)

### 3. METODOLOGIA

Como a quase totalidade dos estudos interculturais, este também se utilizou de uma pesquisa empírica, recorrendo a etnometodologia como referência essencial, o que implicou no estudo das interpretações qualitativas, dos significados, valores e opiniões, expectativas, desejos, frustrações, medos, alegrias, ou seja, muitos aspectos da vida emocional e subjetiva dos atores. Neste tipo de trabalho a dimensão temporal ganha um outro sentido na medida em que ela não é dada pelo calendário, mas sim pela intensidade dos afetos que são associados aos eventos ocorridos e lembrados.

Os detalhes do cotidiano ganham uma relevância que um autoctóne muitas das vezes tem dificuldades em compreender e corre o risco de desqualificar o que para o outro representa um grande dilema. Por exemplo: enquanto nativos não entendemos como um estrangeiro (adulto, vacinado, competente em várias coisas) pode sentir-se paralisado porque não sabe se o tratamento a uma determinada pessoa deve ser o “você” ou o “tu” e não consegue articular um raciocínio decente porque está completamente tomado de preocupação por esta questão. Ou, ainda, que uma pessoa sinta-se frágil porque o seu domínio do vocabulário não lhe permite um pensamento mais complexo e elaborado, fazendo com que ela se expresse de maneira simples como o faria uma criança, reduzindo a sua capacidade intelectual aquilo que é

passível de ser verbalizado. Obviamente essas questões consomem bastante energia psicológica e gera um cansaço difícil de ser compreendido por quem nunca teve esta experiência.

A respeito da operacionalização da pesquisa, consideramos importante detalhar dois pontos, a saber:

### **3.1. Estratégias de contato com os públicos**

Conforme dissemos acima, de início concentramos nossa atenção no público das esposas. Tivemos conhecimento de uma associação formada por mulheres francôfones, em sua grande maioria francesas, chamada SPAccueil, criada em 1979, que recepciona e dá suportes diversos às recém-chegadas, bem como desenvolve atividades sociais e culturais junto aos seus membros. Ao fazermos contato com essa entidade, que congrega atualmente em torno de 300 membros (os homens são bem-vindos, porém o público é na sua totalidade feminino), fomos muito bem recebidas e convidadas para um “Café Rencontre”, que ocorreu na residência de um dos membros da diretoria e que contou com aproximadamente 80 participantes. Neste evento tivemos oportunidade de apresentar nossa proposta de projeto e deixamos afixados no mural notas explicativas, em português e em francês, sobre o nosso trabalho (ver anexos 1a e 1b).

Como a associação tem um jornal, que se chama *Sous les Palmiers* (ver folha de rosto de um exemplar no anexo 6), que é distribuído mensalmente junto a 400 famílias francôfones, conseguimos a permissão para inserir um convite para participação na nossa pesquisa. O convite foi escrito em francês e circulou junto com o número de abril/99. Após uma semana não recebemos nenhum telefonema nem e-mail; na segunda semana voltamos a contatar alguns membros da associação, porém apenas duas participantes foram abertas ao nosso convite.

O contato com os executivos foi feito inicialmente a partir de uma lista de participantes do curso de MBA da HEC, que por mera coincidência era de propriedade de nossa assistente de pesquisa, que participou do curso. Enviamos e-mail para os franceses da lista no Brasil ou telefonamos para as empresas. Tivemos uma excelente receptividade, havendo mesmo entre eles a indicação de colegas.

Procuramos, ainda, o Lycée Pasteur, onde os filhos dos nossos entrevistados estudam e realizamos uma visita ao seu diretor, que é também um expatriado e com quem fizemos uma entrevista sob os dois aspectos: sua experiência enquanto expatriado e a sua percepção como diretor da escola.

Por fim, decidimos ouvir também uma empresa que presta serviços de consultoria às famílias de executivos expatriados (ver anexo 5), sendo que na maior parte das vezes a contratação é feita pela empresa em que o profissional virá trabalhar. A proprietária é também francesa e criou o seu negócio justamente por causa da experiência que teve como esposa de executivo expatriado no Brasil, que chegou aqui sem nenhum tipo de apoio.

### **3.2. Os questionários iniciais e os modificados**

Como já citado, à medida em que o tempo passava e não recebíamos respostas do público das esposas, decidimos alterar a nossa proposta e redirecionamos os nossos esforços para o público de executivos. Acreditamos que a boa receptividade deu-se por várias razões: a) em se tratando de pesquisa de uma escola de administração, falamos com os executivos a mesma língua em qualquer idioma; b) o fato de termos os seus dados a partir da HEC e sermos uma escola parceira; c) alguns dos entrevistados já freqüentaram cursos, seminários ou fizeram intercâmbios na FGVSP ou conhecem a sua reputação; d) os executivos sentiram-se à vontade para falar, em princípio, sobre uma experiência de trabalho, que incluiu aspectos pessoais e familiares.

Para um maior aproveitamento da experiência extra-empresa modificamos, então, os questionários originais destinados aos executivos, esposas e filhos (anexos 3a, 3b e 3c) e reelaboramos os questionários para aplicar junto aos executivos casados, executivos solteiros e esposas (anexos 4a, 4b e 4c). Tínhamos agendado entrevistas com dois executivos solteiros (daí um questionário específico, pois pressupomos a existência de algumas sutis diferenças), porém ao final não foi possível por motivo de viagem da parte deles. Disponibilizamos o nosso e-mail para recebimento das respostas, mas todos os entrevistados preferiram o contato pessoal, o que nos indica que para este tipo de pesquisa o contato humano direto é ainda o mais apreciado.

#### 4. A AMOSTRA

Faremos aqui uma caracterização detalhada de cada um dos nossos públicos, que serão analisados de forma anônima, no nosso próximo item. Usaremos a notação “Ex- de 1 a 8” para as falas de executivos(as) e “Es-de 1 a 3” para nos referir às esposas. No caso das três organizações, as observações feitas nas suas entrevistas estarão integradas na análise específica do público ao qual elas se relacionam: SPAccueil no público das esposas; consultoria no dos executivos e universo familiar; Lycée Pasteur no item sobre os filhos. Elas serão identificadas sempre que couber.

Conforme explicado acima, as entrevistas foram feitas pessoalmente, em português ou francês, com base em questionários específicos para cada público. A aplicação dos questionários ocorreu de duas maneiras, a depender da escolha do entrevistado. Ele lia todo o questionário e respondia de acordo com a seqüência que lhe parecesse melhor ou respondia as questões na ordem apresentada pela entrevistadora. Todas as entrevistas, exceto a de uma esposa, foram gravadas e depois transcritas. A todos os entrevistados foi respeitado o direito de não responder à questões que eles não se sentissem à vontade ou ficassem constrangidos; nesses casos que, foram raros, eles

diziam simplesmente: “prefiro não falar” e esses temas não serão indicados neste trabalho. Exceto uma, as demais entrevistas duraram pouco mais de 2 horas.

#### **4.1. Os/as executivos/as**

Esta amostra é composta de 8 pessoas, sendo 6 homens e 2 mulheres. Todos são casados, sendo que um deles divorciou-se logo no início de sua expatriação aqui e o seu segundo casamento é com uma brasileira; 5 dos homens e 1 das mulheres têm filhos, a média de filhos é de 2 por casal, com idades bastante variáveis: desde bebê de 4 meses até 26 anos.

Do total, 4 dos homens já conheciam o Brasil, sendo que 3 deles viveram aqui quando seus pais tiveram a experiência como executivo expatriado de multinacional (um deles fez a sua graduação na FGVSP e outro retornou para fazer um intercâmbio com a FGVSP durante o seu MBA na França), o quarto já havia vivido no Brasil como expatriado duas vezes e decidiu retornar depois de uma experiência no Japão, onde casou-se com uma brasileira. Os dois que não conheciam o Brasil, escolheram porque: a) tinha um amigo francês amigo de um brasileiro, este tinha uma empresa aqui que estava crescendo bastante e ele foi convidado, e b) ficou sabendo de um cargo disponível numa escola francesa.

As 2 mulheres vieram por causa da expatriação dos maridos e nada conheciam do Brasil. Hoje, uma é proprietária de uma empresa de relocação de executivos, o marido demitiu-se da empresa pela qual foi transferido e atualmente o casal aguarda a naturalização brasileira; a outra conseguiu um emprego diretamente numa empresa brasileira de investimentos, após demitir-se de seu emprego numa empresa de consultoria americana, na França; seu marido (não foi entrevistado), que trabalha na filial carioca de uma empresa francesa, escolheu o Brasil porque tinha morado aqui enquanto fazia um intercâmbio com a FGV, falava espanhol e acreditava no potencial do país.

Um dos executivos (hoje empresário) já tem cidadania brasileira e mora aqui há 26 anos; uma executiva e seu esposo (ambos hoje empresários), estão no Brasil há 6 anos, solicitaram a nacionalidade brasileira há 2 anos e aguardam a finalização do processo.

### **Nacionalidades dos cônjuges e filhos:**

Um dos aspectos mais interessantes desta amostra, cuja idade média é de pouco menos de 35 anos, é a mistura de nacionalidades dos cônjuges e filhos. De nossa amostra de 8, somente 4 (dos quais as 2 mulheres) têm cônjuges franceses, sendo que um deles tem filhos franceses e a outra filhos brasileiros. A composição dos demais é a seguinte: a) esposa argentina e filho brasileiro; b) segunda esposa brasileira e filhos brasileiro, francês e belga; c) esposa canadense; d) esposa e 4 filhos belgas; e) primeira esposa francesa com um filho francês e outro brasileiro; a sua segunda esposa é brasileira.

### **Ex-expatriações:**

Três dos executivos já tinham vivido como expatriados em outros países antes de virem ao Brasil, os demais vieram diretamente da França. Um deles viveu na Espanha, Portugal e Japão, esta é a sua terceira expatriação no Brasil; o segundo, na Tunísia, Itália, Bolívia, Venezuela e Quito; e o terceiro, no Marrocos e Tahiti. Os esposos das duas executivas vinham de expatriações na Bélgica/Holanda e em New York, sendo que elas optaram por viver no Brasil ao invés destes locais. Dois dos entrevistados moraram no exterior por razões de estudos e estágios: New York e Alemanha/Canadá. Em todos os casos, a expatriação no Brasil foi uma opção desejada, ou seja, poderiam ter escolhido outras alternativas.

Ainda em relação aos cônjuges: 4 trabalham; 1 não trabalha e 3 não identificaram esta condição. Observou-se que nos casais mais jovens ambos exercem suas profissões, ainda que tenham que fazer alguns ajustes por causa dos filhos; os cônjuges negociaram seus empregos e vistos de trabalho antes de virem ao Brasil.

#### **4.2. As esposas**

Foram 3 as esposas entrevistadas; 2 através do contato com a SP Accueil, conforme especificado anteriormente. As histórias são completamente diferentes:

A primeira é francesa, casada com um norueguês há 10 anos, tem 3 filhos nascidos na França, com idades de 7, 4 e 2 anos e haviam chegado no Brasil há 1 ano e meio, na época da entrevista. É a sua primeira experiência como expatriada, mas não do marido que já trabalhava na França. Eles escolheram o Brasil porque tinham a oportunidade de viver em um país que parecia inacessível pela distância, mas que não teria problema de idioma para o esposo que fala fluentemente o português, pois sua família mora em Portugal. Ela, por seu lado, tinha interesse em aprender o português para comunicar-se melhor com a família do marido. Antes de virem, ela trabalhava na área de comunicação de uma grande empresa francesa; além do francês, fala: alemão, chinês e norueguês, e estuda o português, porém ainda não tem fluência. Eles vieram para um contrato de 3 anos e ela não tem visto para trabalhar no Brasil.

A segunda esposa é de origem coreana, porém sua família imigrou para os Estados Unidos quando ela tinha 16 anos; lá ela conheceu o seu marido francês e casou-se antes de mudarem-se para a França, onde viveram durante 5 anos antes de virem ao Brasil. O esposo trabalha na área internacional de uma multinacional e teve outras opções, porém escolheu o Brasil (não foi identificada a razão); ela recebeu a notícia negativamente pois preferiria ir para os EUA . Está no Brasil há 4 anos, onde chegou grávida do segundo filho (o outro tinha 3 anos e meio). Sua mãe veio junto

e ficou até o nascimento do bebê. Ela fala um pouco de português com muita dificuldade, preferindo expressar-se em inglês ou francês; não tem visto de trabalho e desenvolve atividades como voluntária na SP Accueil junto a meninos de rua.

A terceira é francesa, está no Brasil há 6 anos, procedente da Bélgica, onde trabalhava numa empresa de propaganda, da qual se demitiu para acompanhar o marido que trabalhava numa empresa holandesa. Na época que chegaram eles não tinham filhos, porém tiveram gêmeos há 2 anos. O marido foi entrevistado em espanhol e estava convencido de que iria para a Argentina, onde ela tem parentes; a primeira reação ao nome do Brasil foi negativa, mas depois adoraram a idéia. Após 3 anos e meio deveriam ir para outro país ou voltar para a Holanda, mas eles não queriam ir embora, o que ficou resolvido com o pedido de demissão. O marido abriu uma empresa, ela abriu uma outra pois depois de 4 anos ganhou o direito de poder trabalhar. Atualmente eles aguardam a aprovação do processo de naturalização brasileira.

### **4.3. SP Accueil**

Criada em 1979, a associação é ligada à FIAFE - Fédération Internationale des Accueils Français et Francophones à l'Étranger, que congrega 88 unidades em 50 países e que está sob a tutela do Ministério de Relações Internacionais. O objetivo desta entidade, como o próprio nome sugere, é o de acolher as pessoas recém-chegadas ao Brasil, dar-lhes suporte e amizade; compartilhar informações e dicas num ambiente acolhedor e simpático, bem como proporcionar oportunidade de desenvolver algumas atividades sociais e culturais.

A associação tem em torno de 300 membros, vindos de 21 países e atende principalmente ao público feminino, em geral esposas de profissionais expatriados de língua francesa. Essas esposas, em sua grande maioria, não têm direito ao visto que lhes permite trabalhar no país. Dentre as muitas atividades desenvolvidas pela

entidade, destacam-se as sociais, culturais e esportivas. Algumas de suas participantes desenvolvem trabalhos voluntários junto às comunidades carentes, como crianças de rua e nas favelas.

A organização é estruturada na forma de comitês responsáveis por atividades e áreas geográficas específicas, que são eleitos periodicamente. A população participante habita em alguns bairros, que têm responsáveis por informações locais como: escolas, médicos, centros de compras, lazer etc.

Além dos encontros para desenvolvimento de atividades, a associação promove mensalmente um “Café Rencontre”, no qual são apresentadas as novas integrantes, feitas palestras sobre algum tema de interesse do grupo (cinema, gastronomia, jogos etc). Publica também um jornal mensal, que traz notícias de eventos culturais no Brasil e na França, lançamento de livros, exposições, assim como também é usado como mural de anúncios sobre qualquer coisa: recomendação de serviços domésticos, cursos de língua, assuntos imobiliários e diversos.

#### **4.4. Liceu Pasteur**

A história do Liceu Pasteur em São Paulo remota ao início do século passado, com o objetivo de difundir a cultura e língua francesas e formar professores de francês para a rede de ensino da prefeitura da cidade.

Além de cursos em francês, a escola ministra cursos bilíngües, português e francês. Atende a públicos diversos, em especial os filhos de francophones que são transferidos para cá por razões de trabalho. O Liceu , muitas vezes, concentra atenções em datas e fatos referentes às duas nações, quer seja no caso de cerimônias (visitas oficiais), celebração de festas nacionais francesas (14 de Julho) e brasileira (7 de setembro), bem como eventos específicos (aniversário de morte de Louis

Pasteur). A capela também oferece serviços em francês e em português, em dias alternados.

Em todos os seus cursos, o Liceu Pasteur oferece aulas especiais de adaptação aos novos alunos, como é o caso dos que chegam da França e nunca falaram português ou dos que entram no Liceu sem conhecer o francês. Todos os alunos que participam do curso bilíngüe podem candidatar-se ao “ baccalauréat”, exame que lhes permite cursar o ensino superior na França. Este exame é organizado todos os fins de ano e os alunos podem prestá-lo no próprio colégio.

Os pais escolhem matricular os seus filhos no Liceu por várias razões, em especial para reduzir os problemas de adaptação no novo ambiente, mas também considerando que eles podem continuar os seus estudos em outros países uma vez que este instituto está presente em várias partes do mundo.

#### **4.5. Consultoria em relocação de executivos**

A empresa entrevistada foi criada em 1994, por iniciativa de uma esposa de ex-executivo expatriado. Ela aproveitou a sua experiência marcada pela falta de apoio da empresa na qual o marido trabalhava e se associou à uma rede internacional sediada em New York. Ela é geralmente contratada pelos departamentos de recursos humanos, considerando que poucas empresas têm disponibilidade e estrutura para acompanhar e dar suporte ao executivo nos seus primeiros meses.

A empresa oferece um pacote de serviços, geralmente em torno de 50 horas, de acordo com a necessidade do cliente, com base num questionário por ele preenchido, que pode incluir informar e negociar com outras empresas. Algumas empresas oferecem a oportunidade de o executivo vir visitar o país antes da sua decisão final, neste momento a consultora faz a apresentação da cidade, seus bairros, entretenimentos etc. O pacote final inclui aluguel de imóvel, escolha de

escolas e matrícula dos filhos, assistência para a contratação de serviços domésticos (empregada, jardineiro, motorista, serviços de segurança etc), serviço de despachante junto à alfândega para liberação da mudança (os franceses costumam trazer os seus móveis), visitas a lojas especializadas ou locais de esportes e lazer (clubes, academias), suporte e assistência para compra e registro de automóveis, seguro de saúde e outras necessidades específicas.

## **VI. VIDA DE EXPATRIADO**

Apresentaremos neste capítulo o que consideramos ser os aspectos principais da vivência dos nossos entrevistados. No caso da nossa amostra com executivos(as) procuramos agrupar os seus pontos de vista em três níveis: o pessoal, o familiar e o profissional. Já no caso das esposas os universos pessoal e familiar estão muito próximos. Por fim, mesmo tendo em nossa amostra de executivos vários deles que viveram a experiência de expatriação de seus pais, resistimos à tentação de fazê-los lembrar os velhos tempos (exceto no que diz respeito à sua vivência atual como expatriado) e falaremos sobre os filhos apenas com base nas opiniões do diretor da escola onde eles estudam.

### **1. PONTO DE VISTA DOS(AS) EXECUTIVOS(AS)**

#### **1.1. Nível pessoal**

Ex-1 morou no Brasil dos 6 aos 10 anos e quando voltou para a França foi muito complicado; não tinha amigos e ele achava que o grupo da mesma idade era frio, triste e duro, além de serem muito negativos; levou muitas pancadas e crê que só se recuperou quando foi morar nos EUA, onde ficou 7 anos. Sofreu muito com a falta

de amigos, pois ele falava de coisas que não significavam nada para os outros porque eles não tinham acesso e, portanto, não podiam compreender. Hoje sabe que não adianta ficar comparando as coisas boas que tem num lugar mas não no outro (por exemplo: se quer museus, vai para França), tem que buscar o que é interessante no país onde está vivendo. As suas lembranças do Brasil eram muito boas e ele sempre pensou em voltar para cá. Esteve no Brasil durante o seu MBA para um intercâmbio durante 6 meses e queria mais.

Ex-2 acha ótimo ser expatriado, pois assim ele pode aproveitar cultura, música e pessoas de todo o mundo; viver como um embaixador; segundo ele, o país em si não conta, pois seria igual em qualquer lugar novo e o que ele na verdade busca é a oportunidade de trabalho, assim, não tem uma ligação específica com nenhum lugar, nem com a França. Quando tem férias aproveita para conhecer melhor o lugar onde está morando. Esta é a terceira vez que vem como expatriado para o Brasil. O Rio foi a sua primeira expatriação, depois foi para Portugal, voltou para o Rio, seguiu para a Espanha, depois Japão e retornou ao Brasil há mais de 3 anos. Não veio com contrato por tempo determinado e ele não pensa em sair do Brasil, mas se sair será para um outro lugar completamente novo.

Tendo morado no Brasil dos 6 aos 13 anos, quando seu pai era expatriado, Ex-3 diz que tinha idéia fixa de voltar para cá; tinha tão boas lembranças que convenceu a esposa (canadense) a vir morar aqui desde que organizassem a questão de emprego. Hoje, os seus amigos são mais brasileiros que franceses, estão absolutamente felizes com a vida que levam aqui e que eles dizem que não sairiam daqui por razões pessoais.

Ex-4 está no Brasil há 26 anos e é naturalizado há 21. Quando veio não conhecia nada de Brasil, mas o amigo brasileiro de um amigo seu na França tinha uma empresa, que estava crescendo muito e surgiu a oportunidade. Sente-se em casa, considera-se brasileiro e quando viaja fica com vontade de voltar logo. Antes do Brasil, ex-4 tinha morado na Tunísia e na Itália.

Ex-5 chegou no Brasil quando tinha 7 anos, seu pai era expatriado e trabalhava numa empresa belga, que tinha uma vila para os empregados. Ele estudou sempre no Liceu Pasteur e só teve um contato mais profundo com a cultura brasileira na época do cursivo, apesar de ter aprendido o português com os colegas da vila. Fez seu curso de graduação aqui em Administração de Empresas. Aprendeu rápido e especialmente a improvisar, o que lhe causou um choque enorme quando voltou para a Bélgica e lá ficou durante 10 anos, onde casou-se e teve 4 filhos. Lá, ele não era nem belga, nem brasileiro e foi muito difícil porque ele não tinha mais referências estáveis para pensar, por exemplo: a noção de grandeza das coisas. Decidiu voltar para o Brasil e pensa que os filhos talvez devam ir para os Estados Unidos porque é uma cultura dominante e as mudanças não são tão violentas.

Ex-6 morou em vários países da América do Sul e chegou em São Paulo sem saber o que ia encontrar; teve um choque enorme com o tamanho da cidade, com o trânsito e muita dificuldade de encontrar os caminhos. O seu período de expatriação estava acabando na época da entrevista, ele se preparava para sentir saudades do Brasil nos Pirineus, para onde estava sendo transferido depois de muitos anos fora da França.

Ex-7 ouviu muito que o Brasil era um país perigoso e quando chegou aqui tinha muito medo de sair de casa, até para ir ao próximo quarteirão; vivia olhando para os lados e praticamente não andava com dinheiro na bolsa. Ela não falava o português, mas falava o espanhol, porém tinha receio de ser discriminada se pensassem que ela era argentina, daí dizia sempre que era francesa. Pensa que depois que aprendeu o português ficou mais difícil fazer amizades, pois não tem mais muita paciência para os contatos sociais onde fica repetindo as histórias e é muito difícil encontrar pessoas, particularmente mulheres, com as mesmas idéias. As mulheres que ela conhece geralmente não trabalham, gastam seu tempo em academias ou shoppings. O seu círculo de amizade é mais o de amigos do marido, que é expatriado no Rio de Janeiro; sente-se bem com eles e costumam viajar juntos. Procura evitar as francesas esposas de expatriados que não trabalham, pois só se reúnem para fazer macramê e jogar bridge; acha o relacionamento entre elas muito artificial. Está aqui há 3 anos

e volta à França a cada 6 meses, gosta muito de ir à Paris como turista, mas se sente bem na hora de voltar para o Brasil. No início tinha muita dificuldade para distinguir o “você” do “tu”, pois haviam lhe dito que o primeiro era usado para os iguais e o segundo para os inferiores e ela tinha muito medo de errar.

Ex-8 está aqui há 6 anos, abriu a sua empresa há 2. Seu esposo era expatriado de uma firma holandesa e veio para um contrato de 4 anos; eles decidiram ficar. Seus gêmeos nasceram há 2 anos e eles aguardam a nacionalidade brasileira. Tiveram dificuldades com a empresa do marido, que não deu nenhum apoio quando chegaram aqui, exceto uma viagem para conhecerem a cidade antes de decidirem-se, nesta época eles eram noivos; casaram e vieram para cá; moraram em hotel esperando a mudança que demorou 4 meses para chegar. Apesar de todas as dificuldades para a instalação do casal, eles aproveitaram bastante o fato de ainda não terem filhos e viveram uma lua de mel de 4 anos. Ela considera que o casal fica muito mais próximo nesta experiência. Quando chegou não falava português, não trabalhava e assistiu muitas novelas para aprender a língua.

## **1.2. Nível familiar**

Morou durante um tempo num flat com a esposa e o cachorro e tiveram muito trabalho para alugar um apartamento; quando encontraram um, tiveram muitos problemas: a vista era linda, mas nada funcionava; a empresa francesa era a fiadora e tiveram que indenizar o proprietário aproveitador pelo rompimento do contrato. Por fim, encontraram uma casa que adoram e ele consegue livrar-se do trânsito indo de metrô para o trabalho. A sua esposa, que é argentina, conheceu o Brasil através de suas lembranças e de sua grande vontade de voltar. De vez em quando recebem visitas: a sogra já veio 3 vezes, o sogro mora em Moscou e só vem quando de passagem para a Argentina; os seus pais moram em Londres e já vieram uma vez. A esposa retornou à França duas vezes, diz que São Paulo é uma cidade feia mas é a sua casa. Em relação à vida doméstica, eles não têm maiores problemas, gostam da

comida brasileira, mas dizem que os mesmos produtos (legumes e verduras) têm gosto diferente. Acha que a experiência de expatriação é muito positiva e que as crianças aprendem cedo a aceitar as diferenças ( no momento da entrevista, Ex-1 era pai de um bebê de 4 meses e meio, portanto deve referir-se à sua própria experiência de filho de expatriado).

Casado com uma brasileira, há 9 anos, no Japão e pai de 3 filhos de nacionalidades diferentes (brasileiro de 3 anos , belga de 6 anos e francês de 16 anos), Ex-2 diz ter muita sorte da esposa ter sacrificado a sua carreira pela dele; por outro lado, se tudo vai bem com ele, vai com todo mundo, apesar de reconhecer que às vezes os filhos vivem mal as diferenças por causa da falta dos amigos, tipo de brinquedos etc. Ele diz que não negociou com sua família a vinda para o Brasil (pela 3a. vez), simplesmente nem lhe ocorreu que a esposa pudesse recusar. Ele diz ter consciência de que tem uma conduta egoísta ditada pelo trabalho, assim não tem círculo de amizade fora do trabalho, mas acompanha a sua esposa em todas as suas atividades sociais. Tem duas coisas do universo doméstico que ele preserva: toma café da manhã com a família e se está no Brasil fala francês em casa, mas quando estão na França a família fala português, para não desaprender nenhuma das línguas.

Ex-3 veio 4 meses antes da esposa para organizar a questão da moradia e a fazer contatos com empresas para arrumar emprego para ela, que continuou em Paris trabalhando. Ficou na casa de amigos e depois em um apartamento de sua família nos Jardins; acha que é muito importante morar no lugar certo, pois podia conhecer melhor o local, ficar sem carro e conhecer pessoas. Depois que sua esposa chegou e entrosou-se com o trabalho, o círculo de amizades é mais do lado dela, que no início não falava nada de português. Como ela estava acostumada com o jeito americano (é canadense e trabalhava em firma americana), se virou bem em São Paulo, porque tem estilo de vida parecido - hipermercado, uso contínuo do carro, shoppings. Por enquanto eles não têm filhos e aproveitam bastante para viajar pelo país. Voltam à França uma vez por ano e passam o natal no Canadá. Em casa usam muito a tecnologia para compensar a distância: lêem jornais pela Internet, assistem TV

francesa e canadense; se comunicam com a família por e-mails. Do ponto de vista da organização da casa, acham ótimo que os apartamentos aqui são muito mais espaçosos e ter empregada é um grande alívio para a mulher que trabalha fora. Seus amigos são mais brasileiros que franceses, que ficam em grupinhos e também o casal acostumou-se a conviver com pessoas de diferentes nacionalidades. Vão a clubes, praticam esportes e sempre que possível fogem para mais perto da natureza.

Há 26 anos, Ex-4 veio da França com a esposa e um filho de poucos meses; ela já conhecia o Brasil, era professora da Aliança Francesa, porém não se adaptou aqui. Neste meio tempo, nasceu o segundo filho e depois veio o divórcio. Ele voltou a casar-se e com uma brasileira, mora no Rio de Janeiro, que considera ter uma qualidade de vida melhor e trabalha em São Paulo durante a semana. Pelo menos um dos filhos morou em São Paulo e fez o seu curso de graduação aqui. Diz que os filhos são mais brasileiros que franceses, porém falam francês em casa para não esquecerem.

Ex-6 já havia vivido em vários países, inclusive da América do Sul; logo quando chegou aqui seus 2 filhos tiveram um pouco de dificuldades para fazer amizades pois os camaradas não confiavam muito em quem era de fora, eles não falavam direito o português, depois que aprenderam foram aceitos. Tanto Ex-6 quanto os seus filhos gostam muito da música brasileira e dominaram o idioma por causa da música, foi também através dela que seus filhos desenvolveram amizades. O contrato de trabalho estava em vias de acabar no momento da entrevista, porém o nosso entrevistado nos disse que sentia-se muito bem por voltar para casa depois de tantas expatriações, mas teriam muitas saudades do Brasil. O seu filho mais velho, que fez composição e violão aqui, vai fazer o curso de Letras, com ênfase no Português e no Espanhol. Acredita que as expatriações foram muito positivas para os seus filhos porque lhes permitiu ter uma mente aberta.

Para Ex-7 é fácil resolver as coisas do ponto de vista doméstico; se tem que mudar, vende tudo e o que não vende, joga fora ou dá para alguém; depois compra tudo de

novo. Aprendeu a conviver com a idéia de tudo provisório em relação à casa. Quando chegou aqui com seu marido, ficaram com amigos e depois foram para um hotel; ele tem um contrato de expatriado bem definido e mora no Rio; ela conseguiu emprego numa empresa brasileira e mora em São Paulo. Em relação à família que ficou na França, ela diz que hoje tem um melhor relacionamento com a mãe que antes, estão sempre se comunicando por e-mails. Sempre que vai à Paris aproveita bastante, mas gosta de voltar para o Brasil.

Ex-8 teve muitas dificuldades no começo, especialmente porque não entendia o português, não tinha mais o seu emprego. Uma amiga belga tinha uma tia aqui que a ajudou bastante no início, quando ela conseguiu uma empregada delegou-lhe tudo, pois não sabia nem comprar pão; foi muito importante e confortável ter a empregada. Na França não se tem esse hábito, você pode ter uma arrumadeira mas nunca alguém que durma na sua casa, porém ajustou-se rápido a esta realidade e gosta. Também tinha muitas dificuldades com o dinheiro brasileiro que mudava muito, a empregada administrava as contas da casa. A empresa que o marido trabalhava não deu muito apoio, quando passaram-se 3 anos e meio e eles deveriam começar a se preparar para viajar de volta ou escolher outro lugar, eles decidiram ficar. Ele demitiu-se e abriu uma empresa; ela já podia trabalhar, abriu uma outra e associou-se à uma multinacional americana. Tiveram gêmeos há 2 anos e aguardam o resultado do pedido de naturalização brasileira.

### **1.3. Nível profissional**

Contratado localmente, ou seja, pela unidade brasileira de uma empresa francesa, Ex-1 quando chegou não tinha uma definição clara do que iria fazer, não tinha cargo; atualmente é o braço direito em tudo que se refere a treinamento e desenvolvimento de pessoas. Falar português foi o seu diferencial, há 6 anos atrás, e também o fato de ser filho de expatriado no Brasil e já conhecer a cultura local; também estudou em escola brasileira e fez intercâmbio aqui quando de seu MBA na

HEC. Poderia ter escolhido ir para Portugal, porém viu maiores possibilidades e oportunidades aqui. Ele, enquanto contratado localmente, não tem alguns dos benefícios que outros expatriados têm, porém sempre negocia algumas coisas à parte: por exemplo, ao invés de aumentos de salário, prefere uma viagem por ano para a família ir à França; porém ele se preocupa com a questão da aposentadoria, pois na França e no Brasil muitas coisas estão mudando em relação a isto e ele corre o risco de perder nos dois casos. A parte da empresa onde ele trabalha aqui está presente em 28 países no mundo, porém só o mercado brasileiro representa 50% do faturamento mundial da empresa, o que significa que esta unidade é muito importante dentro do grupo, que ele desenvolve um trabalho com muita autonomia e também muita responsabilidade; aqui os desafios e as perspectivas são enormes, ele está na frente das coisas e tem grandes chances de crescimento profissional. Oficialmente Ex-1 tem planos de carreira na França, mas não cogita mudar-se tão cedo.

Ex-2 é *le chef de cuisine* de um restaurante francês, num hotel 5 estrelas e responsável por uma equipe de 50 cozinheiros, além dos ajudantes. Uma das mais fortes razões para sua vinda ao Brasil é que, segundo ele, as oportunidades aqui são muitas, pode-se mudar as coisas e criar sempre; as invenções são bem recebidas e não se tem muita hierarquia, pois as estruturas e as pessoas são mais flexíveis. Para ele o importante é que aqui ele pode sempre tentar fazer coisas diferentes, tem a liberdade de criar. O seu cliente é muito exigente, conhece o produto, mas ele é receptivo, ajuda na criação e é aberto para acatar sugestões. Gosta muito de trabalhar com os brasileiros e lida com eles da mesma forma que lida com qualquer nacionalidade, sabe que tem que fazer ajustes, mas isto é absolutamente normal.

Podendo optar entre os EUA e o Caribe, Ex-3 decidiu-se por sua idéia fixa de retornar ao Brasil. Quando o Plano Real saiu, ele viu aí a sua chance. Discutiu com a esposa e resolveram que se arrumassem emprego para ela, eles viriam. Ele pediu demissão de seu emprego lá, candidatou-se aqui à uma contratação local e veio 4 meses antes da esposa, para fazer testes sem nada formatado. Ele foi contratado por

uma empresa francesa e começou a procurar emprego para a esposa, que é administradora de empresas. Ela não falava nada de português e nem de espanhol, daí ele concentrou a atenção em empresas francesas ou americanas; conseguiu ser contratada por um banco francês, que se responsabilizou pelo seu visto. Todas as suas expectativas de vida aqui estavam alicerçadas nas lembranças do passado, mas foi muito bom terem vindo, pois para ambos o ambiente profissional tem mais opções de crescimento, progressão e aprendizagem. A esposa adaptou-se muito bem e ele crê que foi fundamental ela ter começado a trabalhar logo. Mesmo sendo contratado localmente ele tem alguns ajustes negociados e o poder aquisitivo se mantém; tem preocupação com a aposentadoria tanto aqui quanto na França, mas tem um plano de benefícios compensador e um nível de vida que não teria se estivesse num cargo equivalente na França.

Não conhecia o país. Esperava pouca concorrência e muitas oportunidades: era assim que pensava Ex-4 em 1974 quando veio para ficar uns 2 ou 3 anos. Está aqui há 26 anos e tem nacionalidade brasileira há 21. Trabalhou como expatriado, mas atualmente tem a sua própria empresa e desenvolve múltiplas atividades. O Brasil não é mais o país folclórico de que falavam, os empresários brasileiros adaptaram-se à uma maneira universal de fazer negócios, existe um mercado sofisticado. Gosta de São Paulo para trabalhar, mas prefere morar no Rio e assim aproveitar o que as duas cidades têm de melhor.

Tanto Ex-7 quanto o marido vieram com contrato local, ela numa empresa brasileira e ele numa francesa, porém através da filial de New York. Na França ele seria funcionário público e teria mais regalias, porém não pela unidade americana. Ainda assim, o casal avaliou que as oportunidades de trabalho aqui eram muito boas, pois eles atuam em áreas novas no Brasil. Ele mora no Rio e ela em São Paulo, porém tem uma vida já organizada com essa condicionante.

Ex-8 tem uma empresa de relocação de executivos e assistência ao expatriado, associada com uma multinacional americana, há 2 anos e crê que tem um mercado

de grande potencial. Quando chegou há 6 anos não podia trabalhar, mas aproveitou bem a oportunidade para criar um serviço do qual ela sentiu muita falta. Acha que todos suportam a experiência de expatriado durante os 6 primeiros meses, depois gostam muito dos dois primeiros anos, e aí choram depois de 3 ou 4 anos quando têm que ir embora.

Os nossos entrevistados Exs-5 e 6 preferiram falar mais sobre os aspectos pessoais de suas experiências.

## 2. PONTO DE VISTA DAS ESPOSAS

Consideramos importante comentar uma boa parte da fala de nossa entrevistada Es-1 pela riqueza dos detalhes que ela fornece e que podem nos servir de referência em relação à uma série de mudanças que são exigidas das esposas e dos filhos. As outras duas entrevistas serão apresentadas de forma mais resumida.

Es-1 é francesa, tem em torno de 32 anos, está casada há 10 anos com um norueguês que conheceu em Paris e eles têm 3 filhas de 7, 4 e 2 anos. Chegaram no Brasil há 1 ano e meio, na época da entrevista. Ela trabalhava como assistente de comunicação numa grande empresa francesa e fala fluentemente o alemão, o chinês e o norueguês; é a sua primeira experiência como expatriada e eles vieram para um contrato de 3 anos. A decisão do casal foi tomada com base na grande oportunidade que significava esta viagem para a carreira do marido, além do Brasil despertar um forte interesse; seu marido já falava o português e a família dele mora em Portugal.

Es-1 considera que os seis primeiros meses foram difíceis, mas os três primeiros foram um inferno. Programaram morar apenas 1 mês num flat e ficaram por mais de 2 meses: conseguiram alugar o apartamento, porém houve muita demora para liberação da bagagem e dos móveis pela alfândega. Com esta demora a sua vida complicou-se, pois a estação climática tinha mudado e ela não tinha roupas para as

crianças. O bebê estava com 8 meses e parou de comer por estranhar a alimentação. Os horários do flat não eram os mesmos que os do bebê e não tinha comida apropriada para um bebê, ela não podia cozinhar porque não tinha os equipamentos de cozinha; quando precisava sair para fazer compras levava as três crianças porque não tinha com quem deixá-las e não conseguia falar com ninguém porque não falava o português; conseguia resolver uma parte de seus problemas cozinhando no salão de festas do prédio e carregando crianças e panelas para cima e para baixo.

Quando, por fim, mudaram-se para o apartamento, ficaram com operários fazendo reformas durante 1 mês. Logo aprendeu que não era possível contratar apenas uma pessoa para instalar as coisas, mas no mínimo 3, além disso os operários só queriam falar com o marido sobre o trabalho que estava sendo feito. Os equipamentos elétricos que haviam trazido, especialmente máquina de lavar, eram sensíveis demais e deram problemas por causa dos ciclos diferentes de energia elétrica. Tinha que comprar outros e não sabia nem aonde ir.

Em relação a organização da casa teve momentos de desespero: o marido estava ocupado com o novo trabalho e não tinha tempo para ajudar. Ela queria contratar uma babá ou empregada, mas não podia fazer as entrevistas por causa do português; procurou uma professora de português, mas até para isto precisava de intérprete. O marido enviou a secretária para ajudar a contratar ajuda e a comprar geladeira, fogão etc que ela não conhecia as marcas. Isso foi de grande ajuda e depois ela continuou a receber as dicas por telefone.

O nível de dependência era brutal. As crianças dependendo inteiramente dela, ela sem poder interromper o marido a toda hora. Não tinha trabalho, status social, visto próprio, conta em banco, nem carro, achava horrível ficar pedindo coisas ao marido a toda hora e já nem mais sabia quem ela era. Teve muita vontade de ir embora nessa época. *“O momento mais difícil foi quando as duas crianças mais velhas começaram a ter reações bem estranhas: jogavam cobertores e travesseiros contra as paredes; a do meio parou de comer, só queria mamadeira e voltou a comporta-se*

*como um bebê. Ela também só começou a falar depois dos 3 anos. Fiquei muito preocupada porque as minhas crianças não estavam bem. Eu acreditava que as crianças se adaptariam mais rápido e subestimei as suas reações, só começou a melhorar quando foram para a escola. A esposa só volta a ter vida quando a das crianças e a do marido estão organizadas. Chegar fisicamente é uma coisa, mas aceitar uma nova forma de ser, com toda mudança é muito mais demorado”.*

A pessoa tem que se ajustar a muitas mudanças em pouco tempo, desde o clima até o gosto diferente do dentifrício. A sua falta de família e de amigos foi um pouco minimizada porque conheceu o SP Accueil e pode contar com muitos conselhos de mulheres que estavam aqui há mais tempo: podia confiar na recomendação de um médico, de um lugar para fazer compras; foi muito importante ter o apoio moral e a ajuda de algumas colegas da associação. Uma das coisas que aprendeu logo foi que se na França ter uma empregada é um tabu, aqui é uma necessidade. Os apartamentos são maiores, cuidar de 3 crianças fora da escola, sair para fazer compras, ter aulas de português e cozinhar eram tarefas impossíveis num único dia. Aprendeu que tem que explicar exatamente o que quer que seja feito pela sua empregada (que já fala um pouco de francês que aprendeu com as crianças); hoje sabe que não questionaria o porquê se alguém lhe dissesse para contratar uma empregada logo na chegada.

Agora a vida já está mais calma, as crianças gostam daqui, para elas seu lar é aqui e apenas a mais velha lembra um pouquinho de Paris. Elas voltaram lá quando estavam com 8 meses aqui e isso lhes fez muito bem: rever os amigos, a família, as paisagens que gosta, comer especialidades que sente falta. Valoriza mais os detalhes, enfim, “*você volta a ser francês de novo*”. O retorno foi melhor que a primeira chegada, pois as crianças estavam felizes de ver os amigos na escola, tinham a casa, uma empregada. Também percebeu que na França as crianças gostavam de dizer que moravam no Brasil e contavam as coisas daqui e que falam português. O trabalho do marido vai bem e levam a vida tranquilos, ainda que tenha sempre que fazer um esforço de adaptação. Pensa que jamais será brasileira, mas

não se sente mal; sente falta de algumas coisas, mas querem viajar pelo Brasil antes de voltarem e não quer pensar na França enquanto está aqui. Na medida do possível tenta comer o que tem aqui, algum produto francês só quando tem muita vontade, como um presente especial.

*“É uma experiência muito difícil, especialmente nos três primeiros meses e com crianças, mas a família sobrevive e o casal também. Porém, se já existirem problemas entre o casal, isto vai se agravar e a esposa pode ir embora com os filhos. Conheço caso que o marido não dava suporte suficiente, é necessário que ele dê apoio”.* Como seu marido é norueguês e morou na França, ela diz que hoje o compreende melhor, imagina o que ele passou lá e isto fortalece o casal. Em relação a outra expatriação depois do Brasil, eles discutem se aceitariam; de imediato ela tem a tendência a recusar não importam as condições. Mais para a frente poderia aceitar, iria por exemplo para os EUA, mas não para a China, que ela conhece. E de qualquer forma, por não mais de 3 anos. Es-1 desenvolve atividades como voluntária na associação SP Accueil.

A história de Es-2 é a seguinte: Ela é coreana, imigrou com a família para os EUA aos 16 anos; lá estudou, trabalhou, casou-se com um francês e foram para Paris, onde moraram antes de virem para o Brasil, há 4 anos atrás. Na época que chegou, ela estava grávida do segundo filho, tendo o primeiro um pouco mais de 3 anos. Não ficou particularmente preocupada com o nascimento do bebê, apesar de ser atendida num sistema de saúde desconhecido; sua mãe veio para o nascimento do bebê e ficou com ela durante um tempo. Seu esposo trabalha na área internacional de uma grande empresa americana, havia viajado para outros países porém nunca havia morado fora por muito tempo; já estavam em Paris há 5 anos e acharam que estava na hora de mudar; a oferta foi o Brasil e a empresa pagou para ele um curso de português, mas não para ela. Antes de mudarem-se, vieram por uma ou duas semanas, a empresa foi buscá-los no aeroporto, ofereceram ajuda caso ela precisasse, porém ela não queria interromper o trabalho deles, pois o marido veio para conhecer o pessoal do escritório; ela não se lembra do que fez durante este

tempo. Ainda em Paris, ela conheceu uma brasileira que lhe deu algumas dicas, mas ela não sabia nem o que perguntar e reconhece que não buscou muitas informações “*não sabia o que perguntar, quem não conhece nada, não sabe nem como fazer perguntas*”.

O primeiro ano foi muito ruim, muitos problemas de saúde: nariz, alergias, resfriados, em parte por causa da poluição. Gastaram muito com remédios. O filho ficou bastante tempo sem ir para a escola, pois eles não sabiam onde iriam morar para escolher uma escola perto; para ele foi difícil pois não tinha lugar para brincar, nenhum parque perto e ficava muito tempo dentro de casa; ela estava se recuperando do parto e amamentando o bebê. Depois do trabalho o marido ia visitar os imóveis. Já no Brasil há 4 anos, Es-2 fala muito mal o português, preferindo falar em inglês ou francês; diz que tem muito pouco contato com os brasileiros que se resume a praticamente às festas de aniversário; como tem problemas com o idioma, optou por um estilo de vida que não exige muita integração com brasileiros. Recebeu visitas dos sogros e de uma amiga, o restante da família acha o Brasil muito longe, especialmente os americanos que não viajam muito pois preferem trocar de carro. Voltam sempre de férias para os EUA e para a França, mas ela sente-se cada vez mais *détachée e sabe que está diferente*. Sente falta da família especialmente nos fins de semana. Dedicou-se a algumas atividades voluntárias no SP Accueil, especialmente o trabalho com crianças de rua.

Por fim: Es-3 é francesa, antes de vir para o Brasil ela trabalhava numa empresa de propaganda e seu esposo numa farmacêutica holandesa, moravam na Bélgica. Não tinham filhos quando chegaram e ela achava a vida de expatriada muito boa depois de está bem instalada. Quando ele viajava, ela ia junto e era como se ainda estivessem em lua-de-mel. Ela não falava português e na empresa do marido todos falavam inglês e ficou mais fácil. Alugaram um lindo e enorme apartamento, porém nada funcionava e ficou desesperada; somente depois de 5 meses é que se considerou instalada. Os móveis demoraram 4 meses para chegar e ao invés de morarem em hotel, fizeram um acordo com a empresa: eles mudariam para o

apartamento, alugariam alguns móveis e a empresa pagaria viagens de fim-de-semana fora de São Paulo, assim eles aproveitaram bastante para conhecer o litoral.

A primeira volta à França foi depois de 6 ou 8 meses da chegada; família e amigos se reuniram como uma conferência de imprensa, mas eles perceberam que não eram bem vindos. Acha que talvez os familiares não estivessem preparados para escutar o que eles tinham para contar: era uma vida anormal, tudo pago pela empresa, cheio de viagens e coisas novas. Também acha que despertaram um pouco de inveja, pois enquanto eles tinham uma vida excitante e cheia de novidades, os que ficaram levavam a vida do mesmo jeito de antes. Atualmente evita falar de detalhes muito diferentes, aproveita para matar as saudades das coisas que gosta, mas depois de uma semana está pronta para voltar. Acha bom ir, mas também gosta de voltar “para casa”.

No início ela apoiou-se numa associação internacional americana. Ela estava acostumada a trabalhar e, assim que foi possível, voltou a trabalhar com uma empresa de propaganda por mala direta, na qual ficou apenas por 5 meses, pois os horários eram muito loucos além disso achou a empresa muito machista. Na França estava acostumada a ser recebida com tapete vermelho nas empresas para as quais prestava serviço, mas aqui a deixavam esperando duas horas mesmo com hora marcada; eles pareciam que não estão acostumados a discutir estratégias com uma mulher. Nesse meio tempo aprendeu a valorizar o trabalho da empregada, que hoje considera indispensável.

Quando a empresa onde seu marido trabalhava quis mandá-lo para a Holanda, depois de 3 anos e meio, ela não quis ir. Ele ainda foi e ficou lá sozinho por 8 meses, pediu demissão e voltou para abrir uma firma e ela outra. Nesse meio tempo, eles tiveram gêmeos e entraram com o pedido de naturalização brasileira. No momento, aguardam.

### 3. SOBRE OS FILHOS

Como já explicamos, não nos foi possível fazer entrevistas diretas com os filhos de expatriados, portanto decidimos ouvir do diretor do Liceu Pasteur a sua opinião e as suas percepções sobre o processo de adaptação dessas crianças. O nosso entrevistado é também um expatriado francês e dono de um currículo que inclui expatriações: Bolívia, Venezuela, Quito, Marrocos e Tahiti. Somente nos dois últimos países ele ficou 14 anos. O seu contrato no Brasil encerrou-se em agosto/99, quando ele retornou à França depois de uma ausência de muitos anos.

Ele não sabe dizer se o problema de adaptação dos filhos de expatriados vem da escola ou de adaptação na cidade de São Paulo. As crianças não são perturbadas pela forma de ensino, pois utilizam o mesmo sistema que teriam na França. A escola tem permissão para ensinar tudo em francês, nos períodos franceses, no programa francês. Em português só ensinam História e Geografia do Brasil a partir dos 11 anos e o idioma português a partir da 3a. série do 1o. grau.

Acredita que o mais difícil é para eles se adaptarem à vida em SP, que é uma cidade muito grande e complicada. Os adolescentes, ou as crianças maiores, sofrem com a falta de autonomia pois dependem dos pais ou de motoristas para ir à escola ou levá-los a outros lugares. Os alunos francofônicos têm uma dificuldade maior de se entender com os que já estão aqui porque não sabem o português, que a língua do recreio, e têm um pouco de dificuldade de serem aceitos pelos colegas brasileiros que já tem seu grupo formado.

O Liceu tem duas unidades em SP. Na sua maior unidade (2600 alunos), o francês é ensinado como língua estrangeira, mesmo antes do inglês. Na outra unidade, o francês é a língua oficial e todas as matérias são em francês. De qualquer forma, os alunos também aprendem o português e esta é língua oficial da recreação, o que faz os recém-chegados sentirem-se estranhos. Por isso foi criado o *Portugais Accueil*, que funciona assim: durante o primeiro ano os alunos não seguem o curso normal de

português, história e geografia, mas um curso intensivo de português. Na unidade II o número de brasileiros é menor; 56% são de nacionalidade francesa, mas muitos tem dupla nacionalidade brasileira e francesa.

*“A simpatia brasileira é grande, mas existem famílias que vêm e não fazem o menor esforço de entrar na cultura brasileira, daí partem em 4 anos sem ter visto sequer um filme brasileiro. As empresas poderiam se preocupar em mostrar um pouco do patrimônio cultural e não apenas as belas casas e os supermercados.”*

*“Para que uma criança seja bem aceita pelos colegas brasileiros devem fazer um pouco de esforço para falar o português e também se vestir como os brasileiros. Acho que algumas vezes as crianças são rejeitadas porque continuam se vestindo como se estivessem na França. As crianças brasileiras usam bermudas, vestidos curtos e com a barriguinha de fora; as francesas quando muito usam jeans. A sensualidade da dança no Brasil é maior: uma menina foi dançar uma dança brasileira que tinha aprendido e a sua família ficou absolutamente chocada. O que às vezes é muito estranho para os franceses para os brasileiros é muito natural. A respeito da alimentação: o menu é brasileiro, o restaurante sempre tem arroz, feijão, legumes e outras coisas.”*

Os alunos daqui são mais gentis que na França. Não tem casos de indisciplina. Os brasileiros são mais relaxados e descontraídos (*decontractés*), porém tem bastante liberdade em relação ao cigarro e ao álcool nas festas. No estabelecimento obedecemos a lei brasileira que proíbe fumar, mas os filhos são autorizadas pelos pais a fumar a partir de uma certa idade. Também os alunos brasileiros vêm de uma certa categoria social, alguns são muito ricos e vêm com guarda-costas, ao mesmo tempo, temos famílias francesas que não são ricas e aqui o contraste é enorme.

As crianças francofônicas em geral: egípcias, belgas, suíças, canadenses, libanesas gostam muito do Brasil e lamentam quando têm que ir embora. A cidade pode não ser das dez mais, mas quase todos lamentam deixar o povo acolhedor e simpático.

Em média as famílias expatriadas ficam por aqui entre 3 e 4 anos, é pouco tempo, mas suficiente para aprender o português.

#### 4. SUGESTÕES DE QUEM JÁ FOI PARA QUEM VAI

Todos os entrevistados sentiram-se à vontade para fazer algumas sugestões para quem se candidata a uma expatriação ou para quem vai pela primeira vez. De certa forma estamos aqui reproduzindo um pouco do que eles aprenderam ou estão aprendendo com a sua própria experiência, portanto este item é um pouco como se os nossos entrevistados estivessem fazendo um balanço de sua história e tentando dizer no que eles seriam mais cuidadosos do ponto de vista pessoal. Questões relacionadas com as empresas serão discutidas adiante.

*“Quando se vai de um país para outro, a gente tem que procurar vê o que tem de bom lá e viver com isso. Quem prefere segurança ao sol, deve ficar na França.”*

*“Aproveite para viajar no novo lugar, não corra para o seu país de origem sempre que tiver chance; procure viver como os locais.”*

*“Se você tem problemas com o lugar, mude você de lugar e não espere que sejam os outros a se ajustarem a você.”*

*“Se você veio só para ficar reclamando e falando mal de tudo, é melhor ir embora porque só vai ficar cada vez mais infeliz.”*

*“Trate de saber a língua local o mais rápido possível, não precisa ser perfeito, mas saiba, pois o inglês é fundamental mas em muitos casos não resolve nada para melhorar a vida.”*

*“Tente não viver como expatriado ou pensando que você vai está no lugar temporariamente, assim a sua vida vai ser muito artificial. Procure integrar-se e não veja problemas onde eles não existem. Como não se sabe o tempo que se vai ficar, então viva como se fosse ficar a vida toda: aprendendo, se enturmando, vivendo intensamente.”*

*“O dinheiro é importante, porém o mais importante mesmo é o conselho gratuito para que a pessoa consiga se entrosar no mundo que ela chegou.”*

*“Pense muito bem antes de fazer as malas. Eu hoje traria comigo mais louças, roupas de cama, roupas para as crianças, coisas básicas para uma mini-casa funcionar. A gente nunca sabe quando vai ter uma casa bem organizada.”*

*“Não subestime a reação dos seus filhos, não os exponha a mais mudanças do que o necessário. Se puder, leve as crianças apenas quando já tiver resolvido a questão da moradia e a escola tiver escolhida, assim eles vão encontrar as coisas principais já definidas. Se os pais estão perdidos, as crianças se sentem mais inseguras, por isso tente preservá-las ao máximo.”*

*“Na hora de negociar o seu plano de saúde, cuidado com a armadilha de receber o reembolso na França; além de você precisar ter o dinheiro para pagar o médico/hospital no local, tem que esperar um tempo pela burocracia e ainda incomodar os outros lá para fazer as coisas para você. O ideal é escolher um bom plano de saúde local para coisas básicas, como operar urgentemente uma criança, por exemplo.”*

*“Não fique comparando o seu país com o país onde você está, não importa qual dos dois ganhe na comparação, você é quem vai perder se continuar fazendo isso o tempo todo.”*

*“Parece óbvio, mas procure o máximo possível de informações sobre o lugar para onde vai, se puder já procure conhecer algumas pessoas e fazer uns contatos.”*

## **VII. ESPECIFICIDADES DA ADAPTAÇÃO CULTURAL E ORGANIZACIONAL**

Dividimos este capítulo em duas questões que se relacionam: a) com a cultura brasileira; b) com as empresas responsáveis pelas expatriações. O nosso interesse primordial é o de verificar os aspectos culturais brasileiros que foram ou são mais fáceis e mais difíceis de compreender e que causaram ou causam impactos positivos ou negativos na vivência dessa pessoas e famílias. De outro lado, procuramos investigar se as empresas responsáveis pelas expatriações poderiam ter feito um pouco mais para facilitar a vida de nossos personagens.

### **1. ASPECTOS DA CULTURA BRASILEIRA MAIS FÁCEIS E MAIS DIFÍCEIS DE VIVER**

A) Dentre os aspectos considerados como **mais fáceis** de compreender, viver ou lidar os mais citados e comentados foram:

- a informalidade brasileira; quer dizer, a maneira descontraída com que os brasileiros tratam os estrangeiros *“agora quando volto à França, tenho dificuldades em chamar as pessoas pelo sobrenome”* ; a rapidez com que se aproximam do outro e puxam conversa *“você nunca fica sozinho por muito tempo”*; o tratamento mais pessoal e íntimo. Foi dito que os brasileiros recebem bem os estrangeiros e não os tratam como gringos, *“ recebem de uma maneira que é diferente de outros países da América do Sul para não falar na Europa, que tem países onde as pessoas não falam com estrangeiros especialmente se eles vão ficar por lá”* . Mesmo no trabalho as pessoas brincam muito e puxam mais para o lado pessoal. *“ É importante ter*

*coisas bobas como dar um beijo quando você chega para trabalhar”; “ li alguns estudos que dizem que é mais produtivo trabalhar em um ambiente onde as pessoas se tocam, então tento fazer isso, mas ainda não me sinto muito à vontade”.*

- a facilidade de conversar sobre qualquer assunto faz com que se possa discutir uma coisa séria sem precisar ser sério ou então lhe fazem confidências muito rapidamente, sinal de abertura e de confiança. *“Na França falar que está doente é quase um tabu; aqui as pessoas dizem assim para todo mundo ouvir”. “Nos EUA seria proibido perguntar se uma pessoa tem namorado(a), não se falam de assuntos da vida particular nem na empresa nem na frente de quase desconhecidos”.*

- a facilidade de lidar com o espírito aberto e “filósofo” dos brasileiros; *“são muito criativos nas suas respostas; você está com um problema e o outro diz algo completamente inesperado de como resolvê-lo.”; “as vezes eu penso que os colegas brasileiros não levam as coisas muito à sério, depois eu vejo que eles dizem coisas parecendo brincadeira mas são coisas muito sérias, no começo ficava mais perdido que agora”.*

- o bom humor, os brasileiros são geralmente muito simpáticos e “escutam de tudo sem se escandalizar muito ou então fazem piada para disfarçar. Não é um povo deprimido, nem negativo, aqui as pessoas não economizam rir.”

- o lado alegre de festejar as coisas. *“Na França não se comemora aniversários; às vezes das crianças, porém com 2 ou 3 outras pessoas. Aqui é motivo de festa não só para as crianças que adoram fazer isso na escola e no prédio, mas também os adultos no ambiente de trabalho. Isso faz o país ser mais simpático.”; “ na escola as crianças aqui têm mais festas e voltam mais alegres para casa”.*

- o clima quente faz a gente aproveitar mais o tempo para atividades novas. *“ Faço umas coisas que nunca pensei: capoeira.”*

- os convites para churrasco são muito bons; *“é um momento de muita fartura que a gente pode se proporcionar de vez em quando e que está todo mundo com espírito aberto para conhecer e receber os outros; é muito fácil fazer novas amizades em churrascos, além da carne ser muito boa”*.

- o fato de ser um país jovem faz com que circule muito sangue novo, muita energia nas idéias; aqui as pessoas tem mais liberdade de expressar suas idéias, de tentar pô-las em prática e de mudar as coisas. Ainda se tem muito por fazer, então tem muitas oportunidades.

- *“a música brasileira foi para mim e para a minha família o melhor meio de integração com os brasileiros”*; o entrosamento não foi muito rápido por causa da língua, mas depois que aconteceu ficou forte.

- foi muito fácil gostar da comida brasileira, é gostosa ainda que não muito apropriada para o clima. Tem muita variedade, a carne é boa, mas os vegetais não têm o mesmo gosto mesmo quando são preparados do mesmo jeito.

B) Dentre os aspectos da cultura brasileira **mais difíceis** de viver, compreender e lidar foram comentados os seguintes:

- a burocracia para liberar a mudança, o visto, resolver coisas do dia-a-dia. *“Pensava que despachante era coisa de preguiçoso, mas agora sei para que ele serve.”*

- a impontualidade foi, disparada, a campeã das citações. Que é uma falta de respeito, não por se atrasar mas por não ter a preocupação de avisar; isto vale tanto para pessoas como para empresas: *“As lojas marcam o dia da entrega dos produtos mas não dizem a que horas e você tem que ficar de plantão o dia todo esperando”*.

- a noção de tempo (o uso abusivo do gerúndio), que tem uma nuance da impontualidade. *“diz que já está chegando e demora muito, significa que ainda vai começar a pensar em vir e eu imaginava que já estava no prédio”*. *“achava que aqui as pessoas andavam muito devagar, agora quando vou para a França acho que lá as pessoas correm”*. *“espera de mais de uma hora na França é que aconteceu uma coisa grave, aqui é comum, agora eu me programo para isso”*. *“sempre me falaram dessa coisa folclórica de atraso de brasileiro, eu resolvi assim: quando me dizem que vêm às 2 eu me programo para as 3 e faço o meu trabalho enquanto isso sem me estressar. Se chegar antes, aí é ele quem espera se eu não posso atender logo; a minha vida não muda em nada por causa disso”*.

- primeiro é muito difícil se acostumar com a idéia de ter uma empregada, depois percebe que ela é a salvação da sua vida doméstica, mas aí tem o outro problema: aprender a dirigir uma empregada, aprender a dar ordens em casa. *“aqui você não pode dizer simplesmente que arrume a casa e a faxineira sabe o que tem que fazer; você tem que explicar como é que quer que faça e que produtos use, quando você não conhece o nome dos produtos, como é que fica?”*

É também muito difícil você saber que tem uma pessoa na sua casa o tempo todo, mas tem que se habituar com a idéia.

- a maneira de dar ordens: *“na França se você diz: ‘gostaria que você fizesse isso’, quer dizer uma ordem, aqui você tem de dar ordens mesmo de maneira muito clara. Ainda acho difícil de fazer isso sem me sentir um militar”*.

- é muito difícil aceitar todos os problemas sociais do Brasil: a violência, a questão da saúde e o analfabetismo. A preservação cultural é pequena.

- Os espaços públicos de lazer são muito poucos, especialmente numa cidade do porte de São Paulo deveria ter mais áreas verdes e para atividades ao ar livre. Tem-se que usar carros para tudo e não se pode andar ou simplesmente caminhar, nem

sempre se pode fazer tudo perto de casa. Nem é preciso dizer o quanto o trânsito é um problema.

- *“A cultura do shopping é horrível, ainda mais como lazer é uma coisa muito pobre.”*

- *“Eu e meu marido estranhamos muito o costume de ir almoçar fora aos domingos, longe da cidade, mas sem nenhum outro programa como caminhada ou passeio. O programa é ficar comendo. Acho o churrasco uma coisa horrível: fica-se a tarde toda comendo pedacinhos. Sinto que perdi a tarde toda comendo. Também os brasileiros têm o hábito de comer tarde, quando chega às 14:15 nós já estamos morrendo de fome, agora já sabemos e tomamos um café bem reforçado antes de ir almoçar com os amigos brasileiros”. “Temos dificuldade de acompanhar o ritmo de vida, as coisas começam muito tarde, o almoço sai às 4 da tarde. Quando vamos fazer coisas com brasileiros tentamos nos ajustar, mas as crianças querem comer ao meio-dia”.*

- O racismo de cor e econômico. *“O Brasil é um país misto, mas tem racismo de cor; na França são os estudos que importam. Aqui um negro pode ser seu empregado, mas não seu amigo”.*

- Falta de respeito no trânsito, quando está dentro do carro parece que é dono do mundo e não respeita os outros.

- É muito difícil compartilhar algumas coisas, mesmo que você se esforce, por exemplo: *“o entusiasmo na Copa do Mundo, essa febre que toma conta de todo mundo, acho bonito mas não faz parte de mim nem com o meu time; também acho o carnaval fascinante, mas é difícil ter o mesmo sentimento, para mim é só um espetáculo bonito, mas não tenho comunhão”.*

- Acostumar com feriados diferentes. Não festejar o que se está acostumado, dói. *“Dia das mães não é igual. Ligamos para a mãe na data brasileira e é errada; esquecemos de ligar na data certa e a mãe reclama. Mas, de tudo o mais difícil é ter calor no Natal, é isso o que existe de mais estranho, é como se não fosse natal e não tem ambiente; não sei como vai ser com as crianças quando voltarmos e tivermos natal no inverno e não no verão”*.

## 2. ASPECTOS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO QUE PODERIAM TER SIDO FACILITADOS PELAS EMPRESAS

De uma maneira geral, os nossos entrevistados se ressentiram de uma maior falta de informações a respeito do país, da cidade, do trabalho, da empresa aqui e de detalhes do cotidiano, mesmo considerando que uma parte deles já havia vivido aqui, quando crianças ou vieram para algum intercâmbio, e consideravam-se bem informados sobre o Brasil com base em suas boas lembranças. Portanto, a primeira sugestão é que as empresas forneça o máximo possível de informações, facilite contatos com pessoas que já vieram para cá ou que moram aqui, de forma que o expatriado e sua família possa ter algum conhecimento pessoal. Para as esposas essas informações são particularmente valiosas, especialmente em relação a aspectos cuja confiabilidade é fundamental, como: recomendação de médicos, escolas etc.

Outros comentários, ou sugestões, ou conselhos, ou feedbacks, ou desabaços, ou recados para empresas empregadoras de expatriados são os seguintes:

- Geralmente o processo de escolha de expatriação é demorado na origem, porém uma vez definido, o tempo que as empresas dão para as famílias se organizarem para a viagem é muito pequeno. A vida delas fica de cabeça para baixo, sem tempo para cuidar de todos os detalhes e sem saber também exatamente como vai ser. O tempo do profissional não é o mesmo da família, especialmente quando isto envolve

a vida profissional do cônjuge e a escolar dos filhos. Que as empresas levem em consideração um tempo razoável entre a resposta à candidatura de expatriação e a hora do embarque.

- Conhecer antes a cidade é fundamental. As empresas devem dar a oportunidade do casal visitar a cidade e já ter uns primeiros contatos, com uma maior previsão a respeito de escolhas potenciais como moradias, escolas etc. Também devem ter o mínimo de pudor e respeito em relação a esta viagem e não fazer como nos disse uma das esposas: que a empresa os convidou a visitar a cidade por uma semana, foi buscá-los no aeroporto, levou o marido para conhecer a empresa e os colegas enquanto ela não fez absolutamente neste período e ainda ficou com medo de interromper. Não é de se estranhar que mesmo depois de 4 anos, esta senhora fale somente algumas poucas palavras de português e tenha organizado a sua vida e a dos filhos de forma a não precisar de “contatos com brasileiros”.

- Os nossos entrevistados não reclamaram particularmente da ambigüidade do cargo ou da tarefa para a qual estavam sendo considerados, pois isto tinha até um certo charme ou um certo gosto de aventura, porém sugeriram que as empresas buscassem deixar mais claro o que esperam deles; como esta experiência se coaduna com a sua vida profissional nesta empresa; nos contratos mais definidos em relação ao tempo, qual é exatamente o papel que esta experiência tem no seu retorno à matriz.

- Deixar claro com o que e com quem exatamente o expatriado pode contar; quem é o responsável pela sua vida aqui: o departamento de Recursos Humanos local ou o internacional? Qual é a vinculação hierárquica principal: a matriz ou a estrutura local? O seu chefe está aqui ou lá na origem? Quem lhe avalia? quais serão os critérios?

- É absolutamente fundamental que a empresa considere como sua atribuição fornecer um curso do idioma local não apenas para o seu contratado, mas também para a esposa; é um absurdo oferecer um curso de português em 10 horas. A língua é

mais que um instrumento de sobrevivência e não armar o seu exército com ele é correr riscos desnecessários; se a esposa não fala o idioma, ela vai ter uma dependência maior do marido, que por sua vez vai ter que despender muito mais energias para apoiá-la.

- A moradia, como símbolo do universo doméstico, tem se constituído seguidamente no exemplo do que existe de mais vulnerável na experiência de expatriação. As empresas são míopes quando não levam em consideração a importância deste fator. Quase todos os nossos entrevistados disseram que as empresas poderiam ter sido mais úteis em relação a este item e que uma boa parte dos seus desgastes de chegada, instalação e stress familiar poderia ter sido minimizada se tivessem contado com uma assistência maior a respeito deste assunto. Em alguns casos comentou-se que a empresa tinha uma verba e que tinha alguns corretores de imóveis contratados para ajudar, porém os clientes principais perceberam que estas imobiliárias estavam mais preocupadas em como fazer uso do limite da verba destinada ao aluguel do que em satisfazer as suas necessidades. Uma boa parte de nossos entrevistados acabou dispensando esta ajuda cara, que mais atrapalhava que ajudava, e com mais trabalho, sozinhos e mal-instalados por mais tempo, descobriram melhores opções de moradia do que as apresentadas pelas empresas indicadas pelo empregador. De nossa parte, não podemos nos impedir de comentar que normalmente algum auxílio é melhor que nenhum, porém o descaso na falta de acompanhamento deste serviço pode ter conseqüências perversas para todos: o empregador vai pagar mais e provavelmente vai arcar com uma indenização no futuro; o expatriado e sua família farão um contrato mais baseado na pressão da disponibilidade imediata do que na sua necessidade real; a família estará mal instalada e isto não vai passar impunemente para nenhuma das partes; a empresa contratada vai se sentir mais segura para continuar dando golpes e recebendo mais dinheiro de empresas-clientes trouxas ou negligentes.

- É crucial definir a questão da aposentadoria, não importa o tipo de contrato. Os nossos entrevistados se mostraram muito inseguros quanto a este aspecto, pois

mesmo nos contratos mais definidos esta questão é ambígua pelo fato de estar ocorrendo mudanças profundas no sistema previdenciário francês, e no brasileiro, quando couber a questão. Quase todos demonstraram uma inquietação que já assume ares de conformismo no sentido de dizer: *“não sei o que vou fazer no futuro, mas parece que vou perder dos dois lados”*. De nossa parte sugerimos que as empresas considerem que qualquer lacuna lhes será passível de cobrança de preenchimento no futuro, se o expatriado sentir-se lesado nos seus direitos e encaminhar a questão juridicamente. Na medida do possível, deixe esta questão clara e resolvida, inclua no contrato, e na contabilização dos custos, o pagamento de um sistema previdenciário privado, alternativo ou seja lá o que possa garantir os direitos das partes envolvidas.

- O seguro de saúde é outro tópico que causa grande insegurança. Boa parte de nossos entrevistados tem um serviço de saúde francês que faz o reembolso das despesas; contudo, apesar da confiabilidade do interessado principal na seguradora, este tipo de contrato apresenta uma série de inconvenientes que merecem reavaliação: ter uma reserva financeira para cobrir despesas médicas e hospitalares e o tempo de espera de ressarcimento; ter um apoio da família, amigos ou da empresa na origem para encaminhar e acompanhar a burocracia. No caso de casais com filhos, eles devem lidar com o inquietante casamento da possibilidade de alguma ocorrência urgente e a existência de saldo bancário, assim como tudo deve ocorrer nos meses de não-férias de seus anjos de guarda de além-mar.

- Na medida do possível que, especialmente no caso de expatriados com família, que seja dada a possibilidade do profissional vir antes para cuidar dos primeiros contatos com a sua empresa, conhecer a sua equipe e se entrosar com o trabalho que vai desenvolver e também a organizar a infra-estrutura para a família. Chegando a mudança, a empresa deveria liberar o seu contratado para cuidar da sua instalação e dar suporte à sua parceira, pois isto evitaria as interrupções diárias para resolver pequenos incêndios mas que podem ser vitais para a vida do casal. Ainda: não apresentar só museus, mas endereços de encanador, eletricista, hospitais, médicos,

dentistas, pediatras. As floriculturas são importantes desde que não se descuidem das padarias.

- Que as empresas considerem o pagamento do transporte por avião de uma parte básica da mudança. As empresas já tem passado seguido por este problema a respeito dos containers e da liberação da mudança pela alfândega que demora até 4 meses, mas continuam fazendo vistas grossas como se isso não lhes dissesse respeito. Algumas empresas, cujos responsáveis são mais conscientes, assumem a relevância do problema para o seu expatriado e desenvolve um sistema de compensação. Porém, se é possível para a empresa, com um mínimo de estrutura e cuidado, fazer feliz o seu expatriado que quer simplesmente o seu bife com feijão e arroz, ela não precisa compensar com scargots e caviar para que ele continue infeliz. Entendemos que as empresas não são parentes, mas não precisam ser serpentes e, assim, cobrir um certo volume de bagagem acompanhada para garantir um mínimo de tranquilidade deveria ser visto como fazendo parte de um pacote inteligente básico. Parece que no nível pessoal todo mundo sabe as lições de que “algumas economias não compensam” ou que “o barato pode sair caro”; nesse sentido a estreiteza organizacional desafia qualquer bom-senso popular.

- Algumas empresas intercediam o contato de seus expatriados com os bancos locais e poderiam auxiliar na abertura de contas conjuntas de seus expatriados. Essas empresas são, geralmente, responsáveis pelos vistos de seus funcionários, porém esquecem que as esposas costumam não ter visto próprio, o que dificulta a suas vidas bancárias aqui. Esclarecimentos podem ser dados antes da partida sobre estes aspectos e a empresa pode sugerir que os casais tenham contas em bancos estrangeiros que também estejam presentes nos locais para onde se transferem.

## VIII. CONCLUSÕES

Organizamos o nosso mundo e a nossa forma de nele viver concebendo e definindo espaços que podem ser permanentes ou transitórios, profanos ou sagrados, amigáveis ou hostis, privados ou coletivos. Em cada um desses espaços desenvolvemos um código específico, ritualizações próprias e afetos a eles ligados, que dão o tom da forma de vida e que nos dizem onde estão as suas fronteiras, bem como os pontos de passagem.

Roberto DaMatta<sup>39</sup> classifica os espaços que habitamos em: A Casa e a Rua. A casa é o lugar do amor, do carinho, da consideração, da família, da amizade, da lealdade, do coletivo harmonioso; é fundado na pessoa, no compadrio e na segurança dos costumes. É o lugar do cotidiano, por excelência. A rua, por seu lado, é o lugar regido pelas leis universais, pela burocracia, pelo formalismo, pela economia e pelas classes sociais. É também o lugar onde ocorrem as mudanças, onde sentimos os desafios, onde vivemos o excitante, onde corremos riscos e encontramos os inimigos, os diferentes.

Podemos ver a experiência de expatriação a partir desses dois espaços e de suas lógicas. Eles são separados, é certo, mas um interfere no outro. Ainda que hoje seja relativamente comum ter-se em casa a empresa via computador, vamos considerar a casa como sendo ainda o universo do privado e o trabalho ou a empresa como do universo da rua, portanto, do público.

Dissemos que o nosso pressuposto é que as empresas negligenciam outros aspectos da vida do expatriado que não aqueles diretamente relacionados com o trabalho. Nesse sentido deixamos claro que o “diretamente” é uma questão de dose, pois uma casa mal-vivida poderá ser diretamente responsável por um desempenho profissional desastroso. As empresas retalham o seu expatriado, querendo retirar

---

<sup>39</sup> Ver: DAMATTA, R. *A casa & a rua*, Rio de Janeiro, Ed. Guanabara, 1987.

dele apenas o que ele pode contribuir quando está no seu território, independente de quaisquer condicionantes convenientemente classificadas como “pessoais”.

Já nos referimos aos muitos estudos que apontam que um dos grandes responsáveis pelo fracasso de experiências de expatriação é o descaso ou a negligência das empresas durante o processo de adaptação da família, em especial dos seus três primeiros meses, considerados como cruciais. Talvez a relutância das empresas em assumir a sua parcela de responsabilidade nesta questão que lhe diz respeito tão profundamente, afinal não é um processo barato nem tampouco curto ou facilmente reversível, seja devido a uma miopia na consideração do assunto.

Procurar entender as duas perspectivas do problema, isto é da adaptação do expatriado, não é apenas uma atitude sensata e inteligente, como também rentável financeiramente se considerarmos que o expatriado é o “depositário” de um investimento.

Ora, quando o executivo é considerado para a expatriação é porque tanto a empresa quanto ele viram nesta oportunidade um possível retorno maior que o existente na situação em que estavam. A empresa certamente tem os seus interesses bem definidos e vai tentar defendê-los, porém acreditamos que esta defesa peca pela simplificação do processo de adaptação do expatriado, que apresenta nuances complexas e importantes, mas que podem ser gerenciadas. Vejamos:

O profissional quando aceita a oferta de expatriação, ele contabiliza a perspectiva de ganhos futuros, seja em relação ao conhecimento técnico, ao capital social, as possibilidades de promoções ou aos ganhos financeiros imediatos. Em boa medida, a perspectiva de seu olhar é localizada no futuro promissor, pelo qual vale a pena fazer alguns sacrifícios. A sua energia emocional será utilizada de forma mais abstrata, imaginária, investida amorosamente no projeto a ser realizado. Ele vai viver em pensamento o desafio que vai se constituir em “dominar” a rua, os inimigos (concorrência ou outros adversários); ele está ali para vencer obstáculos e

é por isso que ele (e não outro) foi enviado para esta missão especial. Para ganhar esta guerra ele vai acomodar as outras coisas, pois ele tem pressa em começar a lutar, afinal o inimigo já estava em ação quando ele chegou. Com a expectativa de combate em vista, o que ele absorve do mundo à sua volta é reduzido ou os problemas mais mortais podem ficar fora de foco, serem desqualificados e adiados até que a cobrança seja definitiva.

A esposa, por seu lado, ainda que compartilhe das esperanças do futuro promissor de seu marido, estará contabilizando as perdas: da família, dos amigos, da sua vida profissional (obviamente estamos falando da situação mais corriqueira). Ela se sente despojada de sua casa, onde tudo funcionava; da cidade, onde ela tudo conhecia; do idioma, que era a sua pátria; da sua profissão, que ela não pode exercer por razões burocráticas; do seu status pessoal e social, pois agora ela é apenas a esposa de alguém; de todo o seu conhecimento do cotidiano. Para ela neste momento, até a casa, que ela não domina, faz parte do mundo da rua, das adversidades e dos perigos. A perspectiva do seu olhar é localizada no passado e no presente; o primeiro que lhe dá a segurança de que ela não é uma incompetente, o segundo que lhe atesta a necessidade de começar do zero, de descobrir o enigma existente em cada detalhe da vida diária. Nos momentos de desespero o presente vai ficar muito pesado, o passado será idealizado e o futuro não será visto. A sua energia emocional será investida em manter os pés no chão, de sobreviver ao teste da realidade, de ter os sonhos postergados.

Não é de se estranhar que a vida não seja fácil durante os primeiros meses em que a esposa está gerindo as suas dificuldades, tentando transformar a rua em casa para si e para os seus, bem como se ressentindo do papel de coadjuvante onde a emoção positiva e o glamour ficou todo concentrado no outro personagem. A vida aqui vai girar em rotações diferentes e paradoxais. É este paradoxo que pensamos que as empresas não enxergam ou, se o fazem, cometem a insanidade de ignorar: é o mundo da casa que vai garantir o desempenho do mundo da empresa; é a infraestrutura domiciliar quem vai dar o suporte para a produtividade e para as decisões

criativas do nosso expatriado. O sucesso da empresa vai depender da esposa e não do expatriado!

Sabemos que as empresas têm preocupação em cuidar apenas da sua própria felicidade e que todo o mais é instrumento; pois que seja! O bem-estar do expatriado e de sua família é um instrumento relevante para que ela - empresa - tenha dele tudo o que ela espera como retorno. Não temos ilusões quanto às intenções e não reivindicamos um tratamento humano pelo humano, mas dentro das próprias regras do jogo: é pouco inteligente desperdiçar tudo o que foi investido, simplesmente por causa de uma indiferença ou omissão. Desconhecimento é algo perdoável, mas negligência consciente é idiotice.

É importante que as empresas se dêem conta de que, se no geral já é verdade que elas não contratam apenas o lado profissional das pessoas, no caso do expatriado isto é duplamente verdadeiro, pois o impacto dos outros aspectos da vida é muito maior e mais rapidamente apresentado. A esposa pode ser uma grande aliada ou uma grande inimiga, cabe à empresa decidir o que ela prefere; se a casa está em paz, qualquer guerra fica mais fácil de ser ganha. O expatriado é um profissional de conceito ampliado, ele não está só e o seu nível de dependência do mundo da casa é fundamental para que ele funcione bem. Ignorar isto é investir no prejuízo.

Algumas providências podem ser tomadas para minimizar os estragos e a maior parte já pode ser oferecida por empresas especializadas neste tipo de assistência; detalhes como por exemplo: incentivar a esposa a freqüentar cursos relacionados com a sua profissão para que ela não fique tão desatualizada e nem com auto-estima baixa por causa do nível de dependência do marido. As empresas podem, sem maiores malabarismos, oferecer apoios neste sentido e até mesmo destacar uma reserva financeira, pois este é um dinheiro que trará dividendos na tranquilidade e satisfação que um maior equilíbrio na vida do casal pode significar; o contrário é estimular, pelo silêncio, uma relação assimétrica onde os sacrifícios ficam todos de um único lado e esta conta alguém paga, às vezes, as empresas.

Em relação à nossa amostra percebemos que, ainda que o número de esposas entrevistadas tenha sido pequeno, elas têm muito a dizer e são frequentemente ignoradas; esta é outra falha das empresas que poderiam aproveitar a experiência passada, construir um banco de dados sobre aspectos relevantes da história das famílias e usá-los para corrigir erros seja nas expatriações, seja nos retornos de seus expatriados. Quando pesquisas indicam que as empresas perdem, em menos de 1 ano, 25% de seus expatriados quando retornam, é porque elas não estão se dando conta da sua ausência ou porque as regras do jogo estavam tão mal definidas que não restou alternativas ao executivo.

Algumas empresas que praticam a expatriação são tão relapsas e se utilizam de tanta improvisação que ficam todos sem saber com o que e com quem contar. Existe caso de empresa que vendeu a filial para onde havia mandado expatriados e sequer se deu o trabalho de chamá-los de volta, simplesmente os esqueceu! Não foram vendidos como prateleiras, nem receberam nenhum convite para um filme!

Como dissemos no nosso item anterior, os nossos entrevistados apresentaram várias sugestões de como as empresas poderiam ter facilitado as vidas dessas pessoas; uma boa parte delas não implica necessariamente em maiores custos. Em relação às fases de ajustamento, tivemos a feliz coincidência de encontrar os nossos entrevistados no momento de integração, onde já se percebe um resultado cultural híbrido, ou seja, a interpenetração das duas culturas.

Em alguns momentos percebemos o que Alain Jolly<sup>40</sup> chamou de fase de encantamento, caracterizada pelas boas oportunidades, as regalias (“*coisas materiais que nem o presidente da companhia tem*”), os privilégios reais e simbólicos (“*aqui você conhece o presidente mundial da companhia*”). O interessante é que nenhum dos nossos entrevistados era recém-chegado, ou seja, tinha no mínimo 2 anos em São Paulo. Não identificamos em nenhum entrevistado sintomas do Negativismo Extremo, isto é, nenhum estava ansioso para voltar ao

---

<sup>40</sup> Ver nosso ítem IV.4.

paraíso de onde nunca deveria ter saído, nem falava mal da experiência; pelo contrário, o que ficou registrado com bastante frequência foi a manifestação da vontade de ficar mais tempo, seja pela comodidade de já está adaptado e gostar, seja para evitar arcar com o peso de uma nova vida agora. Pelo menos dois dos nossos entrevistados executivos, cujas esposas trabalham, aventam a possibilidade de ficar aqui e naturalizarem-se, se a empresa não exigir que o tempo determinado seja cumprido.

Exceto uma das esposas, as demais entrevistadas conseguiram se ajustar depois de instaladas e buscam uma maior integração na cultura local. A exceção fica por conta da que não fala o idioma, mesmo estando aqui há 4 anos; a sua recusa certamente tem raízes profundas, sendo que a sua própria cultura de base já é resultante de adaptações da coreana e da norte-americana. Por outro lado, o seu marido é, segundo ela, um expatriado profissional, o que pode ter influenciado uma decisão “inconsciente” de não se envolver muito no contexto onde está, pois vai embora daqui há pouco para começar tudo de novo; ainda, enquanto cidade americana ela se sente confortável encontrando vários artefatos culturais familiares ao redor do mundo, o que lhe causa um certo conforto e evita-lhe desgastes e ansiedades provocados pelo desconhecimento do entorno. Tem, ainda, o famoso pragmatismo americano, pois vai aprender português para quê se comunica-se bem em inglês com quem interessa e que não vai mais voltar para cá?

Um outro aspecto que gostaríamos de chamar a atenção, e que foi citado por vários dos nossos entrevistados nas sugestões que dariam para quem vai ser expatriado, diz respeito à maneira de considerar a vida durante a expatriação. Ora, a nossa vida não é construída com base em pedaços desconstruídos, que podem se encaixar ou não; não vivemos as nossas experiências novas senão construindo-as sobre as já vividas; não descartamos o nosso passado a nosso bel-prazer, nem o colocamos numa garrafa que podemos deixar fechada; não cortamos o tempo com colchetes e parênteses, nem vivemos à prestação. Tudo o que nos vivemos é vida e vai nos acompanhar, queiramos ou não.

A experiência de expatriação mexe com o ser inteiro que somos porque ela vai desestabilizar parte das nossas certezas, vai nos colocar em briga com nos mesmos; vai nos fazer descobrir nossos limites de segurança e o tamanho da nossa capacidade de sobreviver à indiferença dos outros, à falta de valorização e de reconhecimento. Vai nos colocar frente a um espelho onde somos estranhos para nos mesmos. Essas questões atingem o nosso núcleo identitário e confronta o nosso sentimento de identidade e de coerência interna (*“a primeira volta é muito importante, a gente volta a ser francês: não é diferente das outras pessoas, volta a ser você mesmo”*; *“era tanta mudança ao mesmo tempo e a minha vida completamente confusa que eu não sabia mais nem quem eu era”*). Esse sentimento é abalado porque ele inclui o nosso auto-valor, a nossa autonomia, a nossa confiança e nosso sentimento de fazer parte de algo, de pertencimento ou de filiação.

Temporariamente o contato com o novo provoca uma quebra, uma ruptura; é normal, saudável e humano que uma pessoa desenvolva mecanismos de defesa quando ela está ameaçada, que ela defenda a sua identidade em xeque, que ela se agarre aos seus pontos de referências que lhe dão sustentação. É importante, pois, que uma pessoa saiba reconhecer-se culturalmente e é tão importante não depreciar a cultura do outro quanto não depreciar a sua própria. É triste e infeliz uma pessoa que não reage quando as suas raízes estão sendo atacadas ou que não assume as suas raízes, isto sem dúvida cobrará um elevado preço em todos os outros aspectos da vida. Obviamente existe uma distância abissal entre este tipo de reação e aquela de quem rejeita completamente qualquer coisa que venha do outro; que, mascarando ou não, invalida qualquer aproximação, qualquer interação, qualquer contato. Um comportamento assim denota o sofrimento profundo de quem está doente.

Não são todas as pessoas que estão habilitadas a viver uma experiência dessas sem sofrer muitas violências, tudo que é diferente é considerado e vivido como um ataque pessoal à sua integridade física e psicológica, o mundo lhe persegue e quer a sua cabeça! O ser humano é grandioso inclusive nos seus males, na sua capacidade de capitalizar qualquer drama no positivo ou no negativo.

Fica aqui um último lembrete aos candidatos à uma aventura deste tipo: expatriação não é para quem gosta de viajar, é para quem pode mudar o seu jeito de viver.

## IX. BIBLIOGRAFIA

AMADO, G. “Angoisse et créativité face aux différences culturelles”, LES CAHIERS, n.9, sept, 1998, 85-90.

-----, G. “Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian “Jeitinho”, Inter.Studies of Mgt & Org., vol.21, n.3, 1991, 38-61.

COLOMBANI, J-M.” Hégémonie et différences culturelles”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 19-22.

COMPETENCES, “Dossier: International sera le genre humain”, juin,1995, 35-9.

COSTA, M. “Minha terra tem palmeiras...”, EXAME,Vida de executivo, 26.08.98.

DANJOU, J-M. “Richesses culturelles dans les partenariats”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 57-60.

DEMORGON, J. “Dynamique et histoire des cultures”, LES CAHIERS, n.9, sept.1998, 23-28.

DIBIE, P. “Voyages immobiles et découvertes de l’autre”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 97-100.

D’IRIBARNE, P. “L’entreprise face à la diversité des cultures”, SCIENCES HUMAINES, N.70, mars, 1997, 38-41.

-----, “ Entreprises et cultures nationales”, LES CAHIERS, n.9, sept, 1998, 33-8.

DESJEUX, D. “ L’interculturel entre réalité et imaginaire”, LES CAHIERS, n.9, 1998, 91-96.

ENTREPRISES & CARRIÈRES, “Quand deux cultures étrangères se rencontrent...”, n.301, mardi 4 au lundi 10 juillet 1995, 5-7.

FAURE, G.O. “Interculturel et négociation internationale”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 61-4.

FLEURY, A. & LEME FLEURY, M.T. Aprendizagem e Inovação Organizacional - As experiências de Japao, Coreia e Brasil. S.Paulo, Atlas, 1997.

GAUTHEY, F. “Logique d’entreprise et réalité interculturelle”, LES CAHIERS, N.9, SEPT.1998, 13-18.

----- & XARDEL, D. MANAGEMENT INTERCULTUREL - Mythes et Realités, col. R&S, Paris, Economica, 1990.

GOFFEE, R. “ La diversité culturelle”, TERTIAIRE, n.78, sept-oct 1997, 44-9.

GOHARD-RADENKOVIC, A. “ L’apprentissage de l’interculturel”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 69-76.

HIRATA, H.S. “ L’adaptation des pratiques de gestion”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 81-84.

- JOLY, A. “ Alteridade: ser executivo no exterior”, In: CHANLAT, J-F. O INDIVIDUO NA ORGANIZAÇÃO - Dimensões esquecidas (Org. brasileira: Ofélia de Lana Sette Torres, Atlas, 1. vol, 1992, 83-124).
- JORDAN, J. & CARTWRIGHT, “Selecting expatriates managers: key traits and competencies”, LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEV. JOURNAL, 19/2, 1998, 89-96.
- JULLIEN, F. “ L’écueil du même et de l’autre”, LES CAHIERS, n.9, 1998, 101-5.
- LAURENT, A. “Culture du management et management du interculturel”, LES CAHIERS, n.9, sept, 1998, 39-44.
- LES ECHOS, “ Mobilité, la délicate gestion des carrières internationales”, mardi 1 mai 1999, 51-2.
- LEWIS, K.G. “ Breakdown - a psychological contract for expatriates”, EUROPEAN BUSINESS REVIEW, vol.97, n.6, 1997, 279-293.
- MARSCHANN,R et alii. “Language: the forgotten factor in multinational management”, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAAL, v.15, n.5, oct, 1997, 591-598.
- OKAMBA, E. “ L’interculturel: Nouvelle donne du management?”, ECONOMIES ET SOCIÉTÉS, SG, n.20, 5/1994, 191-222.
- OSBORN, D. “ The international mobility of french managers”, EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW, v.15, n.5, oct.1997, 584-590.
- PATEAU, J. “Les cultures au coeur du management”, LES CAHIERS, Ernst & Young, n.1, 06/1997, 145-166.

ROSENWEIG, P. “ Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency”, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, v.16, n.6,dec.1998, 644-52.

REBEYROLLE, M. “ Editorial - Dossier Thématique Pouvoir au féminin”, LES CAHIERS, n.8, avril 1998, 7-38.

-----, M. “ Editorial - Dossier Thematique Management & Mondialisation: La gestion des différences culturelles dans les entreprises”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 7-12.

READ, D. “ L’Organisation, l’individu et l’environnement interculturel”, CREA, Cahiers de Recherche, n.37, jan/1995.

SCNAPPER, D. “ Limites de la notion de culture appliquée à l’entreprise”, LES CAHIERS, n.9, sept. 1998, 29-32.

SUUTARI, V. & BREWSTER, C. “ The adaptation of expatriates in Europe”, PERSONNEL REVIEW, vol.27,n.2, 1998, 89-103.

TISSIER, D. “ La constitution d’équipes internationales”, LES CAHIERS, N.9, Sept. 1998, 77-80.

WRIGHT, P.C & alii. “Managing expatriates: a systems approach”, MANAGEMENT DECISION, 34/10, 1996, 32-42.

## **X. ANEXOS**

- 1a. Nota explicativa, em francês, do projeto de pesquisa, distribuída no Café Rencontre de 18.03.99
- 1b. Nota explicativa, em português, do projeto de pesquisa
2. Invitation à une recherche, inserido no jornal da SPAccueil
- 3a. Questionário inicial – público-alvo: executivos
- 3b. Questionário inicial – público-alvo: esposas
- 3c. Questionário inicial – público-alvo: crianças
- 4a. Questionário modificado e aplicado – público-alvo: executivo/as casado/as
- 4b. Questionário modificado e aplicado – público-alvo: esposas
- 4c. Questionário modificado e aplicado – público-alvo: executivos solteiros
5. Questionário para empresa de relocação e apoio a executivos expatriados
6. Folha de rosto – *Sous les Palmiers* – Jornal da SPAccueil

## ANEXO 1a

*Nota explicativa do projeto, distribuída às esposas participantes do Café Rencontre promovido pela SPAccueil, em 18.03.99. Também afixado no quadro de avisos da associação.*

**PROJET DE RECHERCHE ACADÉMIQUE**

Auteur: Maria Ester DE FREITAS

Institution: Ecole de Gestion de São Paulo - Foundation Getulio Vargas

EAESP/Fundação Getúlio Vargas

Charge: Professeur et chercheur adjoint

Adresse professionnelle: Av. Nove de Julho, 2929 - 9 étage

phone: 011/281.7742 - fax: 284.1789

e-mail: mfreitas&fgvsp.br

**DU PROJET:**

**Titre:** Comment vivent les cadres expatriés et leur familles au Brèsil?

**Objet d'étude:** le processus d'adaptation à une nouvelle vie motivée par l'option d'une carrière internationale.

**Population-ciblée:** cadres, conjoint(e)s et enfants francophones – volontaires.

**Methodologie:** entrevues basées sur questionnaires spécifiques à chaque cible; les entretiens seront conduites personnellement par l' auteur et son assistente. Les executives peuvent faire l'option de répondre par e-mail.

**Type de questions:**

**a. CADRES:** l'opportunité de transférènce, contenu du travail, ambience du travail et réception locale, facilités et difficultés d'adaptation, choque culturel, vie sociale, perception d'adaptation de la famille, culture d'entreprise, programme de préparation à l' expatriation etc.

**b. CONJOINT(E)S:** expectatives et attents avant le départ; l' arrivée, vie professionnelle et projeto familial, processus d'adaptation et vie cotidienne, l' integration des enfants à la nouvelle vie personnelle et à l'école; conditions que facilitent ou dificultent l'experience, aspects de la culture bresilienne plus faciles et plus dificiles à comprendre et à vivre, la langue, les choses que manquent plus etc.

**c. LES ENFANTS:** la nouvelle d'habiter dans un autre pays; pensées et attents avant de venir; choses que aime et que détest plus, vie sociale, les hobbies, les sports, contats avec la famille et les amis que restent lá-bas, les vacances, la langue, l'ecole, type de choses que chageraient si possible etc.

Merci.

## ANEXO 1b

*Versão em português do texto 1a, também afixada no quadro de avisos da SPAccueil. Público: esposas brasileiras que não falam o francês.*

**PROJETO DE PESQUISA ACADÊMICA**

Autora: Maria Ester DE FREITAS

Instituição: Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

Fundação Getúlio Vargas

Cargo: Professora e pesquisadora adjunta

Endereço profissional: Av. Nove de Julho, 2029 - 9. andar

fone: 011/281.7742 - fax: 284.1789

e-mail: mfreitas@fgvsp.br

**DO PROJETO:**

- **Título:** Como vivem os executivos expatriados e suas famílias no Brasil?
- **Objeto de estudo:** o processo de adaptação à uma nova vida motivada pela opção de uma carreira internacional.
- **Público-alvo:** executivos, cônjuges e crianças francófonos – voluntários.

- **Metodologia:** entrevistas baseadas em questionários específicos a cada público-alvo; as entrevistas serão conduzidas pessoalmente pela autora e sua assistente. Os executivos poderão optar por resposta através de e-mail.

- **Tipo de Questões:**

**a. EXECUTIVOS:** a oportunidade de transferência, conteúdo do trabalho, ambiente de trabalho e recepção local, facilidades e dificuldades de adaptação, choque cultural, percepção de adaptação da família, apoio da empresa, cultura da empresa, programa de preparação à expatriação etc.

**b. CÔNJUGES:** expectativa antes da partida, a chegada, vida profissional e projeto de família, processo de adaptação da família, integração dos filhos à nova vida pessoal e escolar, condições que facilitam e/ou dificultam a experiência, aspectos da cultura brasileira mais fáceis e difíceis de compreender e viver, o idioma, coisas de que mais sente falta etc.

**c. CRIANÇAS:** a notícia de morar num outro país, pensamentos e expectativas antes de vir, coisas que mais gosta e mais detesta aqui, vida na escola, vida social, hobbies, esportes, férias, idioma, tipo de coisas que se pudesse mudaria etc.

Obrigada.

## ANEXO 2

*Convite inserido no Jornal do mês de Abril da SPAccueil, Sous les Palmiers*

## **INVITATION À UNE RECHERCHE**

### **COMMENT VIVENT LES CADRES DIRIGEANTS ET LEUR FAMILLES AU BRÉSIL?**

#### **Quel invitation?**

Vous êtes bien invité à participer d'un projet de recherche académique sur le processus d'adaptation à une nouvelle vie motivée par l'option d'une carrière internationale.

#### **Qui est invité?**

Nous voulons connaître des points de vue des executives, de leurs conjointes et de leurs enfants. Chacun a une expérience différente, une façon particulière de voir et de vivre la vie, une capacité de sentir et d'exprimer les différents aspects culturels du nouveau monde. Chacun est aussi influencé différemment par cette expérience.

#### **Comment ça sera fait?**

Nous allons faire des entretiens basés sur des questionnaires spécifiques à chaque public-cible; les entretiens seront conduits personnellement par l'auteur, en portugais ou français, et l'anonymat est garanti. Les cadres peuvent opter de répondre par e-mail. Le temps de chaque entretien est estimé en 1 heure et on peut se donner rendez-vous là où est plus convenable pour vous.

#### **Qui vous invite?**

La professeur et chercheur Maria Ester de Freitas, de la Fondation Getulio Vargas - Ecole de Gestion de S.Paulo. Cette Ecole est partenaire de l'HEC depuis 1974. Dans le 2ème semestre cette recherche sera faite par les deux écoles avec les cadres brésiliens qui sont expatriés en France.

**COMMENT RÉPONDRE À CETTE INVITATION?**

Vous pouvez contater l'auteur aux téléphones:

FGV: (011) 281.7742 - Résidence: (011) 278.3232

E-mail: mfreitas&fgvsp.br

Merci.

## ANEXO 3a

*QUESTIONÁRIO INICIAL**PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS***“COMMENT VIVENT LES CADRES DIRIGEANTS ET LEURS FAMILLES EXPATRIÉS AU BRÉSIL?”**

1. Est-ce que vous avez déjà vécu comme un “expatrié” avant de venir au Brésil? Où et par combien de temps?
2. Comment avez vous décidé de venir au Brésil? Est-ce que vous avez reçu d’autres offres? pour quoi avez vous choisi le Brésil? Est-ce que vous avez déjà le connu? Et la langue? À cette époque là, qu’est-ce que vous savez sur le Brésil?
3. Quelles étaient vos attentes et attentes avant votre départ: le pays, le peuple, le travail, la nouvelle vie, vous et votre famille ici...
4. Comment avez vous fait la négociation avec votre femme et vos enfants: facilités et difficultés; les appuis, la résistance, la peur du changement...
5. Arrivée au Brésil: préparation pour l’installation, la recherche de la maison, vie en hôtel, appui de l’entreprise, l’accueil local...
6. Comment percevez-vous l’adaptation de votre famille à la vie quotidienne: la maison, l’école des enfants, l’église, le nouveau style de vie, les supermarchés, les jours congés, les week-ends et les loisirs...
7. Quels sont les aspects de la culture brésilienne plus difficiles et les plus faciles à comprendre et à vivre? Est-ce que vous avez senti quelque choc culturel?
8. Est-ce que vous avez des contacts fréquents avec votre famille et vos amis qui vivent à-là bas?
9. Comment est votre vie sociale: nouveaux amis, les activités sociales, culturelles, sportives, les hobbies, les week-end?

10. En comparasion à la situation antérieure, comment est votre travail actuel:

- a. contenu et volume du travail.
- b. ambience et integration avec les collegues.
- c. nature de votre contract: temps, les benefices, les gratifications. Du point de vue financier, est-ce que vous avez gagné des grandes avantages?
- d. culture d'entreprise: les valeurs, la philosophie, les défis, les signes de reconnaissance etc. Est-ce que la culture de l' entreprise ici est differente de la culture de l'entreprise-mère? Dans quel sens et niveaux?
- e. Les différences plus remarquables: style de gestion (superieur, pairs), informalité, autonomie et hierarchie...

11. Quels sont les aspects de votre experience ici qui pourraient être facilités par l'entreprise avant de votre arrivée?

12. Quelles sugestions vous donneriez aux entreprises et aux professionnels qui veullent developper une carrière internationale?

13. Quel est votre évaluation genneralle sur votre experience au Brèsil? Quels sont votre projets après votre départ du Brèsil?

## ANEXO 3b

*QUESTIONÁRIO INICIAL**PÚBLICO-ALVO: ESPOSAS***“COMMENT VIVENT LES CADRES DIRIGEANTS ET LEURS FAMILLES EXPATRIÉS AU BRÉSIL?”****LES EPOUSES**

Identification:

Age, temps de mariage, nos. enfants et leurs âges, profession, temps au Brésil.

1. Est-ce que vous avez déjà vécu comme une “expatriée” avant de venir au Brésil? Oú et par combien de temps?
2. Quelles étaient vos attentes et attentes avant de venir au Brésil? Est-ce que votre mari a reçu d’autres offres de travail ailleurs? Pour quoi vous avez-vous décidé par le Brésil?
3. Comment le voyage a-t-il été négocié: temps du séjour, d’avantages, votre vie professionnelle et vos études?
4. Comment s’est passé votre arrivée ici et la première résidence? Quels sont les souvenirs les plus durs de vos premiers 3 mois? Et les plus doux? Est-ce que vous considérez cela comme la période la plus difficile?
5. Est-ce que vous parlez déjà le portugais? Comment avez-vous l’apprenti? Parlez-vous d’autres idiomes?
6. Comment a-t-il été fait le processus d’adaptation à la vie quotidienne: la vie domestique, les supermarchés, les produits, les services; facilités et difficultés par rapport à la ville, les saisons/le temps, la nourriture...
7. Quels sont les aspects de la culture brésilienne les plus faciles et les plus difficiles à comprendre et à vivre: le peuple, les habitudes, la diversité religieuse, les jours congés, les fêtes, l’amitié, le niveau d’intimité etc.

8. Comment est votre vie sociale, culturelle, sportive? Est-ce que vous avez des amis brésiliens? Et français?
9. Comment percevez vous l'adaptation de vous enfants à la nouvelle réalité: l'intégration à l'école, type d'éducation, les amitiés, les vacances, les voyages et vie extra-école? Comment managez vous les deux différents systèmes culturels par rapport l'éducation des enfants?
10. Comment travaillez-vous psychologiquement la question de la distance de votre famille (parants, souers, frères...) et des amis? Est-ce que vous les visitez fréquemment ou ils vous rendent visites?
11. Quel type de chose vous manquez plus? Quels sont les aspects plus dures a surmonter? Est-ce que vous avez déjà retourné à votre pays d'origine? Comment a se passer le retour au Brésil après cette visite? Et pour les enfants?
12. Quels étaient ou quels sont les plus grands défis de votre vie ici?
13. De quel façon votre vie pourrait être facilité par l'entreprise ou travail votre mari?
14. Quels suggestions vous donneriez à un professionnel et à sa famille qui ont l'intention de développer une carrière internationale? Quel type de chose on peut préparer avant l'arrivée au nouveau pays?
15. Est-ce que le mot "expatriée" vous dérange? Quel autre titre vous sugerez?

## ANEXO 3c

*QUESTIONÁRIO INICIAL**PÚBLICO-ALVO: CRIANÇAS***“COMMENT VIVENT LES CADRES DIRIGEANTS ET LEUR FAMILLES EXPATRIÉS AU BRÉSIL?”****LES ENFANTS**

Identification:

Nom, âge, école, n. soeurs e frères

1. C'est-ça la première fois que tu vis à l'étranger? Se non, dans quel pays et par combien de temps?
2. Est-ce que tu as aimé l'idée d'habiter au Brésil? Pour quoi?
3. Qu'est que tu as connu sur le Brésil avant de venir? Quel type de chose tu as su sur les brésiliens?
4. Comment as tu imaginé ta vie ici?
5. Qu'est que tu aime plus ici? Et que tu détest plus?
6. Est-ce que tu parlais déjà le portugais avant de venir? Comment tu as l'appris? Tu as trouvé difficile à l'apprendre ou pas? Tu parles d'autres langues? Est-ce que tu aime apprendre autres langues?
7. Quel est ta opinion sur ta nouvelle école? Tu préfère l'antérieure? Pour quoi?
8. As tu des amis bresiliens? Et ta soeur/frères? Qu'est-ce que tu fais ensemble? vous jouer à quoi? Te manques les amis en France? Tu as encore de contats avec eux?
9. Qu'est que tu fais pour t'amuser? Du sport, hobbies, loisir...
10. Qu'est que tu fais pendant tes vacances? est-ce qu'il ya une autre chose que tu prefererai faire?

11. Qu'est que te manque plus?
12. Si tu pourrier changer n'importe quoi, qu'est que tu ferait?
13. Est-ce qu'il ya un autre pays que tu veux choisir à vivre? Pour quoi?
14. Quel conseille veux-tu donner aux enfants qui doivent habiter dans un autre pays?

## ANEXO 4a

*QUESTIONÁRIO MODIFICADO E APLICADO**PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVO/AS CASADO/AS***“COMO VIVEM OS EXECUTIVOS E SUAS FAMILIAS EXPATRIADOS NO BRASIL”**

Identificação pessoal:

Idade, estado civil e se casado: tempo, idade e profissão da esposa, número de filhos e suas idades.

Identificação profissional:

Empresa (opcional), cargo, tempo de serviço na empresa, tempo no Brasil.

1. O senhor já viveu na condição de “expatriado” antes de vir ao Brasil? Onde e por quanto tempo? Como avalia esta experiência?
2. Como o senhor se decidiu pelo Brasil? Teve, na época, outras opções? Já conhecia o Brasil? Já falava o português?
3. Quais eram as suas expectativas antes da chegada: o país, o povo, o trabalho, a nova vida, a adaptação de sua família aqui. Considera que as suas expectativas eram realistas, elas têm sido frustradas?
4. Como o senhor negociou a sua vinda com a sua esposa e os seus filhos: facilidades e dificuldades, apoios, resistências, medo da mudança etc. A sua esposa tem aqui oportunidade de desenvolver-se profissionalmente? Se não, quais são os impedimentos: visto, idioma, profissão, tempo para dedicar-se...
5. Chegada ao Brasil: preparação para instalar-se na cidade, a busca de casa, vida em hotel, apoios da empresa e acolhimento local; foi este o período mais difícil para sua esposa e filhos? Quais as situações mais duras ou que pareceram mais difíceis?
6. Como o senhor percebe o processo de adaptação de sua família à vida cotidiana: a casa, a escola das crianças, o idioma, a igreja, os novo estilo de vida, a alimentação, os supermercados (produtos e serviços), férias e feriados, os fins de semana, o contato com os brasileiros.

- 
7. Em relação à escola de seus filhos (caso os tenha): como se deu a integração na escola, tipo de educação, as novas amizades, a vida extra-escola. Como o senhor e sua esposa lidam com dois sistemas culturais diferentes em relação à educação? Seus filhos gostam da escola?
8. Como seus filhos se sentem morando aqui? Que comentários costumam fazer? Aspectos positivos e negativos.
9. Quais os aspectos da cultura brasileira que considera mais difíceis e mais fáceis de compreender e de viver? Sentiu algum choque cultural? Existe ainda questões culturais não assimiladas?
10. O senhor e sua família mantém contato freqüente com os seus parentes e amigos que vivem na França? Como é feito: telefone, carta, e-mail. Já voltou à França depois de vir ao Brasil - periodicidade? Como se sente na hora de retornar ao Brasil? E sua família?
11. Como é a sua vida social e de sua família: novos amigos, atividades sociais, culturais, esportivas, hobbies, etc.
12. Em comparação à situação anterior, como é o seu trabalho atual:
- conteúdo e volume de trabalho.
  - ambiente/clima e integração com os colegas.
  - natureza do seu contrato: tempo, condições de pagamento do salário (aqui e na França), tipo de benefícios, gratificações, aumentos. Do ponto de vista financeiro, a proposta de trabalho no Brasil foi vantajosa?
  - cultura da empresa: valores, filosofia, desafios, formas de reconhecimento. a cultura da empresa aqui é diferente da matriz? em que aspectos e níveis?
  - diferenças mais marcantes: estilo de gestão, informalidade, autonomia, hierarquia...
13. Quais são os aspectos de sua experiência aqui que poderiam ter sido facilitados pela empresa antes de sua chegada?
14. Que sugestões o senhor daria para as empresas e para os profissionais que querem desenvolver uma carreira internacional?
15. Qual a sua avaliação geral sobre a sua experiência no Brasil? E a de sua família?
16. Quais são os seu planos/projetos após o tempo de sua estada no Brasil - retorno à França, viver em outro país, ficar aqui...

## ANEXO 4b

*QUESTIONÁRIO MODIFICADO E APLICADO**PÚBLICO-ALVO: ESPOSAS***“COMO VIVEM OS EXECUTIVOS E SUAS FAMILIAS EXPATRIADOS NO BRASIL”**

Identificação:

Nome, idade, tempo de casada, no. filhos e idades, profissão, tempo no Brasil.

1. Antes do Brasil, você teve outras experiências como “expatriada”?
2. Como surgiu a oportunidade de vir para o Brasil? Seu esposo teve outras alternativas? Por que decidiram-se pelo Brasil?
3. Quais eram as suas expectativas antes de vir para o Brasil?
4. Como foi negociada a vinda da família: tempo do sejour, vantagens, sua vida profissional?
5. Como foi a chegada ao Brasil e a sua primeira residência? Quais foram as maiores dificuldades que você viveu nos primeiros 3 meses?
6. Você já falava o português? Como o aprendeu? Fala outros idiomas?
7. Como foi a sua adaptação à vida cotidiana: aspectos da vida doméstica (compras, banco, produtos e serviços); facilidades e dificuldades em relação à cidade, ao clima, à alimentação.
8. Que aspectos da cultura brasileira você tem mais facilidade e mais dificuldade de compreender e de viver: o povo, os costumes, questões religiosas, feriados, festas, novas amizades, o grau de intimidade, a noção de tempo, etc.
9. Como é a sua vida social, cultural, esportiva? Tem amigos brasileiros? E franceses?
10. Como você percebe a adaptação de seus filhos à nova realidade? integração na escola, tipo de educação, férias, viagens e vida extra-escola. Como você lida com dois sistemas culturais diferentes na questão da educação de seus filhos?

11. Como você convive com a distância de seus familiares e de amigos? Tem recebido a visita deles?

12. Do que você mais sente saudade? Que aspectos são mais difíceis de superar? Desde a sua chegada, você voltou ao seu país de origem? Foi difícil o retorno ao Brasil após esta viagem? Por que?

13. Quais foram ou tem sido os seus maiores desafios aqui?

14. De que forma a sua vida aqui poderia ter sido facilitada pela empresa que o seu marido trabalha?

15. Que sugestões você daria para um profissional e sua família, especialmente para a esposa, que pretendem viver como expatriados?

16. A palavra “expatriada” lhe incomoda? Que outro nome você daria?

## ANEXO 4c

*QUESTIONÁRIO MODIFICADO E APLICADO**PÚBLICO-ALVO: EXECUTIVOS SOLTEIROS***“COMO VIVEM OS EXECUTIVOS E SUAS FAMILIAS EXPATRIADAS NO BRASIL”**

Identificação:

Nome e idade.

Identificação profissional:

Empresa (opcional), cargo, tempo de serviço, tempo no Brasil.

1. O senhor já viveu na condição de “expatriado” antes de vir ao Brasil? Onde e por quanto tempo? como avalia esta experiência?
2. Como o senhor se decidiu pelo Brasil? Teve, na época, outras opções? Por que decidiu-se pelo Brasil? Já conhecia o país? E o idioma?
3. Quais eram as suas expectativas antes da chegada: o país, o povo, o trabalho, a nova vida, a sua adaptação. Considera que as expectativas eram realistas ou elas têm sido frustradas?
4. Como o senhor negociou sua vinda com a sua família (pais, namorada)?
5. Chegada ao Brasil: preparação para a instalação, busca de moradia, vida em hotel, os apoios da empresa e recepção local. Que situações lhe pareceram mais difíceis de superar nesta época?
6. Como o senhor percebe o seu processo de adaptação á vida cotidiana: a casa, o idioma, a igreja, o novo estilo de vida, a alimentação, os supermercados (produtos e serviços disponíveis), as férias, os feriados, os fins de semana, o contato com as brasileiras.
7. Quais são os aspectos da cultura brasileira que considera como mais difíceis e mais fáceis a compreender e a viver? Sentiu algum choque cultural? Existem, ainda, questões culturais não-assimiladas?
8. O senhor mantém contato constante com os seus parentes e amigos que vivem na França? Como é feito: e-mail, telefone, fax, carta... Já voltou à França - quantas vezes e periodicidade. Como se sentiu na hora de retornar ao Brasil?

9. Considera o fato de ser solteiro uma vantagem neste tipo de experiência? Sente-se sozinho? Tem se envolvido afetivamente com outra pessoa? Tem um relacionamento emocional mais estável com alguém no Brasil?

10. Como é a sua vida social: novos amigos, atividades sociais e culturais, esportes, clubes, hobbies, etc.

11. Em comparação com a situação anterior, como é o seu trabalho atual:

a. conteúdo e volume de trabalho.

b. ambiente/clima e integração com colegas.

c. natureza de seu contrato: tempo, condições do pagamento do salário (aqui e na França), tipos de benefícios, gratificações, aumentos. Do ponto de vista financeiro, foi uma proposta vantajosa?

d. cultura da empresa: valores, filosofia, desafios, formas de reconhecimento. A cultura da empresa aqui é diferente da empresa-mãe? em que aspectos e níveis?

e. diferenças mais marcantes: estilo de gestão, informalidade, autonomia, hierarquia, noção do tempo.

12. Quais os aspectos que poderiam ter sido facilitados por sua empresa antes da sua chegada aqui?

13. Que sugestões o senhor daria para as empresas e para os profissionais, especialmente os solteiros, que querem desenvolver uma carreira internacional?

14. Como o senhor avalia a sua experiência no Brasil?

15. Quais são os seus projetos/planos após o tempo de sua estada no Brasil: retorno à França, outra expatriação - para que país?, continuar aqui...

16. Outros comentários.

## ANEXO 5

*QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA DE RELOCAÇÃO E APOIO A EXECUTIVOS EXPATRIADOS*

1. Há quanto tempo desenvolve as suas atividades no Brasil?
2. Por que escolheu este ramo de negócios?
3. Quais os serviços que a empresa oferece? Quais os mais procurados?
4. Quem são os clientes desta empresa? O contato é feito normalmente por qual setor da empresa-cliente?
5. Aceita também clientes individuais ou famílias, ou apenas empresas?
6. Quais os serviços mais fáceis e os mais difíceis de serem atendidos?
7. Por quanto tempo é dada a assistência ao expatriado?
8. Opinião a respeito do mercado para este tipo de serviço - potencial, concorrência, novos serviços etc.
9. Outros comentários.

ANEXO 6

*FOLHA DE ROSTO – SOUS LES PALMIERS – JORNAL DA SPACCUEIL*