



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos:**  
As influências nos processos de expatriação de brasileiros

**André Luis de Sousa Barreto**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2023.



**André Luis de Sousa Barreto**

## **Diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos**

**As influências nos processos de expatriação de brasileiros**

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Edmundo Eutrópio Coelho de Souza

Rio de Janeiro  
junho de 2023.

## **Agradecimentos**

A Deus, por ter me dado força e saúde para enfrentar todas as dificuldades desses anos na trajetória acadêmica.

Ao ex-professor Padre Marcos Vinício Miranda Vieira, pois, sem ele eu jamais teria tido a oportunidade de cursar minha graduação na PUC-Rio.

A esta universidade, seu corpo docente e funcionários mas, em especial a Vice-Reitoria Comunitária e ao Prof. Augusto Luiz Duarte Lopes Sampaio, por proporcionar que muitos jovens, assim como eu, sem condições financeiras, possam fazer parte desta instituição de ensino superior tendo uma excelente formação profissional.

Ao meu orientador, Prof. Edmundo Eutrópio Coelho de Souza, por confiar em mim e por todo o ensinamento, suporte e incentivo dados nesses meses em que estivemos juntos.

Ao meus pais, Luis e Iranilde, por me presentear com o dom da vida e por todo o amor, cuidado e cobranças.

A minha namorada, Gabriela, por toda a força que me deu, por ter sido meu principal ponto de desabafo e suporte durante boa parte da caminhada acadêmica, e pela compreensão com meus momentos de ausência e mudanças de humor.

E a todos que em algum momento fizeram parte, direta ou indiretamente, da minha formação e do desenvolvimento deste trabalho.

## **Resumo**

Barreto, André. Diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos: as influências nos processos de expatriação de brasileiros. Rio de Janeiro, 2023. Número de páginas 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem como objetivo descobrir se as diferenças culturais levantadas sobre o Brasil e os Estados Unidos afetam o ambiente organizacional e, conseqüentemente, a produtividade dos expatriados brasileiros.

Também, foram apresentados alguns conceitos importantes para o estudo com relação aos seguintes temas: Gestão no Ambiente Global, Processo de Expatriação, Cultura e Produtividade.

Para o alcance do resultado foram feitas entrevistas com quatro expatriados brasileiros buscando conhecer suas percepções sobre os processos que participaram ou estão participando e quais as diferenças culturais nacionais que eles notaram que influenciam no ambiente organizacional.

### **Palavras- chave**

Expatriação, cultura, gestão, produtividade

## **Abstract**

Barreto, André. Cultural differences between Brazil and the United States: influences on Brazilian expatriation processes. Rio de Janeiro, 2023. Número de páginas 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The main objective of this study is to discover whether the cultural differences raised about Brazil and the United States affect the organizational environment in the American country and, consequently, the productivity of Brazilian expatriates.

Also, some important concepts for the study regarding the following themes were presented: Management in the Global Environment, Expatriation Process, Culture and Productivity.

In order to reach the result, interviews were conducted with four Brazilian expatriates, seeking to know their perceptions about the processes that they participated or are participating in and what national cultural differences they noticed that influence the organizational environment.

### **Key-words**

Expatriation, culture, management, productivity

## Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	4
1.3. Objetivos intermediários do estudo	4
1.4. Delimitação e foco do estudo	4
1.5. Relevância do Estudo	5
2 . Revisão de literatura	6
2.1. Gestão no ambiente global	6
2.1.1. O gestor internacional	6
2.1.2. Gestão de equipes multiculturais	7
2.2. Processo de expatriação	9
2.3. Cultura	13
2.3.1. Diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos de acordo com as cinco dimensões da cultura de Hofstede	15
2.3.2. Comunicação intercultural	18
2.4. Produtividade	21
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	24
3.1. Métodos de pesquisa utilizados	24
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	25
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	27
3.4. Limitações do método	27
4 . Apresentação e análise dos resultados	29
4.1. Descrição e apresentação da análise dos resultados	29
5 . Conclusão	42

6 . Referências Bibliográficas	44
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista	46

## **Lista de figuras**

Figura 1: Comparação de pontuação das cinco dimensões Brasil x Estados Unidos.....	16
--	----

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Resumo dos entrevistados.....	26
---	----

## **1. O tema e o problema de estudo**

### **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

O processo de expatriação nas empresas tem sido cada vez mais comum graças ao mundo globalizado dos negócios. Para Menegon, Reis e Sarfati (2013), ele é uma das formas que a empresa dispõe de se estabelecer em novos mercados, de divulgar e sustentar a cultura corporativa, de desenvolver habilidades específicas ou expertises gerenciais deficientes, de garantir que os objetivos, estratégias, missões, práticas e políticas estejam sendo implementados globalmente, de facilitar a comunicação, coordenação e controle organizacional, e de facilitar a transferência de conhecimento e tecnologia. (apud MACFARLIN; SWEENEY, 2006; SHAY; TRACEY, 2009; SHEN; EDWARDS, 2006).

Expatriações ou atribuições globais são procedimentos para fazer a transferência de um funcionário para trabalhar em uma sede da empresa que se localiza em outro país, buscando desenvolvê-lo para que atue em cargos de liderança e gestão, trazendo maior vantagem competitiva (Menegon, Reis e Sarfati 2013, p.86). Para os gestores das empresas, essa experiência internacional é uma forma de alavancar suas carreiras. Com isso, o crescimento de interesse no assunto vem, não somente das organizações, mas também dos próprios funcionários que enxergam uma boa oportunidade de viver em uma cultura incomum, se desenvolvendo profissionalmente na busca por melhores cargos.

Para os mesmos autores, em geral, expatriar alguém é um processo complexo que envolve três etapas principais: a pré-expatriação, a expatriação em si e a repatriação.

A primeira fase pode iniciar ocorrendo de três formas: quando o funcionário sente a vontade de trabalhar no exterior e, assim, ele próprio busca na empresa essa oportunidade, independente de já existir ou não um programa de expatriação; a segunda forma é quando a empresa já possui um programa de



expatriação e enxerga em seu funcionário as habilidades e competências necessárias para enviá-lo à outro país; e, também, quando a organização abre um processo seletivo formal aceitando que seus funcionários se candidatem para seu programa de expatriação. Após a definição do candidato mais adequado a ser expatriado, é nesta primeira fase que a empresa inicia os treinamentos pré-partida que, segundo Menegon, Reis e Sarfati (2013), devem contemplar as seguintes etapas: conscientização cultural ou treinamento cultural; visita preliminar; treinamento da língua; *mentoring*; e procedimentos organizacionais e burocráticos (apud SHEN; LANG, 2009; FESTING; ENGLE; 2009). Como cita Menegon, Reis e Sarfati (2013, p.87), negócios internacionais envolvem movimentos e interações entre pessoas que ultrapassam as fronteiras e, portanto, se faz necessário um olhar cuidadoso sobre as diferenças culturais (apud DOWLING et al., 2009). Assim, a organização tem o dever de preparar essa mudança para que seja feita da melhor maneira possível, buscando a melhor adaptação de todos os envolvidos. Segundo Finuras (2011), “a grande maioria das multinacionais [...] investem em expatriados que já tenham demonstrado competência e bom potencial. Verifica-se também que muitas empresas multinacionais dão importância à motivação do empregado candidato a expatriado, à sua vontade de partir e de viver noutra cultura. A motivação das famílias também é muito importante. Para algumas empresas, as necessidades e desejos da família devem vir em primeiro lugar”.

Na segunda fase, acontece a expatriação em si. Nela, com a chegada à nova cultura e ao novo ambiente de trabalho, em um primeiro momento, o funcionário apresenta diversos sentimentos positivos que, rapidamente, mudam com o aparecimento das primeiras dificuldades. Com isso, a alegria e expectativa podem dar lugar à frustração e ansiedade. Para Menegon, Reis e Sarfati (2013), as tentativas frustradas de comunicação, a dificuldade de locomoção, as diferenças comerciais, o vocabulário limitado e os comportamentos diferentes geram o chamado choque cultural, que dura, geralmente, em torno de três a seis meses, e pode ser definido como um estado de ansiedade consequente à transferência do expatriado para um ambiente cultural que não lhe é familiar (Finuras, 2011, p.263). Assim, cabe à empresa estabelecer programas para diminuir esse estresse inicial, como: recepção do expatriado, tutoria, acompanhamento psicológico e socialização (Menegon, Reis e Sarfati 2013, p.91).

Na última fase do processo, ocorre o retorno do expatriado ao seu país de origem, fato que pode parecer simples, porém, em caso de uma expatriação bem sucedida e duradoura, ele e sua família acabam por desenvolver uma nova identidade social e cultural. Com isso, o retorno tende a ser problemático e a readaptação não é simples graças às mudanças que seu país de origem sofreu enquanto o expatriado esteve fora. Buscando deixar o retorno o menos problemático possível, a empresa deve agir de algumas formas, como: propor processos mais curtos, fazer um acompanhamento psicológico familiar temporário; promover o funcionário; realocar profissionalmente sua esposa; dar *workshops* de atualização política, econômica e organizacional; e oferecer um curso de língua.

É importante citar, que não existe uma “fórmula pronta” nesse processo, um ponto importante para o sucesso desta empreitada internacional vem, também, da cultura organizacional e da capacidade dos responsáveis pela gestão da diversidade cultural em ambientes organizacionais multiculturais. As diferenças culturais devem ser bastante trabalhadas pela área de gestão de pessoas, pois práticas mal conduzidas no processo de expatriação podem causar mau ajustamento intercultural, problemas de performance e intenção prematura de retorno (apud HUANG et al., 2005; KIM; SLOCUM, 2008; CALIGURI, 2000).

Contudo, apesar dos esforços, percebe-se que a maior dificuldade do processo está na adaptação da família do expatriado, fato que ajuda para, segundo Eloisa Sebber, especialista em recolocação de executivos expatriados, em entrevista divulgada ao site Catho (2018), que 40% das expatriações não sejam bem sucedidas. Ainda é possível afirmar, de acordo com Menegon, Reis e Sarfati (2013), que aproximadamente metade dos expatriados mal ajustados à cultura do país do exterior apresenta baixo desempenho e produtividade (apud CALIGURI, 2000). Então, cabe à organização adotar as práticas, já citadas, de gestão da expatriação para o sucesso do processo.

Visto isso, e ao perceber que se trata de um tema relevante para diversas organizações, além de ser uma vontade pessoal de me tornar expatriado, eu, como pesquisador, decidi fazer esse estudo falando com expatriados brasileiros transferidos para desempenhar, em algum momento, cargos de gestão nos Estados Unidos da América, país que gera muito interesse nos brasileiros.

Segundo levantamento realizado pelo escritório de advocacia AG Immigration e divulgado pelo site Money Times (2022), o número de brasileiros com nível superior que deixaram o país para viver nos Estados Unidos em 2022 aumentou mais de 13 vezes na comparação com 2021, mesmo com a comparação entre os países, feita de acordo com o Estudo das Cinco Dimensões de Hofstede para Análise da Cultura Nacional (1980), divulgada no site “Hofstede Insights”, identificar diferenças culturais interessantes.

Assim, apesar de o processo de expatriação nas empresas ser algo positivo, tanto para a organização, quanto para o expatriado, existem pontos negativos importantes que podem surgir e acarretar na desistência do funcionário e no insucesso da empreitada. Com isso, vale perguntar: as diferenças culturais entre Brasil e EUA impactam na produtividade dos expatriados brasileiros?

## **1.2.Objetivo do estudo**

O presente estudo tem como objetivo final identificar se há impactos das diferenças culturais entre Brasil e EUA na produtividade dos expatriados brasileiros.

## **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

Para o alcance do objetivo final, o trabalho teve como objetivos intermediários:

- Caracterizar o gestor global e as dificuldades de gestão em ambientes multiculturais.
- Levantar as principais características culturais do Brasil e dos Estados Unidos que afetam o ambiente de trabalho.
- Caracterizar o conceito de produtividade.

## **1.4. Delimitação e foco do estudo**

Quanto à limitação do estudo, este trabalho focou em expatriados e repatriados brasileiros que estão tendo ou já tiveram a experiência da

expatriação para os Estados Unidos da América (EUA), onde desempenharam, em algum momento de suas carreiras, cargos de gestão.

É importante destacar que o trabalho não limitou a participação de expatriados e repatriados de acordo com sexo, formação, orientação sexual, raça ou idade. Assim, como não limita o tempo que durou o processo de expatriação, nem o ano em que ocorreu.

### **1.5. Relevância do Estudo**

Esse estudo pretende contribuir para os gestores de empresas que já têm um programa de expatriação, pois buscou identificar se há impactos das diferenças culturais na produtividade dos expatriados brasileiros. Assim, pode servir como um “guia” para mudanças estratégicas em processos posteriores, acarretando mudanças, também, em outros setores da organização.

Também, busca contribuir para as empresas que estão em fase de internacionalização, pensando em implementar um programa de expatriação, ajudando-as a desenvolver da melhor forma esse processo.

Além disso, com base nesse trabalho, a área de Recursos Humanos (RH) das empresas pode verificar como as diferenças culturais influenciam na produtividade dos expatriados brasileiros durante o processo e, com isso, gerenciar ações para atuar na situação.

O estudo, também, se faz importante para os futuros candidatos à expatriação, servindo para que estes reflitam sobre os impactos das diferenças culturais e se, realmente, vale a pena se tornar expatriado, observando como serão afetadas sua carreira e vida pessoal.

Além disso, baseados nesse trabalho, familiares dos futuros expatriados podem entender melhor sobre o processo em si e, assim, ajudar o futuro expatriado a refletir melhor sua decisão.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1.Gestão no ambiente global

#### 2.1.1.O gestor internacional

Para Menegon, Reis e Sarfati (2013), o gestor internacional (ou gerente global, ou gerente internacional, segundo outras literaturas) é o profissional voltado para os negócios internacionais e que tenha uma mentalidade para agir em um ambiente global. Finuras (2011, p.61) cita que “[...] os gestores precisam de pensar sistematicamente e abertamente nas organizações como culturas, que têm de mudar e adaptar-se para sobreviver. Para o conseguir, as pessoas dentro dessas organizações devem ser geridas de uma forma que as capacite para trabalhar livremente com a mudança”.

Esse tipo de profissional tem sido cada vez mais requerido graças à globalização das organizações e por dispor do global *mindset*, definido por ser uma certa curiosidade sobre o mundo e a vontade de lidar com grandes assuntos globais e estrangeiros (Menegon, Reis e Sarfati, 2013, p.45), características presentes nos gestores internacionais. Segundo os mesmos autores, as pessoas com global *mindset* aprendem com suas experiências profissionais, sendo as mais importantes: viagens internacionais, vivências em times multiculturais e expatriação.

Quando o profissional não tem um global *mindset*, ele não deve ser expatriado, pois a chance de fracasso é maior. Para Menegon, Reis e Sarfati (2013), inteligência cultural se refere a ser capaz de entender e se adaptar a novas culturas, aprendendo com a multiculturalidade e, assim, mudando sua forma de pensar e seu próprio comportamento.

A inteligência cultural necessita de três itens:

- Conhecimento de culturas e de princípios de interação multicultural.

- Habilidade de prestar atenção para as pistas em encontros multiculturais.
- Desenvolvimento da habilidade comportamental permitindo se comportar de maneira apropriada em cada interação multicultural.

Segundo Finuras (2011, p.62), o gestor global, em última análise, é o facilitador do desenvolvimento pessoal e organizacional numa escala global. Para isso, este deve não só estar atento e desenvolver as culturas, as crenças e as práticas da organização, mas deve também ser um reformulador consumado dos limites do mundo e do contexto em que opera.

### 2.1.2. Gestão de equipes multiculturais

Para Menegon, Reis e Sarfati (2013), “times multiculturais são aqueles representados por três ou mais *backgrounds* étnicos” (apud ADLER, 2008).

Enquanto gestores interculturais, os expatriados terão grandes desafios quanto às equipes multiculturais. Segundo Menegon, Reis e Sarfati (2013), “a gestão de times multiculturais em empresas internacionalizadas e globalizadas se tornou uma competência necessária para a condução de negócios que ocorrem além das fronteiras culturais nacionais”.

Equipes multiculturais em empresas trazem vantagens e desvantagens. Alguns impactos positivos da diversidade na equipe são: melhor desempenho, mais eficiência, diferentes perspectivas de análise, mais chances de inovação, maior criatividade e afins. Já alguns impactos negativos são: mais conflitos, menor desempenho, desconfiança, falta de coesão, entre outros. E gerir tais equipes é sinônimo de enfrentar diversos desafios.

Como apontam Menegon, Reis e Sarfati (2013), os desafios quanto à gestão de equipes multiculturais podem ser divididos em categorias, como (apud BRETT et AL., 2007):

- **Comunicação direta x indireta:** em países como os Estados Unidos, a comunicação costuma ser direta e explícita. O que é falado, é concreto. O interlocutor não precisa entender o contexto em que a comunicação está sendo colocada, ou seja, a comunicação é de baixo contexto e, por isso, o confronto

faz partes das relações. No Brasil, a comunicação é indireta e as mensagens não são explicitadas claramente graças à cultura que evita o confronto. A comunicação é de alto contexto, portanto, evita-se o confronto para se manter a harmonia social e os laços entre as pessoas.

- **Fluência e sotaque:** o inglês é a língua mais falada no mundo dos negócios e esse fato pode gerar dificuldades nas pessoas não nativas quanto a compreensão, fluidez, gírias e tradução. Assim, o indivíduo pode ter dificuldades de demonstrar seus conhecimentos e acabar sendo visto como incompetentes, independente do cargo que esteja ocupando. Além disso, o indivíduo pode deixar de expor seus pensamentos e de transmitir seus conhecimentos em um time, empobrecendo as relações e os bons resultados.

- **Diferentes atitudes em relação à hierarquia:** os times multiculturais, geralmente, possuem uma estrutura sem níveis, ou seja, sem uma hierarquia definida. A cultura dos Estados Unidos é conhecida por possuir baixa distância do poder, ou seja, o gestor entende, geralmente, que as decisões devem ser tomadas entre a equipe de acordo com uma necessidade. Porém, certas culturas, como no Brasil, valorizam a hierarquia, o que torna a tomada de decisão, em geral, centralizada no líder.

- **Conflitos de normas na tomada de decisão:** as diferentes culturas nos times multiculturais podem perceber o tempo e a quantidade de informação como itens valiosos ou não e, essa diferença, influencia diretamente nas tomadas de decisão. Por exemplo, nos Estados Unidos, “tempo é dinheiro”, portanto, as decisões são tomadas mais de pressa. Outras culturas necessitam de muito mais tempo e informações detalhadas para a tomada de decisão. Em um time, quando pessoas de diferentes culturas enfrentam um processo decisório, um conflito de atitudes se estabelecerá.

Um estudo de Brett, Behfar e Kern (2006), citado por Menegon, Reis e Sarfati (2013), estipulou quatro estratégias para lidar com os quatro desafios de gestão nos times multiculturais vistos acima. São elas:

- **Adaptação:** reconhecer as diferenças culturais e desenvolver ações para resolver os problemas que venham delas. Ou seja, adaptar práticas e comportamentos sem modificar os membros dos times, nem suas tarefas.

- **Intervenção cultural:** reorganizar as tarefas e atividades para reduzir conflitos ou remover a fonte do conflito. É uma abordagem útil quando subgrupos surgem do time.

- **Intervenção gerencial:** a alta gerência deve fazer a definição de regras claras que vão prevalecer nos times. Assim, evita-se dúvidas, estresses e conflitos.

- **Saída:** essa é a estratégia mais radical, ou seja, faz-se a retirada, voluntária ou não, de um membro da equipe. Geralmente, é a última estratégia a ser usada, posta em prática apenas quando as outras estratégias falham.

## 2.2. Processo de expatriação

Expatriações, ou atribuições globais – quando um funcionário é alocado para trabalhar fora das fronteiras nacionais – têm sido cada vez mais frequentes. Para os gestores das empresas, as experiências internacionais propiciadas pela expatriação podem alavancar ou garantir avanço em suas carreiras. Para as empresas, tais atribuições, quando efetivas, podem se tornar uma fonte de vantagens competitiva (Menegon, Reis e Sarfati, 2013, p.86).

O processo de expatriação pode ser iniciado de três formas diferentes:

- A primeira forma é quando o próprio funcionário tem a vontade de trabalhar em outro país, assim, ele busca negociar com seus superiores a possibilidade de ser expatriado.

- A segunda é quando a empresa identifica em um funcionário, características ou conhecimentos interessantes para torná-lo um gestor futuro expatriado. Assim, decide enviá-lo a outro país sem a necessidade de um processo seletivo interno.

- A terceira forma é quando a empresa possui um programa de expatriação para cargos de gestão e, assim, os funcionários interessados se candidatam a passar pelo processo seletivo. Nesse caso, a empresa identifica quais



característica ela necessita do candidato (como o *mindset* global já citado nesse estudo) e divulga internamente a vaga para expatriação.

Após a definição do funcionário a ser expatriado, a empresa deve estabelecer algumas ações para preparar sua partida da melhor forma. Segundo Menegon, Reis e Sarfati (2013), são elas:

- **Conscientização cultural ou treinamento cultural:** aprendizado intercultural para desenvolver competências cognitivas, afetivas e comportamentais. Assim, o expatriado aprenderá sobre aspectos econômicos, políticos, geográficos, culturais, clima, governo e moeda. Também, aprenderá como se vestir no país de destino, religião, cumprimentos, onde vai morar, escolas para seus filhos, entre outros.

- **Treinamento da língua:** o expatriado passará por um treinamento intensivo sobre o idioma local e comunicação oral e escrita. Aprenderá sobre gírias, expressões e particularidades linguísticas.

- **Visita preliminar:** a empresa leva o expatriado por um curto período ao país de destino para que ele sofra o primeiro choque cultural. Uma forma de fazer isso é colocá-lo para trabalhar por um período pequeno no escritório em que atuará como expatriado.

- **Mentoring:** a empresa elege um consultor especializado para acompanhar e desenvolver o expatriado antes de ir para seu novo país. Com isso, busca-se que o expatriado tenha melhores condições de trabalhar em equilíbrio com sua vida pessoal, fazendo um planejamento de médio e longo prazo.

- **Procedimentos organizacionais e burocráticos:** aqui são negociados os benefícios, remuneração e contrato. Como também, se iniciam os processos burocráticos para legalizar o expatriado no novo país.

Após toda a preparação prévia, chega o momento da expatriação em si com a chegada do expatriado em seu novo país. Os primeiros momentos são de euforia, curiosidade e sentimentos positivos, porém, rapidamente, as primeiras dificuldades começam a ser vivenciadas. A tentativa frustrada de uma

comunicação, a dificuldade de locomoção, as diferenças operacionais do comércio, o vocabulário limitado e os comportamentos diferentes geram um grande choque cultural ou seja, um estado de ansiedade consequente à transferência do expatriado para um ambiente cultural que não lhe é familiar (Finuras, 2011, p.263).

Com isso, é natural que o expatriado seja atingido por sentimentos ruins como a ansiedade, tristeza, dúvidas, arrependimento, entre outros. Os autores Menegon, Reis e Sarfati (2013) listam ações que a empresa deve tomar para diminuir esses problemas causados pelo estresse inicial. Assim, podem apoiar o funcionário das seguintes formas:

- **Recepção do expatriado:** disponibilizar uma pessoa do escritório local para acompanhar o expatriado entre o aeroporto, sua nova moradia e novo local de trabalho. Também, é importante que alguém o acompanhe em seus primeiros dias no novo país, mostrando a ele os principais pontos de interesse do local.

- **Tutoria:** a empresa elege um superior do escritório para receber o expatriado e ser responsável por sua socialização com os novos colegas. Além, de ajudá-lo nas dificuldades que enfrentará nos primeiros dias de trabalho.

- **Acompanhamento psicológico:** a empresa deve oferecer esse tipo de acompanhamento, pelo menos semanal, para ajudar no equilíbrio emocional do expatriado e ajudá-lo a lidar com o estresse e demais sentimentos ruins.

- **Socialização:** a empresa pode incentivar a socialização do expatriado com pessoas locais e outro expatriado. Assim, ele poderá encontrar companhia para atividade esportivas, culturais, trabalhos voluntários e praticar seus hobbies.

Toda essa fase de adaptação e grandes dificuldades dura, em geral, por volta de três meses. Após esse período o expatriado já está melhor ambientado ao país, porém, é importante que a empresa não deixe de fazer acompanhamentos com menor frequência sobre sua adaptação.

Ao final do processo, chega a hora de voltar ao seu país de origem. Segundo Menegon, Reis e Sarfati (2013), essa parte pode parecer a mais fácil para o expatriado, porém, nela ainda podem ser encontrados diversos

problemas. Primeiro, quando o expatriado e sua família conseguem se adaptar bem ao novo país, é muito difícil a ideia de retornar para suas origens e voltar a conviver com uma realidade de muitas dificuldades. Segundo, o expatriado perde o padrão cultural de seu país, além de voltar com a ideia de que as pessoas que deixou continuam com os mesmos padrões de comportamento. Assim, quando volta é atingido por mais um grande choque cultural ao perceber que a cultura e as pessoas que conhecia mudaram.

Dito isso, os autores citam como a empresa pode ajudar o expatriado em seu retorno e de sua família, para ser o menos traumático possível. Portanto, a organização deve fazer algumas ações, como:

- **Acompanhamento psicológico familiar temporário:** um profissional para acompanhar o expatriado e sua família nos primeiros meses na volta para seu país serve para aliviar o choque cultural e as dificuldades de restabelecer os antigos laços pessoais com amigos e parentes.

- **Promoção:** é importante que a empresa promova o expatriado já que ele participa desse processo buscando crescer na carreira profissional. Assim, se não for promovido sofrerá grande frustração.

- **Realocação profissional da esposa:** a esposa que trabalhava acabava por abrir mão de seu emprego para acompanhar seu marido na expatriação, então, é importante que a empresa auxilie na recolocação da esposa no mercado de trabalho.

- **Workshops de atualização sócio-política e organizacional:** a organização deve oferecer ao repatriado treinamento sobre o contexto geopolítico local, como também sobre as atualizações organizacionais para mantê-lo atualizado sobre os ocorridos do período em que esteve fora.

- **Curso de língua:** principalmente, para os filhos do repatriado, que muitas vezes saem do país ainda muito pequenos, a empresa deve oferecer cursos sobre a língua local.

Passar por todo esse longo processo pode ser algo menos complicado quando o expatriado dispõe de seus familiares por perto. Nos processos de

expatriação que envolvem a transferência da família, as esposas normalmente enfrentam o papel mais difícil dos membros participantes. Como ainda são poucas as mulheres que são expatriadas, frequentemente as esposas são obrigadas a deixar, ainda que temporariamente, suas carreiras (apud BURKE,1991).

Geralmente, os maridos expatriados e os filhos se adaptam mais facilmente à nova rotina, um por estar trabalhando, o outro por ter mais facilidade natural de se adaptar à nova cultura.

Apesar de toda a dificuldade enfrentada, para Menegon, Reis e Sarfati (2013) (apud ANDREASON, 2008) as esposas são um dos pontos mais importantes no processo de expatriação, apesar de, comumente, serem ignoradas pelas empresas dos expatriados.

Com isso, as empresas têm o dever de oferecer um modelo de adaptação da esposa que considere os seguintes pontos (apud SHAFFER; HARRISON, 2001):

- **Fluência na língua:** esposas com maior fluência na língua local tem mais chances de ter uma experiência positiva.

- **Status empregatício:** quando a esposa deixa de exercer sua profissão, mesmo novo país, sua experiência pode se tornar muito negativa.

- **Identidade social:** "se refere aos aspectos decorrentes da filiação em um grupo particular. Essas identidades são formadas e sustentadas pela rede de relações interpessoais" (apud ANDREASON, 2008). Ou seja, a empresa deve ajudar a esposa a manter seu vínculo familiar forte e formar novos vínculos sociais no país em que está.

## 2.3.Cultura

Para Menegon, Reis e Sarfati (2013), a cultura nacional pode ser definida como "um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo em um momento específico. Os indivíduos moldam a cultura, mas também são moldados por ela" (apud PETTIGREW, 1979).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Os autores ainda citam que existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- **Inovação:** é o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.

- **Atenção aos detalhes:** é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

- **Orientação para os resultados:** é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

- **Foco na pessoa:** é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração os efeitos dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

- **Foco na equipe:** é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.

- **Agressividade:** é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.

- **Estabilidade:** é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento.

Menegon, Reis e Sarfati (2013), caracterizam a cultura organizacional em três níveis (apud SCHEIN, 1992):

- **Artefatos:** são visíveis (ambiente e arquitetura da organização, processos e padrões de comportamento visíveis e audíveis).

- **Valores:** maior nível de consciência (estratégias, objetivos e filosofias).

- **Pressupostos:** invisíveis e difíceis de serem entendidos (relacionamento com o ambiente, natureza humana, natureza da atividade humana e natureza das relações humanas).

### **2.3.1.Diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos de acordo com as cinco dimensões da cultura de Hofstede**

Finuras (2011) diz que, para Geert Hofstede, a cultura nacional é definida como um programa mental coletivo da mente humana [...], ou, se preferir, um sistema de padrões e significados acerca da forma de pensar, sentir e agir sobre os problemas comuns [...] que caracteriza e distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria.

Hofstede criou, em 1984, um modelo de quatro dimensões (que depois se tornaram cinco) da cultura nacional que visa demonstrar que cada pessoa agrega partes diferentes da cultura, fato esse que acaba refletindo em suas ações. Também, organizações acabam por aderir para sua própria cultura elementos da cultura nacional.

É importante para os futuros expatriados saber um pouco mais sobre as diferenças e semelhanças culturais entre Brasil e EUA percebendo como cada país impõe sua cultura nacional na cultural organizacional. Para isso, vamos comparar os países de acordo com as cinco dimensões de Hofstede. O modelo traz o resultado da pesquisa, onde mostra as cinco dimensões pontuadas de 0 a 100, e quanto mais o país pontua próximo de um ponto ou outro, mais a cultura nacional e, conseqüentemente, organizacional, está voltada para lá. São as cinco dimensões:



Figura 1: Comparação de pontuação das cinco dimensões Brasil x Estados Unidos

Fonte: site Hofstede Insights (2023)

- **Distância do poder:** para Finuras (2011), esta dimensão traduz, essencialmente, o problema da aceitação emocional da desigualdade, ou seja, trata do quanto é aceito que o poder nas organizações seja desigualmente distribuído. O Brasil teve pontuação 69, mostrando que há uma maior distância entre os níveis hierárquicos, que a sociedade acredita que a hierarquia deve ser respeitada e que as desigualdades entre as pessoas são “aceitáveis”. Já nos EUA, com pontuação 40, mostra uma menor distância de poder e uma sociedade com mais igualdade entre seus indivíduos, onde todos devem ter direitos iguais. Dentro das organizações americanas, a hierarquia é estabelecida por conveniência e os superiores são acessíveis.

- **Coletivismo-individualismo:** Finuras (2011) vê esta dimensão mostrando como uma sociedade se importa mais com o “eu” ou com o “nós”. Aqui, o Brasil leva nota 38, o que significa uma cultura mais coletivista, onde as pessoas estão integradas em grupos fortes (representados pelas relações familiares ou comunitárias, desde o nascimento). Os grupos protegem seus membros em troca de lealdade. Para o ambiente de trabalho, este aspecto é importante, mostrando, por exemplo, que nos negócios é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros. Os Estados Unidos levam nota 91, ou seja, uma cultura mais individualista, onde a expectativa da sociedade é que as pessoas cuidem apenas de si mesmas e de suas famílias, no máximo. Muitas

vezes é difícil, principalmente entre os homens, desenvolver amizades profundas, tanto na vida pessoal, quanto profissional. Além disso, no mundo do trabalho, percebe-se que a contratação, promoção e decisões são baseadas no mérito.

- **Masculinidade-Feminilidade:** no Brasil, com uma pontuação de 49, considerada abaixo da média ou “feminina”, os valores dominantes na sociedade são: o cuidado com os outros e a qualidade de vida. Uma sociedade considerada feminina é aquela em que qualidade de vida e o resultado em equipe é sinal de sucesso, ao invés de se destacar individualmente. Com uma pontuação de 62, a sociedade americana é mais masculina, indicando que esta é impulsionada pela competição, realização e sucesso (ser o melhor entre todos). Esses valores são agregados na infância e continuam ao longo da vida pessoal e profissional.

- **Controle de incertezas:** Finuras (2011) cita que, esta dimensão traz a necessidade emocional de controlar, reduzir ou evitar a incerteza. Aqui, o Brasil pontuou com 76, uma pontuação alta e comum entre a maioria dos países latino-americanos. A sociedade demonstra uma grande necessidade de regras e sistemas jurídicos elaborados, onde a necessidade individual de obedecer a essas leis, porém, é fraca. A burocracia, as leis e as regras são muito importantes para tornar o mundo um lugar mais seguro para se viver. Há um certo desconforto com a ideia de se correr riscos. Com 46 pontos, os Estados Unidos pontuam abaixo da média, ou seja, há um bom grau de aceitação de novas ideias, produtos e grande vontade de experimentar algo novo ou diferente. Os americanos tendem a ser mais tolerantes com ideias ou opiniões diferentes e permitem a liberdade de expressão. No ambiente de trabalho, é comum a tomada a decisão depender de menos informações. Correr risco faz parte e é, até, incentivado. Não exigem muitas regras e são menos expressivos emocionalmente.

- **Orientação de longo prazo:** esta dimensão demonstra como cada sociedade tem que manter alguns vínculos com seu próprio passado ao lidar com os desafios do presente e do futuro. Ambos os países ficaram abaixo da média. O Brasil, com 44 pontos, tem uma sociedade menos tradicionalista que a americana, fato que é demonstrado na diferença do sentimento de patriotismo entre os dois países. Além disso, no Brasil, existe uma maior sensação de prazer



com pequenas metas de curto prazo, busca-se a gratificação no presente. Metas diárias. Já os Estados Unidos marcam 26 pontos, mostrando que os americanos tendem a analisar novas informações para verificar se são verdadeiras. Muitos americanos tem ideias muito fortes sobre o que é “bom” e “mau”. As empresas americanas medem seu desempenho em uma base de curto prazo, com declarações de lucros e perdas sendo emitidas trimestralmente. Isso também leva as pessoas a buscarem resultados rápidos no local de trabalho. Porém, há uma ênfase na perseverança, na continuidade, no planejamento futuro e na busca de resultados a longo prazo.

### **2.3.2. Comunicação intercultural**

O contexto de negócios internacionais impõe situações em que há necessidade de interação e construção de relacionamentos com muitas especificidades. Quer seja nas relações com clientes e fornecedores, com a sociedade local (em outros países), com prestadores de serviço, e assim por diante, um desafio importante refere-se às habilidades de comunicação intercultural (Menegon, Reis e Sarfati, 2013, p.57). Os autores expõem o quanto é importante a comunicação intercultural para o expatriado. Uma comunicação adequada com pessoas de outros países influencia diretamente numa boa relação de equipes multiculturais, fato que favorece os negócios.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização. São elas: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Teixeira (2007) diz que, para que a comunicação ocorra da maneira correta, é preciso outros seis elementos exercendo seus papéis individuais: emissor, receptor, mensagem, código, canal e contexto. Caso ocorra qualquer falha com um desses elementos, isso pode prejudicar ou invalidar a percepção ideal da mensagem. São justamente essas falhas que são chamadas de ruídos na comunicação.

Um ponto imprescindível para uma melhor comunicação entre culturas é reduzir os ruídos ao máximo. Segundo o Blog SOAP (2020), são eles:

- **Ruídos físicos (interferência externa):** interferências ambientais, pessoais ou técnicas. Por exemplo: conexão ruim com a internet, barulhos de carros, pessoas falando alto, sirenes e afins.

- **Ruídos psicológicos (barreiras internas):** reações emocionais, distorções perceptivas ou resistências pessoais. Por exemplo: crenças, preconceitos, cansaço e afins.

- **Ruídos culturais:** diferenças de níveis sociais, escolaridade e cultura. Por exemplo: como o povo de um país enxerga o povo de outro país.

Robbins, Judge e Sobral (2010) citam, ainda, que a comunicação eficaz, também, pode ser afetada por fatores multiculturais que acabam por gerar barreiras culturais, como:

- **Barreira semânticas:** as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes, principalmente, quando fazem parte de culturas distintas. Além disso, existem palavras que não podem ser traduzidas para certos idiomas.

- **Barreiras causadas por conotações:** as palavras têm implicações distintas nos diversos idiomas.

- **Barreiras causadas pelas diferenças de entonação:** existem culturas com linguagem mais formal, outras mais informal.

- **Barreiras causadas pelas diferenças no nível de tolerância ao conflito e métodos para resolvê-los:** em culturas individualistas, como a americana, as pessoas tendem a se sentir mais abertas aos conflitos diretos. Já em culturas coletivistas, como a brasileira, os conflitos são mais implícitos.

Com isso, os ruídos atrapalham o envio e o recebimento da mensagem na comunicação intercultural prejudicando, assim, o objetivo dela.

Para o expatriado é de grande importância, compreender os padrões de comunicação do país em que irá atuar, assim, ele deve examinar os elementos que caracterizam o mesmo, afim de entender da melhor forma qual o tipo de comunicação mais comum a ser usada. Em nosso caso, vamos observar como

os elementos se comportam no Brasil e nos EUA. Para Menegon, Reis e Sarfati (2013), o Brasil é um país de alto contexto, já os Estados Unidos é de baixo contexto. Assim vejamos como ambos se comportam de acordo com cada elemento:

- **Orientação social:** no Brasil, país de alto contexto, os laços entre as pessoas começam na família e vão até os amigos e a comunidade. Prevalecem as vontades do coletivo e os negócios dependem dos laços criados. Já nos EUA, país de baixo contexto, os laços entre as pessoas são mais frágeis, fato que favorece o individualismo, ou seja, os indivíduos, geralmente, colocam suas prioridades acima das prioridades do coletivo.

- **Comprometimento:** em países de alto contexto, a palavra tem valor e simboliza um laço ou compromisso. As pessoas cumprem o que é dito. Já em países de baixo contexto, a palavra dada não representa um compromisso concreto, as pessoas falam coisas, muitas vezes, sem pensar se realmente vão poder cumprir, assim, não existe um sentimento de dever com a palavra dita.

- **Responsabilidade:** em culturas de alto contexto, a responsabilidade está relacionada à orientação social, ou seja, pessoas em posição de autoridade são responsáveis por suas próprias ações. Já em culturas de baixo contexto, não importa muita o grau de autoridade das pessoas para que sejam responsabilizadas por suas palavras e ações. Nesse caso, geralmente, os famosos “bodes expiatórios” são pessoas nas posições mais baixas da estrutura organizacional.

- **Confrontação:** nos países de alto contexto, as pessoas evitam o confronto para manter a harmonia social e os laços criados. Já nos países de baixo contexto, as pessoas não evitam o confronto direto, não buscam manter a harmonia social e os laços pessoais. Falta autocontrole, busca-se soluções rápidas com críticas explícitas.

- **Comunicação:** nas culturas de alto contexto, a maior parte da comunicação está baseada no contexto das pessoas envolvidas. Já nas culturas de baixo contexto, os negócios são feitos e firmados sem a necessidade de muitas informações sobre o caráter, os valores e a experiência de quem negocia. Nesse caso, a comunicação explícita é muita mais importante.

## 2.4. Produtividade

Aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos. Pode-se, pois, representar a produtividade como o quociente entre o que a empresa produz (“Output”) e o que ela consome (“Input”) (FALCONI, 1992, p.2).

Onde, “fazer mais e/ou melhor” (“Output”) pode ser entendido como produzir produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes, de forma que tenham “valor” ou “valor produzido”. Junto a isso, o “com cada vez menos” significa usando a menor quantidade de recursos possível para, assim, obter o menor custo ou “valor consumido”. Como cita Falconi (1992), “desta maneira, substituindo-se, na equação anterior, output por valor produzido e input por valor consumido, poderemos visualizar a produtividade como “taxa de valor agregado”.

O autor ainda divide as organizações humanas em três elementos: “*Hardware*” (equipamentos e materiais), “*Software*” (procedimentos e métodos) e “*Humanware*” (ser humano). Além disso ele indaga e responde: “como então preparar estas organizações humanas para que tenham a máxima produtividade? Uma resposta bem lógica seria: melhorando o “*hardware*”, o “*software*” e o “*humanware*”” (FALCONI, 1992, p.5).

Aqui, vamos focar em como melhorar o “*humanware*”, ou seja, a produtividade do ser humano, em nosso caso, o expatriado. Falconi dá o caminho “para melhorar o ser humano é necessário fazer “aporte de conhecimento” [...]. O conhecimento pode ser levado às organizações de várias maneiras: pelo recrutamento de pessoas bem-educadas (educação básica fornecida ao indivíduo), pela contínua educação dos empregados em cursos formais, pelo autoaprendizado, pelo treinamento no trabalho, pela assistência técnica adquirida de outras empresas (contato com pessoas de outras organizações), pelo contato com consultores, entre outros”.

Como vimos, para o autor, a alta produtividade humana está ligada ao conhecimento agregado por meio dos aprendizados técnicos e empíricos (vivência).

O conceito de “produtividade” é discutido por outros autores. Para Drucker (1981), “produtividade significa aquele equilíbrio entre todos os fatores de produção que implicará no maior *output* com o menor esforço possível. Isso é bem diferente da produtividade por trabalhador ou por hora de trabalho [...]”.

O autor cita que “[...] um aumento de produtividade na economia moderna nunca é obtido no esforço braçal. Na realidade, nunca é obtido pelo trabalhador em si. É sempre consequência da eliminação do trabalho braçal, da substituição do trabalho por alguma outra coisa. Um desses substitutos é, evidentemente, o equipamento de capital, ou seja, a energia mecânica” (DRUCKER, 1981, p.40).

Drucker, ainda, fala que o aumento da produtividade é obtido após substituir-se o trabalho manual por pessoas com boa instrução. Ele é outro autor que cita a importância do conhecimento humano quando diz que “o principal fator de desenvolvimento de uma economia é a taxa de “formação de cérebros” que retrata a produção de um país com pessoas de imaginação e visão ampla, instrução, e habilidades teóricas e analíticas” (DRUCKER, 1981, p.40).

Em uma de suas obras, Drucker já discutia a importância do conhecimento e como torná-lo produtivo. O autor discute que “uma das principais tarefas da administração nos países desenvolvidos durante as próximas décadas, será tornar o conhecimento produtivo. O trabalhador formal pertence ao passado [...]. O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistêmica, isto é, conceitos, ideias e teorias [...]” (DRUCKER, 1977, p.50).

Como vimos, em geral, os autores veem que a antiga visão de produtividade sendo vista como “fazer mais com menos” está sendo complementada pelas ideias de desenvolvimento intelectual humano, ou seja, mais do que habilidades braçais, para ser produtivo, o trabalhador necessita cada vez mais de habilidades intelectuais, maiores conhecimentos, treinamentos e vivência – é o chamado trabalhador intelectual. Nesse sentido, para Drucker

(1977), a chave para a produtividade e a realização do trabalhador intelectual consiste em exigir responsabilidade dele, fomentando nele o questionamento de “qual é a sua contribuição que justifica sua inclusão na folha de pagamentos?”.

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

#### **3.1. Métodos de pesquisa utilizados**

Segundo Vergara (2007), existem vários tipos de pesquisa e saber descrevê-la é importante para o leitor ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica.

Além disso, a autora cita que várias são as taxonomias de tipos de pesquisas. Assim, as divide em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Com relação aos fins, este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois buscou realizar uma sondagem sobre uma área em que há pouco conhecimento acumulado.

Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Seguindo, ainda, a divisão feita por Vergara (2007), quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi, ao mesmo tempo, de campo, pois conta com entrevistas com indivíduos participantes do problema; e bibliográfica, pois foi desenvolvida, também, com base em material publicado em livros e internet, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral.

Para corroborar, Gil (2010) ainda cita que, neste tipo de pesquisa, a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas (apud SELTZ et al., 1967).

Ainda, segundo Gil (2010), de acordo com a natureza dos dados esta pesquisa é classificada como uma abordagem qualitativa.

### **3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Por conter uma pesquisa de abordagem qualitativa, a coleta de dados deste estudo foi desenvolvida com o método de “seleção dos sujeitos”, que se refere às pessoas que fornecem os dados de que o pesquisador necessita. Às vezes, pode ser confundido com “universo e amostra”, por se relacionar a pessoas (VERGARA, 2007, p. 53).

Assim, a pesquisa contou com quatro sujeitos que foram definidos por acessibilidade, sendo três deles funcionários e um ex-funcionário que foram expatriados para os Estados Unidos, em empresas diversas. Com estes, o pesquisador realizou entrevistas que, Vergara (2007), define como sendo um procedimento no qual perguntas são feitas, oralmente, a alguém que as responde. As conversas, definidas como “entrevistas por pauta”, onde o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados com o entrevistado (VERGARA, 2007), foram desenvolvidas no formato online, por meio das plataformas Zoom e Microsoft Teams, meios escolhidos por conta da maior facilidade de acesso aos entrevistados, já que três deles continuam morando nos Estados Unidos. A pauta foi composta por quatorze perguntas abertas, para que estes sujeitos pudessem expor suas visões sobre como se deu seu processo de expatriação e, assim, indicar ao pesquisador os motivos de sucesso ou insucesso na forma de gerir seus times multiculturais, ajudando-o a verificar se houve ou não impacto na produtividade desses expatriados. Cada entrevista teve uma duração média de quarenta e cinco minutos.

Esta etapa do estudo ocorreu entre os dias 10 de maio e 6 de junho de 2023. Segue, abaixo, uma tabela com o resumo dos entrevistados e, a seguir, seu detalhamento:



Tabela 1: Resumo dos entrevistados.

Nome	Ano de mudança para os EUA	Idade na época	Cargo	Setor da empresa
Marco Aurélio	2003	43 anos	Gerente Geral da América Latina - Marketing	Fabricação de produtos químicos
Natalia Moraes	2018	28 anos	Gerente Sênior - Recurso Humanos	Conectividade
Anibal Sousa	1998	26 anos	Diretor Sênior - Engenharia	Tecnologia informática
Luiz Castro	2004	36 anos	Diretor Regional para as Américas - Recursos humanos	Conectividade

Fonte: próprio autor (2023)

- **Dia 10 de maio de 2023:** Marco Aurélio, 63 anos, ex-gerente geral da América Latina na área de marketing da empresa Infineum. Atualmente reside no Rio de Janeiro/Brasil. Se mudou para os Estados Unidos pela primeira vez no ano de 2003, porém, foi expatriado três vezes para o país. Hoje está aposentado.

- **Dia 26 de maio de 2023:** Natalia Moraes, 33 anos, gerente sênior de recursos humanos da empresa TE Connectivity. Atualmente reside em Winston-Salem, Carolina do Norte/EUA. Se mudou para os Estados Unidos no ano de 2018, onde reside e trabalha até os dias de hoje.

- **Dia 2 de junho de 2023:** Anibal Sousa, 51 anos, diretor sênior de engenharia para dispositivos da empresa Microsoft. Atualmente reside em Redmond, Washington/EUA. Se mudou para os Estados Unidos no ano de 1998, onde reside e trabalha até os dias atuais.

- **Dia 6 de junho de 2023:** Luiz Felipe Castro, 55 anos, diretor regional de recursos humanos para as Américas da empresa TE Connectivity. Atualmente reside em Berwyn, Pennsylvania/EUA. Se mudou para os Estados Unidos no ano de 2004, onde reside e trabalha até hoje.

### **3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Vergara (2007) cita que o tratamento dos dados se refere na seção na qual se explicita ao leitor como os dados coletados foram tratados, justificando por que tal tratamento foi adequado aos propósitos do projeto.

De acordo com os objetivos do estudo, os dados foram tratados de forma qualitativa. Então, as perguntas e suas correspondentes respostas dadas pelos quatro entrevistados foram distribuídas e, posteriormente comparadas e analisadas, buscando semelhanças entre elas e possíveis correlações com a teoria levantada para que, assim, fosse possível descobrir quais as principais diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos com relação ao ambiente de trabalho, e se estas impactam ou não na produtividade dos expatriados brasileiros.

Portanto, após o fim do período de entrevistas, o pesquisador elencou as perguntas separadamente junto à suas respostas divididas por entrevistado, em uma tabela do Microsoft Excel.

A seguir, foram feitas comparações entre as respostas, buscando padrões, correlações e as diferenças de percepções. Assim, foi possível ao pesquisador perceber, de forma geral, se o que ocorre na prática nos processos de expatriação está de acordo ao que a teoria sugere, buscando verificar se a cultura nacional de um país atinge a cultura organizacional das empresas que nele estão inseridas e se essa diferença cultural entre os países impacta ou não na produtividade dos expatriados brasileiros.

### **3.4. Limitações do método**

Todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação (VERGARA, 2007, p. 62).

Por se tratar de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, o método escolhido trouxe algumas limitações citadas abaixo:

A primeira foi quanto à abrangência dos sujeitos, pois, pela necessidade de um perfil específico de respondentes (expatriados brasileiros para os Estados Unidos e que tenham desempenhado, em algum momento, cargos de gestão), não foi encontrada uma quantidade maior de sujeitos adequados. Com isso, o grupo selecionado pode não ser o mais representativo para o alcance dos objetivos do estudo. Mas, para pesquisas futuras é importante haver uma maior amostra.

A segunda limitação a ser considerada é que, por se tratar de uma entrevista com perguntas que propõem “respostas abertas”, os entrevistados podem não ter oferecido respostas totalmente verdadeiras ou que expressem sua real opinião sobre seu processo de expatriação, por razões conscientes ou não. Portanto, ao analisar tais respostas, o pesquisador pôde chegar a conclusões que, talvez, não reflitam verdadeiramente o que acontece.

Outro ponto relevante é quanto a época em que cada expatriado participou de seu primeiro programa de expatriação para os Estados Unidos, já que foi percebido que processos de vinte anos atrás eram desenvolvidos de forma diferente como acontece hoje. Tanto as empresas, quanto os candidatos à expatriação vêm, ao longo do tempo, mudando o desenvolvimento da preparação para o processo. Assim, cada expatriado tem uma preparação melhor ou pior e, com isso, acaba percebendo de forma diferente o quanto que as diferenças culturais entre os países poder ter ou não impactado na sua produtividade.

O quarto fator limitador é que, por conta da diferença de fuso horário entre o país do pesquisador e o país de três dos entrevistados, o tempo de entrevistas, por vezes, se fez curto para que os expatriados pudessem expor da melhor forma suas respostas em relação a cada pergunta.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1. Descrição e apresentação da análise dos resultados**

Como já mencionado, os dados foram tratados de forma qualitativa. Portanto, a análise foi feita considerando as respostas dos quatro entrevistados a cada pergunta realizada .

A seguir, serão apresentadas as perguntas e, abaixo de cada uma, sua correspondente análise com base nas quatro respostas dadas:

#### **1) Em que ano ocorreu sua expatriação para os EUA, qual a empresa e quanto tempo durou?**

Os sujeitos selecionados se mudaram para os Estados Unidos pela primeira vez em épocas distintas e permaneceram no país por períodos diferentes. Marco Aurélio foi três vezes para os EUA, sendo a primeira 2003, porém, foi expatriado em outras duas oportunidades, totalizando cerca de dois anos e quatro meses no país. Já Natalia Moraes, se mudou em 2018 e, após um breve retorno ao Brasil, voltou de vez para os EUA, totalizando quase cinco anos no país. Anibal Sousa, foi trabalhar nos EUA pela primeira vez em 1998 e, com isso, está há cerca de 25 anos no país. Situação parecida com a de Luiz Castro, que foi para os EUA em 2004 e não retornou mais ao Brasil.

Estas informações são interessantes, pois, nos permitem saber que, para cada entrevistado, a cultura nacional e organizacional dos EUA pôde ser percebida em diferentes épocas. Assim, é possível saber se houve mudanças culturais e comportamentais no país ou não.

#### **2) Qual sua idade e estado civil na época?**

#### **3) Foi sozinho ou levou família? Caso tenha levado um familiar, foi difícil convencê-lo?**

Com relação à idade, vemos uma mescla entre os entrevistados. Dois deles foram expatriados com menos de 30 anos (Natalia Moraes, 28, e Anibal Sousa, 26), a outra metade mudou de país acima dessa idade (Marco Aurélio,

43, e Luiz Castro, 36). Portanto, nota-se que o fator idade não é tão relevante para as empresas na escolha de seus expatriados. Outro ponto notado é que todos os entrevistados já estavam casados na época, porém, Marco Aurélio e Luiz Castro não levaram suas esposas de imediato.

É interessante notar que todos os entrevistados citaram que não houve dificuldade em convencer seus cônjuges sobre a mudança de país. É sabido que essa questão do cônjuge, geralmente, é uma parte delicada do processo, pois, ele tem que "abrir mão" de uma carreira, por exemplo, para acompanhar o expatriado. Marco Aurélio e Luiz Castro, que acabaram se mudando sozinhos, citaram que suas esposas entenderam bem que seria, inicialmente, um processo de curto período e que logo elas estariam, também, nos Estados Unidos. Já Natalia Moraes e Anibal Sousa levaram seus cônjuges e falaram que foi fácil fazer o convencimento já que ambos gostariam de mudar de país. No caso de Natalia, seu marido tinha uma clínica de fisioterapia no Brasil, então, voltava ao país frequentemente. Já a esposa de Anibal Sousa, tirou um período de licença de seu emprego no Brasil.

#### **4) Como surgiu a oportunidade da expatriação (vontade própria, processo seletivo ou convite da empresa)?**

Apesar de Menegon, Reis e Sarfati (2013), citarem que existem três formas para a escolha do expatriado que participará do processo, aqui foi notado que, para os quatro entrevistados, foi a própria empresa quem abriu a oportunidade da expatriação. Para Marco Aurélio e Natalia, a empresa os procurou e ofereceu a possibilidade de atuação nos Estados Unidos. No caso de Anibal Sousa e Luiz Castro, ambos participaram de processos seletivos para ocupar as vagas disponíveis no país.

#### **5) Na época, você considerava ter as aptidões necessárias? Tais aptidões foram realmente úteis durante a expatriação?**

Os entrevistados foram, ao longo do tempo desenvolvendo uma certa curiosidade sobre o mundo, conhecida como global *mindset* (MENEGON; REIS; SARFATI, 2013). Então, aqui é interessante ver como a mudança de *mindset* traz novas oportunidades de carreira.

Marco Aurélio se considerava apto para o processo, pois, mesmo trabalhando no Brasil, já tratava de projetos internacionais e estava em

constante contato com times americanos, por exemplo. Além disso, ele já possuía um bom nível de inglês.

Natalia Moraes, cita que, quando entrou na empresa não pensava em ter uma carreira internacional, pois, via essa possibilidade como distante. Porém, ao longo do tempo, ela foi mudando seu pensamento e começou a perceber que poderia ter a oportunidade de trabalhar fora do Brasil se buscasse uma preparação. Então, se aprofundou em aprender a língua inglesa e buscou participar de projetos dos EUA mesmo trabalhando do Brasil.

Anibal Sousa é outro que já possuía um bom nível de inglês e já tratava de gerenciar projetos e pessoas nos Estados Unidos, ainda estando no Brasil.

Luiz Castro, também, cita que teve que aprender inglês para poder ocupar uma vaga fora do Brasil. Mas, comenta que, assim que percebeu que poderia ter uma futura chance nos EUA, tratou de fazer um mestrado e se aprofundar em aprender habilidades técnicas que seriam úteis.

Apesar de já dispor de certas aptidões úteis, foi unânime entre os entrevistados que o melhor aprendizado veio após a ida de cada um para o novo país, onde puderam se desenvolver ainda mais e praticar todas as habilidades que já carregavam consigo.

## **6) Como a empresa o(a) ajudou no início do processo?**

Como visto na teoria levantada, a empresa tem o dever de estabelecer algumas ações para preparar, da melhor forma, a partida do expatriado e sua chegada no novo país. Então, um ponto importante notado é que os entrevistados foram unânimes em citar que há uma ajuda das empresas no processo de mudança de país. Todos citaram, que foram ajudados e acompanhados nas questões burocráticas de documentação. Também, receberam auxílio em relação a conseguir uma moradia. Neste sentido, Anibal Sousa cita que a empresa pagou dois meses de seu aluguel, inclusive. Outras ajudas que todos receberam foi uma tutoria quanto ao idioma e costumes locais.

Portanto, é possível perceber, em geral, as empresas agem da maneira correta, buscando auxiliar seus expatriados neste primeiro momento no novo

país. Tudo isso se faz importante para a possível diminuição do choque que é chegar em uma nova cultura.

### **7) Da chegada aos primeiros meses, quais as maiores dificuldades enfrentadas? Sentiu o famoso “choque cultural”?**

Aqui é curioso saber que, mesmo já conhecendo os Estados Unidos, todos os entrevistados falaram do choque cultural, que Finuras (2011) define por ser um estado de ansiedade consequente à transferência do expatriado para um ambiente cultural que não lhe é familiar, que os atingiu nesse novo momento de estar lá para trabalhar. Claro que, cada expatriado, tem sua dificuldade particular nos primeiros meses, mas, o importante é saber que o choque é inevitável.

Marco Aurélio disse que, no início, as maiores dificuldades enfrentadas foram com o tratamento recebido no trabalho e com relação ao sistema de saúde americano.

Natalia Moraes falou que sua maior dificuldade, nesse início, foi com o idioma. Ela sentia muita dificuldade em traduzir o que os americanos falavam, principalmente, pelas diferenças de sotaque notadas. Outro problema era entender as políticas de comportamento e leis locais. Mas, ela acha que o brasileiro, em geral, se adapta bem à uma nova cultura.

Anibal Sousa disse que chegou com um certo medo aos EUA por não ter seus amigos e familiares por perto. Também, citou as dificuldades com o sistema de saúde americano, principalmente, quando sua filha nasceu e ele ainda estava se adaptando ao país. Outro ponto interessante citado por ele é com relação à diferença climática dos EUA para o Brasil, ele sentiu muita dificuldade em se adaptar às temperaturas mais baixas do local.

Luiz Castro é outro que citou o idioma como um ponto negativo nos primeiros meses nos EUA. E, assim, como falado por Natalia, ele também acha que os brasileiros têm uma maior facilidade de adaptação à novas culturas graças às próprias diferenças culturais existente dentro do Brasil.

Como foi percebido, é comum que o choque cultural, da chegada aos primeiros meses, atinja os expatriados. Mas, que o brasileiro, por já viver em um país com uma sociedade bastante diversa com relação aos costumes e ao

próprio clima local, acaba por ter uma maior tendência de se adaptar à sua nova vida.

**8) Quais as maiores diferenças culturais notadas nas pessoas comuns do país e na empresa? E com o que foi mais difícil se acostumar?**

Um fato que interfere na adaptação dos estrangeiros nos Estados Unidos é que o jeito de ser do americano na vida social atinge totalmente o ambiente de trabalho. Por ser uma sociedade que trabalha muito, focando na entrega de ótimos resultados, eles acabam sendo, de certa forma, individualistas, não se importando muito com amizades.

Nesse ponto, foi percebido que as diferenças de idioma e comunicação são facilmente perceptíveis pelos expatriados, gerando dificuldade de tradução e compreensão, como já citado por Menegon, Reis e Sarfati (2013) dentro dos quatro desafios de gestão de equipes multiculturais vistos na teoria citada anteriormente.

Marco Aurélio respondeu que é bem difícil se acostumar com o modo individualista de ser do americano, pois, esse fato dificulta a criação de vínculos pessoais e profissionais com eles.

Natalia e Anibal disseram que o inglês aprendido no Brasil é muito britânico, ou seja, diferente do inglês falado pela maior parte dos americanos. E que, dependendo do estado americano, o inglês recebe a influência forte de diferentes sotaques. Esse fato gera insegurança nos brasileiros, tanto quanto à questão da tradução do que escutam, quanto na formulação de frases durante as conversas. Ambos, assim como Marco Aurélio, também citaram a forma individualista do americano ser que acaba tornando o ambiente profissional muito competitivo.

Anibal, ainda, fala que os americanos são muito nacionalistas e que isso se torna um problema nas cidades do interior dos estados, onde há uma certa rivalidade com estrangeiros. Outro fato é a divisão que existe no país quando falamos de partidos políticos, há uma separação clara entre Republicanos e Democratas. Ele percebe que os estados Democratas são mais receptivos aos estrangeiros.



Luiz Castro disse que o que mais sentiu diferença foi com relação ao perfil de trabalho. No Brasil, é comum ter as pessoas que possuem diversas habilidades e competências, o famoso "sabe tudo". Já nos EUA, existem diversas pessoas com habilidades e competências diferentes, mas que se completam. Por exemplo, você pode até saber sobre determinado assunto, mas se não for da sua área, então sua opinião não interessa. Então, ele acha que para um brasileiro ter que escutar opiniões de especialistas sobre assuntos que já domina é difícil.

Vemos que o idioma falado no país, o jeito individualista de ser do americano, e as diferenças na forma de se trabalhar, são pontos que geram muita dificuldade de adaptação aos expatriados.

**9) Com relação ao trabalho, acha que as diferenças culturais impactaram sua produtividade trazendo dificuldades para a entrega dos resultados?**

Para Marco Aurélio, o trabalho, de início, é bem difícil por não conhecer as pessoas e a cultura de trabalho. Ele cita que os americanos são muito "departamentalizados", ou seja, fazem suas funções específicas e nada a mais do que é solicitado, pois, eles não se metem nas funções de outros colegas. Cada pessoa tem sua especialização e esse fato é respeitado. No Brasil, as pessoas tendem a dar um "jeitinho" para resolver problemas diversos, já que o brasileiro é acostumado a ter que aprender de tudo um pouco.

Natalia Moraes disse que as diferenças culturais afetaram com certeza sua produtividade durante cerca de seis meses. Suas maiores dificuldades vinham, principalmente, por conta da diferença de idioma. Ela cita que, com apenas dois meses, foi chamada pelo seu chefe e recebeu um *feedback* negativo, onde ele falava que esperava muito mais do que ela estava produzindo. Ela, acha, ainda que sua situação era causada por conta de que, muitas vezes, não entendia o que as pessoas falavam.

Anibal Sousa já acha que quanto mais diversidade tiver na empresa, menos impactada será a produtividade dos brasileiros. Para ele, por trabalhar em uma empresa bastante rica de culturas, sua produtividade foi impactada, mas não tanto. Mas, ele percebe que colegas brasileiros que estão em outras empresas localizadas em estados mais fechados à diversidade e mais

"americanizados", como no caso do Texas, as diferenças culturais entre Brasil e EUA afetam sim a produtividade dos expatriados brasileiros. Ele disse, ainda que tem amigos brasileiros em Boston que citam que há uma "rivalidade" contra os estrangeiros e que isso afeta diretamente sua produtividade. Para Anibal, as diferenças do inglês falado pelas diferentes culturas que trabalham na empresa também é um fato que atrapalha na entrega de resultados.

Assim como Anibal, Luiz Castro acha que afetar ou não a produtividade vai depender da empresa e do quanto americanizada ela é. Ele cita que o idioma é sim uma barreira grande, pois a comunicação é algo imprescindível para a melhor produtividade. No início, ele acha que não tinha condições de se comunicar como hoje, então, por vezes, deixava passar oportunidades, deixava de dar opiniões e expressar suas ideias, pois, não sabia como se expressar. Outro ponto percebido por ele é que, nos EUA, a entrega de resultados tem que ser totalmente dentro do que foi solicitado, leva-se mais tempo. Ele chegou no país com seu costume brasileiro de querer entregar tudo muito rápido e essa diferença de cultura organizacional afetou diretamente seus resultados de início.

Portanto, houve unanimidade entre os entrevistados em dizer que as diferenças culturais entre o Brasil e os Estados Unidos afetam sim a produtividade dos expatriados brasileiros, muito por culpa da forma diferente de trabalhar dos americanos. Claro que, como foi percebido, a se depender da empresa e da cidade, essas diferenças afetam em maior ou menor grau a produtividade dos brasileiros. Outro ponto importante é a percepção de que o idioma é uma poderosa barreira para os brasileiros serem produtivos.

#### **10) Como é, para um brasileiro, ser gestor de times nos Estados Unidos? É comum fazer ajustes? Existem dificuldades?**

Em geral, os expatriados, não chegam aos EUA já com um time para gerir, isso vem com o tempo. Como citado por eles, em empresas onde há muita diversidade cultural, os times acabam sendo formados por pessoas de diversas nacionalidades e esse fato acaba por facilitar a gestão desses times. Apesar de que quanto mais diversidade em uma equipe, maiores são as chances de surgirem conflitos, muito por conta das diferentes ideias que qualquer pessoa traz consigo. O idioma vem sendo a principal dificuldade, pois, já vimos que os sotaques influenciam muito no entendimento do que é dito.

Natalia Moraes disse que a principal dificuldade na gestão de times é o idioma, como já citado. Cada nacionalidade fala o inglês com um sotaque diferente e isso, por vezes, gera dificuldades de compreensão. Sobre os ajustes, ela disse que são sempre necessários.

Anibal Sousa falou que já liderou times pequenos e times de até quarenta e cinco pessoas, mas nunca teve problemas para gerir essas pessoas, pois, percebe que elas não ligam para sua nacionalidade, principalmente quando a empresa é rica em diversidade de culturas. Mas, claro que, em equipes formadas por pessoas do mundo inteiro sempre surgem conflitos de ideias, porém, o importante é saber se comunicar com as pessoas e adaptar sua forma de falar.

Para Luiz Castro, como já mencionado, a principal diferença de gestão entre Brasil e EUA e na forma como o líder atua. Nos EUA as opiniões que importam são a dos especialistas, mesmo que o gestor domine o assunto. Então, o gestor brasileiro tem que estar sempre aberto a ouvir os membros do time. Ele cita que, também, já liderou times de diversos tamanhos e diversas nacionalidades, e nunca sentiu dificuldade. Mas, percebe que, com as diferenças culturais, os atritos no trabalho aparecem, pois, são pessoas com vivências totalmente diferentes e isso, por vezes, acaba por afetar a performance individual e grupal. Portanto, acha que o gestor deve sempre manter o melhor ambiente e coesão dentro do time, mas não se opõe realizar a troca de membros.

**11) Em quanto tempo notou que, enfim, estava adaptado junto aos EUA e a equipe, sendo produtivo como o esperado?**

Aqui temos um fato curioso, apesar de o choque cultural durar apenas alguns meses para a maioria dos expatriados, um deles (Luiz castro) citou que levou cerca de quatro anos para se acostumar com as rotinas e ter um bom nível de inglês. Portanto, é interessante notar que, independentemente da empresa, leva-se um tempo para que o expatriado esteja totalmente dentro da nova cultura.

**12) Pensando no momento de voltar ao Brasil, você ou algum familiar sentiu vontade de não voltar? Se sim, quais os motivos?**

Outro fato interessante é que, entre os quatro entrevistados, Marco Aurélio retornou com alegria e ainda permanece no Brasil, Natalia Moraes queria voltar, de início, mas chegando ao país percebeu que não se adaptaria mais e acabou retornando aos Estados Unidos, e Anibal Sousa e Luiz Castro não pensam em voltar a viver no Brasil.

Para Marco Aurélio, as voltas para o Brasil foram sempre muito tranquilas, não sentiu que perdeu os vínculos com o país, nem notou grandes diferenças culturais, pois, enquanto estava nos EUA, buscava se atualizar diariamente acompanhando as notícias do Brasil. Mas, acredita que não sentiu o choque de voltar, justamente, pelo pouco tempo que permaneceu nos EUA (1 ano e meio, no máximo).

Natalia Moraes diz que a ideia de retornar ao seu país foi um "mix" de emoções. Tanto ela, quanto seu marido, sentiam muita falta de seus amigos e da família. Porém, assim que voltaram, ela já percebeu que não se adaptaria mais à forma de trabalhar no Brasil. Seu marido também sentia falta de trabalhar nos EUA e da vida que os dois tinham no país, pensando na questão da qualidade de vida. Então, seu marido vendeu a clínica e ambos voltaram a trabalhar nos EUA.

Anibal Sousa e Luiz Castro disseram que não pensam em voltar a morar no Brasil. Ambos já retornaram algumas vezes ao país durante os anos, mas não abrem mão da qualidade de vida e da segurança encontradas nos EUA.

Ou seja, é percebido que, apesar das dificuldades enfrentadas nos EUA por um período, depois que os brasileiros se acostumam com essa nova cultura a maioria não quer retornar para o Brasil, principalmente por conta da qualidade de vida e da segurança encontrada nos EUA. Saber disso pode ser interessante para as empresas oferecerem programas de expatriação mais curtos para que, assim, os expatriados brasileiros não percam suas conexões com o Brasil, fato que dificulta uma aceitação de retorno.

**13) O autor Geert Hofstede desenvolveu estudos sobre as diferenças culturais entre países e como elas afetam o ambiente de trabalho. Por favor, diga se concorda ou não com as seguintes afirmações:**

- **Distância do Poder:** o Brasil tem maior distância entre os níveis

hierárquicos e, conseqüentemente, menor acesso aos líderes. Além disso, é uma sociedade mais desigual. Já os Estados Unidos, tem menor distância hierárquica, maior igualdade e superiores mais acessíveis.

- **Coletivismo-Individualismo:** o Brasil é uma sociedade mais coletivista, formada por muitos grupos e os relacionamentos pessoais são importantes para os negócios. Nos EUA, a sociedade é mais individualista e, no trabalho, as amizades não são tão importantes.

- **Masculinidade-Feminilidade:** no Brasil é importante cuidar dos outros, importa-se com a qualidade de vida geral e o sucesso da equipe. Nos EUA a sociedade é mais competitiva, importa-se com o sucesso individual, “ser o melhor”.

- **Tolerância à incerteza:** No Brasil, a sociedade não se dá bem com incertezas, necessita-se de regras claras e definidas. Correr risco é evitado. Nos EUA a sociedade mais flexível, tenta-se coisas novas, corre-se mais riscos.

- **Longo prazo/Curto prazo:** No Brasil, a sociedade é mais tradicional, metas menores e de curto prazo satisfazem. Nos EUA, metas maiores e de longo prazo são mais comuns, pensa-se mais no futuro. Resultados de curtos prazo são importantes para o alcance de grandes metas futuras.

Todos os entrevistados concordaram com as cinco afirmações.

É de consenso geral que em ambos os países a hierarquia é bem definida, porém, no Brasil, há uma maior distância entre os níveis, fato que torna o acesso aos líderes mais difícil e limitado. Há uma sensação de desigualdade maior. Já nos EUA, as estruturas são mais horizontais, contando com menos níveis. Os superiores são mais acessíveis e há uma maior igualdade de oportunidades entre as pessoas.

Também, todos percebem a forma individualista de ser dos americanos, bem diferente da sociedade brasileira que valoriza as amizades e os vínculos pessoais e profissionais. Marco Aurélio e Anibal Sousa, inclusive, citam que há uma maior rejeição de se criar amizades profundas com estrangeiros.

Os entrevistados também concordam que. No Brasil, é importante para as pessoas o bem estar geral e o sucesso do time. Reflexo da sociedade mais coletivista. Nos EUA, o sucesso da equipe também é importante, porém, pensa-se muito no sucesso individual e na ideia de “ser o melhor”. É uma sociedade muito competitiva, fato que reflete diretamente no ambiente organizacional.

Também é percebido, entre os quatro entrevistados, que no Brasil há uma maior necessidade de informações por medo de correr riscos na tomada de decisão, o que torna os processos mais lentos. Enquanto nos EUA, correr risco faz parte do dia-a-dia organizacional, as tomadas de decisão são mais rápidas e necessita-se de menos informações. Tenta-se mais.

No quesito “longo prazo ou curto prazo”, os entrevistados concordam com ressalvas. Natalia Moraes disse que há um “mix” em ambos os países, onde metas curtas e longas fazem parte das rotinas pessoais e profissionais. Mas, ela concorda que os americanos estão melhor preparados para pensar em objetivos de longo prazo.

Anibal Sousa vê que tanto no Brasil, quanto nos EUA, existe satisfação para curto e longo prazo. Mas, diz que esse grau de satisfação é muito mais individual do que generalizado na sociedade.

Luiz Castro concordou que no Brasil são mais comuns as metas de curto prazo, ele cita o "ciclo de um dia", onde as metas diárias são muito valorizadas. Nos EUA, importa-se com as pequenas metas, também, mas há uma percepção que elas fazem parte de um objetivo maior e de longo prazo.

Como vemos, as dimensões de Hofstede traduzem bem as diferenças culturais entre o Brasil e os Estados Unidos e como elas afetam o ambiente organizacional nos dois países. É difícil para um brasileiro sair de uma sociedade mais desigual e coletivista e ir para uma cultura com maior igualdade e individualista, pois, a referência de laços e amizades são praticamente perdidas em uma sociedade tão competitiva.

**14) Conte o que acha que o processo deixou de legado para sua carreira e se você indicaria a expatriação para quem está pensando em participar. Alguma dica para os futuros expatriados?**

Por fim, todos os entrevistados indicam o processo de expatriação, mas deixam algumas ressalvas.

Marco Aurélio disse que ganhou muito aprendizado e que indica o processo, pois o mesmo remunera bem e enriquece culturalmente. Porém, a distância do Brasil traz aborrecimentos e estresses. Então, ele indica para as pessoas pensarem em se tornar expatriados antes de ter família (esposa ou filho).

Natalia Moraes, também, indica a expatriação, pois, a vê como um teste para a pessoa saber se conseguiria se adaptar à nova cultura. Ela diz que existe o suporte da empresa, que o processo traz um grande ganho financeiro e cultural, além da segurança de saber que se algo der errado o expatriado tem seu cargo no Brasil. Ainda deixa como dicas a importância de focar no aprendizado do idioma e buscar relações, antecipadamente, com pessoas do futuro país do expatriado.

Luiz Castro é outro que indica o processo, desde que a pessoa inicie bem sua carreira e tenha coragem. Ele, ainda, acha que o Brasil oferece boas oportunidades, principalmente, no estado de São Paulo. Acha que o importante é aprender o máximo possível para, depois, pensar em mudar de país.

Como vemos é um processo que deixa um bom legado, gera bons ganhos financeiros e muito conhecimento. Porém, também gera muito estresse por conta da adaptação à nova cultura.

Sendo assim, a partir dos resultados das entrevistas e ao final da análise feita é possível concluir que, sim, as diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos impactam na produtividade dos expatriados brasileiros. Como dito pelo Marco Aurélio e corroborado pela Natalia Moraes, com certeza as diferenças culturais sentidas nos primeiros meses do processo impactam negativamente na entrega de bons resultados, principalmente, pela forma de trabalho dos americanos e do idioma que é falado de formas diferentes por cada pessoa. Anibal Sousa e Luiz Castro, também concordam que há esse impacto, porém, citam que ele é maior ou menor dependendo do quão rica em diversidade a empresa é, ou seja, quanto mais “americanizada” maior será o impacto negativo na produtividade dos expatriados brasileiros, pelo menos nos primeiros meses,

muito graças, também, ao modo individualista de ser do americano, como citado pelos quatro entrevistados.

Lembrando que estamos tratando de quatro expatriados de diferentes idades e que participaram de processos de expatriação ocorridos em diferentes períodos e com diferentes durações, mas que têm em comum o mesmo país de destino: os Estados Unidos. País que, como citado anteriormente, chama a atenção dos brasileiros e que, a cada ano, recebe mais pessoas oriundas do país buscando uma melhor qualidade de vida. Porém, é importante que sejam percebidas as inúmeras diferenças culturais notadas tanto no ambiente social, quanto organizacional. E que, apesar da ajuda dada pela empresa, a adaptação total às novas rotinas demanda tempo.

É possível verificar que os expatriados, em algum momento, recebem a companhia de seu cônjuge e que, em geral, este aceita o processo sem muita dificuldade e, ainda, acaba se adaptando muito bem aos EUA. É importante citar, também, que as oportunidades de expatriação, em geral, surgem por parte das empresas e são destinadas aos profissionais que, cedo ou tarde, desenvolveram um *mindset* global, se preparando para essa oportunidade.



## 5. Conclusão

Como vimos, este estudo trata das diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos e como elas acabam impactando na produtividade dos expatriados brasileiros, principalmente, nos primeiros meses do programa de expatriação.

Para participar de tal processo, os funcionários têm que saber a importância do desenvolvimento de um global *mindset* para, assim, estarem abertos a aprender alguns pontos importantes sobre como ser um bom gestor internacional, como: conhecer a cultura e a língua do país de interesse, e desenvolver suas próprias competências e habilidades que poderão ser úteis durante a expatriação. Também, é importante que o futuro expatriado conheça, mesmo que minimamente, as características de uma gestão de times multiculturais e as diferenças que poderá encontrar em pessoas de outros países, como: tipos de comunicação, fluência e sotaque, relações com colegas de trabalho e superiores, etc.

A empresa deve saber seu importante papel para que o processo de expatriação seja um sucesso desde o “antes de ir” até o “retorno”. Então, ela tem que estar presente e ao lado de seu funcionário e dos possíveis familiares que o acompanharão, buscando facilitar, da melhor forma, a adaptação de todos em uma nova cultura.

Vimos que, apesar da grande busca de brasileiros pelos EUA, o país tem inúmeras diferenças culturais com o Brasil levantadas pelos estudos de Hofstede e corroboradas pelos entrevistados. Diferenças essas que, até estarem adaptadas à vida do expatriado, impactam de maneira negativa na sua produtividade, pelo menos nos primeiros meses, graças às limitações de idioma, atitudes e ações que elas impõem. Com isso, o expatriado acaba por não conseguir mostrar toda a sua capacidade.

Notamos que, independentemente da idade e da empresa dos entrevistados, todos afirmam terem tido dificuldades no início de seus processos.

Um fato interessante descoberto é que quanto mais rica de diversidade e menos “americanizada” a empresa for mais será fácil para um estrangeiro se adaptar a ela.

Também foi possível concluir que quanto maior for o tempo do expatriado fora do Brasil, menor será a chance dele ou de sua família querer voltar ao país de origem. Isso graças, não só à perda de referência da cultura local mas, principalmente, pela melhor qualidade de vida notada nos Estados Unidos.

Por fim, mais uma vez, remetendo-se à pergunta problema deste estudo, pode-se concluir que há sim o impacto das diferenças culturais entre Brasil e EUA na produtividade dos expatriados brasileiros, impacto esse que é negativo e que surge desde o início do processo, porém, todos os entrevistados foram unânimes em dizer que indicam a expatriação para os interessados, pois, é um processo que, apesar de difícil, traz ótimos benefícios financeiros, culturais e profissionais.

## 6. Referências Bibliográficas

CAMPOS, Vicente Falconi. **TCQ, controle da qualidade total: (no estilo japonês)**. 2. ed. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo : Liv. Pioneira Ed. 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho : o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo : Liv. Pioneira Ed. 1977.

FINURAS, Paulo. **Gestão Intercultural: Pessoas e carreiras na era da globalização**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Hofstede Insights. **Country Comparison Tool**. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-usa/>>. Acesso em: 27/04/2023.

MARTINS, Camila. **Processo de expatriação: Como funciona?**. Site Catho. Atualizado em 22/02/2018. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/processo-de-expatriacao-como-funciona/>>. Acesso em: 11/07/2022.

MATOS, Lorena. **“Bye, Brasil”: número de brasileiros que foram viver nos EUA bate recorde em 2022**. Site Money Times. Atualizado em 27/12/2022. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/bye-bye-brasil-numero-de-brasileiros-que-foram-viver-nos-eua-bate-recorde-em-2022/>>. Acesso em: 27/04/2023.

MENEGON, Leticia; REIS, Germano; SARFATI, Gilberto. **Gestão em Ambientes Multiculturais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

**O que são ruídos na comunicação e como evitá-los**. Site SOAP. Atualizado em 24/08/2020. Disponível em: <<https://blog.soap.com.br/ruídos-na-comunicacao/#:~:text=O%20ruído%20físico%20é%20a,sirenes%2C%20pessoas%20conversando%20e%20outros.>>. Acesso em: 11/07/2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na Empresa**. Rio de Janeiro, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## **APÊNDICE A – Roteiro da entrevista**

### **Pergunta-problema: as diferenças culturais entre Brasil e EUA impactam na produtividade dos expatriados brasileiros?**

- a) Saudação: Bom dia, senhor (a) ... Desde já, agradeço pela disponibilidade em me responder algumas perguntas sobre seu processo de expatriação. Bom, o(a) senhor(a) se incomoda que eu grave apenas o áudio?;**
- b) Dar uma explicação breve sobre meu trabalho e seu objetivo.;**
- c) Perguntas:**
  - 1- Em que ano ocorreu sua expatriação para os EUA, qual a empresa e quanto tempo durou?**
  - 2- Qual sua idade e estado civil na época?**
  - 3- Foi sozinho ou levou família? Caso tenha levado um familiar, foi difícil convencê-lo?**
  - 4- Como surgiu a oportunidade da expatriação (vontade própria, processo seletivo ou convite da empresa)?**
  - 5- Na época, você considerava ter as aptidões necessárias? Tais aptidões foram realmente úteis durante a expatriação?**
  - 6- Como a empresa o(a) ajudou no início do processo?**
  - 7- Da chegada aos primeiros meses, quais as maiores dificuldades enfrentadas? Sentiu o famoso “choque cultural”?**
  - 8- Quais as maiores diferenças culturais notadas nas pessoas comuns do país e na empresa? E com o que foi mais difícil se acostumar?**
  - 9- Com relação ao trabalho, acha que as diferenças culturais afetaram sua produtividade trazendo dificuldades para a entrega dos resultados?**

- 10- Como é, para um brasileiro, ser gestor de times nos Estados Unidos? É comum fazer ajustes? Existem dificuldades?
- 11- Em quanto tempo notou que, enfim, estava adaptado junto aos EUA e a equipe, sendo produtivo como o esperado?
- 12- Pensando no momento de voltar ao Brasil, você ou algum familiar sentiu vontade de não voltar? Se sim, quais os motivos?
- 13- O autor Hofstede desenvolveu estudos sobre as diferenças culturais entre países e como elas afetam o ambiente de trabalho. Por favor, diga se concorda ou não com as seguintes afirmações:
- Distância do Poder (Brasil tem maior hierarquia, bem definida, maior distância para os líderes; EUA, tem menor hierarquia, maior igualdade, superiores acessíveis)
  - Coletivismo-Individualismo (Brasil é uma sociedade mais coletivista, muitos grupos e os relacionamentos pessoais são importantes para os negócios; nos EUA, a sociedade é mais individualista, no trabalho amizades não são importantes)
  - Masculinidade-Feminilidade (no Brasil é importante cuidar dos outros, qualidade de vida geral, sucesso da equipe; Nos EUA sociedade mais competitiva, sucesso individual, ser o melhor)
  - Tolerância à incerteza (no Brasil, sociedade não se dá bem com incertezas, necessidade de regras claras e definidas; Nos EUA, sociedade mais flexível, tenta-se coisas novas, maior disposição para o risco)
  - Longo prazo/Curto prazo (No Brasil, sociedade mais tradicional, metas menores e de curto prazo; Nos EUA, metas maiores e de longo prazo, pensa-se mais no futuro)
- 14- Conte o que acha que o processo deixou de legado para sua carreira e se você indicaria a expatriação para quem está pensando em participar. Alguma dica para os futuros expatriados?

**d) Agradecimento**