

Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras

Executive expatriate in Brazil: the implications of characteristics of Brazilian culture

Gabriela Arantes Gonçalves*
Irene Kazumi Miura**

Resumo

O sucesso das designações internacionais de executivos é muito importante para a expansão e desenvolvimento comercial das empresas em países estrangeiros. No entanto, uma das principais razões que dificultam a adaptação do expatriado são as diferenças culturais. Neste contexto, o objetivo deste artigo é descrever as principais características da cultura brasileira sob o ponto de vista de executivos expatriados e as implicações destas características na sua adaptação no trabalho e na vida social. Para atender tal objetivo, foram realizados estudos da experiência de executivos expatriados que trabalharam no Brasil no mínimo um ano. As principais características culturais brasileiras que impactam na adaptação no trabalho e na vida social segundo os expatriados entrevistados são: cordialidade e simpatia, "jeitinho brasileiro" e paternalismo. Em suma, é importante salientar que a importância dos resultados deste artigo para executivos estrangeiros que serão futuramente designados para trabalhar no Brasil.

Palavras-chave: expatriado; designação internacional; adaptação no trabalho e adaptação na vida social.

Abstract

The success of international designation of executives is very important for commercial expansion and development of companies in foreign countries. However, one of the reasons that makes the expatriate adaptation difficult is related to cultural differences. In this context, the objective of this work is to describe the main characteristics of the Brazilian culture according to expatriate executives and their implications in the adaptation to work and social life. For that, experiences of expatriate executives that had worked at least one year in Brazil were researched. The main characteristics of the Brazilian culture that have some impact over work and social adaptation according to expatriates are: courtesy, sympathy, "Brazilian flexibility" and paternalism. In resume, it is important to emphasize the relevance of results of this work for expatriate executives that will be assigned to work in Brazil.

Keywords: expatriate; international assignment; work and social adaptation.

* Mestre em Administração de Empresas (USP).
E-mail: gabi_arantes@hotmail.com

** Livre Docente (USP). Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
E-mail: ikmiura@usp.br

Introdução

Nunca tantas pessoas deixaram seu país de origem para viver e trabalhar em países estrangeiros como nos últimos anos. Esta situação é decorrente da globalização que se caracteriza pelo acirramento do comércio entre países de todas as regiões do mundo; formação de blocos econômicos entre mercados regionais; avanço tecnológico e surgimento de corporações altamente competitivas formadas por alianças estratégicas.

Neste contexto, o sucesso da designação internacional de executivos é imprescindível para a expansão e desenvolvimento comercial das empresas em países estrangeiros. Entretanto, Black, Mendenhall e Oddou (1991), Birdseye e Hill (1995) e Dessler (1999) ressaltam que é expressivo o número de executivos americanos que não são bem sucedidos em suas designações internacionais. Dessler (1999) sublinha que executivos americanos e europeus fracassam em suas designações internacionais devido, principalmente, à inabilidade de adaptação ao novo contexto.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) desenvolveram um modelo teórico que descreve diversos fatores que impactam na adaptação de expatriados enviados para trabalhar em países estrangeiros. Dentre os diversos fatores citados pelos autores, ressalta-se a importância da preparação prévia do futuro expatriado no que tange à cultura do país para o qual será designado.

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), os futuros expatriados geralmente têm um desejo de reduzir a incerteza inerente ao novo cenário, especialmente em relação aos novos comportamentos que devem ser exigidos ou esperados e aos velhos comportamentos que seriam considerados inaceitáveis ou inadequados.

Tung (1981), Black e Mendenhall (1990), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Aycan (1997) ressaltam a importância da conscientização cultural prévia na adaptação do expatriado no país estrangeiro.

Este artigo, desta forma, visa explorar as características da cultura brasileira na visão de expatriados que vivem no Brasil e contribuir, ainda que de forma preliminar,

fornecendo informações que sejam úteis para futuros expatriados que venham trabalhar no país. Portanto, o objetivo geral deste artigo é analisar as implicações das características culturais brasileiras na adaptação do executivo expatriado no trabalho e na vida social.

Os objetivos específicos consistem em descrever as características culturais brasileiras identificadas pelos executivos expatriados e descrever as implicações das características culturais brasileiras na adaptação do executivo expatriado no trabalho e vida social.

1 Revisão bibliográfica

O acirramento da internacionalização dos mercados tem conduzido a um aumento significativo das interações interculturais entre pessoas de negócio do mundo todo. Tal fato vem ocasionando um aumento do número de executivos vivendo e trabalhando em um país estrangeiro (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Neste contexto, o sucesso da designação internacional de executivos é imprescindível para a expansão e desenvolvimento comercial das empresas em países estrangeiros. Entretanto, Black, Mendenhall e Oddou (1991), Birdseye e Hill (1995) e Dessler (1999) ressaltam que é expressivo o número de executivos americanos que não são bem sucedidos em suas designações internacionais. Dessler (1999) sublinha que executivos americanos e europeus fracassam em suas designações internacionais devido, principalmente, à inabilidade de adaptação ao novo contexto.

Neste contexto, as diferenças culturais dificultam a negociação intercultural, o estabelecimento e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, o gerenciamento de times multiculturais e o desempenho de executivos em designações internacionais.

A partir da década de 80, ressalta-se o aumento significativo das publicações que tratam da influência da cultura sobre o comportamento organizacional e administração de recursos humanos internacionais.

Adler e Bartholomew (1997) propuseram uma classificação destas publicações. Os critérios utilizados pelos autores são: escopo internacional, inclusão ou ausência da cultura na análise, e se a cultura tem impacto no fenômeno estudado.

Em relação ao escopo internacional os artigos foram classificados em:

- nacional estrangeiro: estas publicações focam sobre questões relacionadas ao comportamento organizacional ou administração de recursos humanos em um país específico, por exemplo, estilos de administração na Tailândia;
- internacional comparativo: estas publicações focam sobre a comparação de questões relacionadas ao comportamento organizacional e administração de recursos humanos entre dois ou mais países, por exemplo, a comparação de práticas de recrutamento na França e na Alemanha;
- interação internacional: estas publicações focam na interação entre os membros de organizações de dois ou mais países, por exemplo, análise da interação entre gerentes japoneses e mexicanos em uma subsidiária de uma empresa multinacional japonesa situada no México.

Em relação à inclusão ou ausência da cultura na análise as publicações foram classificadas em:

- culturais: tratam implicitamente ou explicitamente, do conceito de cultura, por exemplo, análise das tradições sociais e o estilo gerencial na China;
- não culturais: são aqueles em que a cultura não está presente como variável ou construto, por exemplo, descrição das práticas de recursos humanos em uma filial de uma empresa multinacional.

Em relação ao impacto da cultura nas práticas gerenciais, as publicações foram classificadas de acordo com a influência ou não da cultura no fenômeno analisado.

Segundo Adler e Bartholomew (1997), as principais revistas e jornais acadêmicos relacionados aos estudos sobre interação intercultural estão descritos no quadro 1.

QUADRO 1 - JORNAIS INTERNACIONAIS SOBRE INTERAÇÃO INTERCULTURAL

Academy of Management Executive	Journal of Applied Psychology
Academy of Management Journal	Management International Review
Academy of Management Review	Journal of Management Studies
Administrative Science Quarterly	Strategic Management Journal
Advanced Management Journal	Organization Dynamics
California Management Review	Organization Studies
Columbia Journal of World Business	ASCI Journal of Management
Group and Organization Studies	Human Systems Management
Harvard Business Review	International Journal of Industrial Organization
Human Relations	Journal of Organizational Behaviour
Human Resource Management	Journal of Business Ethics
International Studies of Management and Organization	Journal of Economic Behaviour and Organization
Journal of Business Research	Journal of Managerial Psychology
Journal of International Business Studies	Journal of Occupational Psychology
Journal of Management	Sloan Management Review
Journal of Applied Behavioral Science	

FONTE: Adaptado de Adler e Bartholomew (1997)

O artigo em questão possui escopo de interação internacional e categoria cultural, ou seja, a cultura impacta significativamente sobre o fenômeno analisado. A seguir, serão explorados o conceito de cultura nacional, suas classificações e a importância das diferenças culturais na designação internacional de expatriados.

Hofstede (1991) define cultura como sendo uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou de uma categoria de indivíduos de outra. Esta definição assume que a cultura é determinada pelo convívio em sociedade através da qual instituições como família, escola e comunidade processam o aprendizado dos valores culturais de um grupo de pessoas.

Portanto, cultura não é herdada geneticamente, mas sim aprendida e derivada do ambiente social de um indivíduo. A cultura deve ser distinguida da natureza

humana e da personalidade do indivíduo. Conforme afirmou Hofstede (1991); natureza humana é aquilo que todos os seres humanos possuem e se constitui através da herança genética. A habilidade humana de sentir medo, alegria, raiva, tristeza, amor, necessidade de associação com os outros, a facilidade de observar o ambiente e falar sobre isto com todos os outros humanos fazem parte da natureza humana. Entretanto, a personalidade é o conjunto pessoal de programas mentais que o indivíduo não divide com nenhum outro ser. A personalidade é em parte herdada e em parte aprendida; esta última é determinada pela modificação trazida pela cultura e também por experiências pessoais de cada indivíduo (HOFSTED, 1991).

Hofstede (1991) foca o aspecto de a cultura estar na mente e sublinha que ela é aprendida e compartilhada dentro do coletivo social. Segundo Child e Faulkner (1998), o conceito de cultura nacional consiste em uma programação mental que ocorre durante a infância, e é reforçada durante o tempo de vida de um indivíduo em uma sociedade específica.

Entretanto, as diferenças culturais podem também prejudicar a administração e os negócios internacionais em razão das potenciais situações de conflito (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1999).

As diferenças culturais, portanto, dificultam a negociação intercultural, o estabelecimento e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, o gerenciamento de times multiculturais e o desempenho de executivos em designações internacionais. Segundo Nicholson e Stepina (1998) o entendimento das diferenças culturais é a base de sucesso ou prejuízo de qualquer tentativa de interação intercultural.

Em suma, a compreensão das diferenças culturais é crucial para facilitar a interação entre pessoas de diferentes nacionalidades. Assim, não é importante somente entender como a cultura de uma pessoa influencia o seu comportamento, mas é importante também entender como a nossa própria cultura influencia o nosso comportamento (MIURA, 2001).

Pesquisadores de várias áreas têm conduzido estu-

dos sobre a natureza e a função dos valores culturais. O modelo de classificação mais antigo que descreve os valores humanos foi desenvolvido por Allport, Gordon e Vernon em 1931. Estes autores dividiram os valores nas seguintes categorias: teórica, econômica, estética, social, política e religiosa (NICHOLSON; STEPINA, 1998).

Mais tarde, o modelo de Rokeach (1979) adicionou precisão na descrição de valores, definindo-os como crenças globais que guiam ações e julgamentos em diversas situações.

Este modelo enxerga os valores como uma programação mental aprendida que resulta da vivência em determinado contexto cultural (NICHOLSON; STEPINA, 1998). Atualmente, os modelos relevantes de classificação de cultura nacional para os estudos em administração são classificados quanto ao número de variáveis que são utilizadas para se fazer tal classificação.

Os modelos que utilizam apenas uma variável são denominados de modelos de dimensão única e os modelos que utilizam mais de uma variável são denominados modelos de dimensão múltipla (MORDEN, 1999). Segundo este autor, os principais modelos de dimensão única são dos seguintes autores:

- Hall¹ (1990): diferencia culturas de alto e baixo contexto. É definido em termos de como os indivíduos e sua sociedade buscam informação e conhecimento. Os indivíduos das culturas de alto contexto obtêm informações para tomada de decisão e negociação através de redes de informação pessoal tais como amigos, parentes e pessoas conhecidas. E, os indivíduos de culturas de baixo contexto obtêm informações para tomada de decisão e negociação com base em pesquisa, ou seja, através de bases de dados e fontes de informação (jornais, revistas, livros);
- Lewis² (1992): diferencia culturas monocêntricas e policêntricas. Os indivíduos de culturas monocêntricas concentram-se em uma coisa

¹ HALL, E. T.; HALL, M. R. **Understanding cultural differences**. Yarmouth: Intercultural Press, 1990.

² LEWIS, L. D. **Finland: cultural lone wolf – consequences in international business**. Helsinki: Richard Lewis Communications, 1992.

de cada vez dentro de uma escala de tempo e consideram o tempo como um recurso escasso. Já os indivíduos de culturas policêntricas são flexíveis e despreocupados com o tempo, fazem muitas coisas ao mesmo tempo, frequentemente, sem planejá-las;

- Fukuyama³ (1995): identifica e compara sociedades de baixa e alta confiança. Sociedades de alta confiança organizam seu ambiente de trabalho com maior flexibilidade, orientação para o grupo, e com maior delegação de responsabilidade para os menores níveis hierárquicos da organização. As sociedades de baixa confiança, ao contrário, lidam com seus trabalhadores com uma série de regras burocráticas com menor delegação de poder aos níveis hierárquicos mais baixos.

De acordo com Morden (1999) os principais modelos de dimensão múltipla são o modelo de Hofstede (1991) e o modelo de Hampden-Turner e Trompenaars (1999).

Hofstede (1991) propõe que os valores culturais afetam o ambiente de trabalho e sua administração e que estes podem ser categorizados em quatro variáveis:

- a) distância do poder: analisa se os membros menos poderosos de instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído desigualmente;
- b) rejeição à incerteza: analisa se os membros de uma cultura sentem-se ameaçados pela incerteza ou situações desconhecidas;
- c) individualismo - coletivismo: analisa se o povo de um país prefere agir como indivíduos ao invés de agir como membros de um grupo ou vice-versa;
- d) masculinidade - feminilidade: o primeiro pertence às sociedades nas quais os papéis dos gêneros sociais são claramente distintos (por

exemplo, dos homens espera-se que sejam decididos, fortes e focados no sucesso material, enquanto que das mulheres espera-se que sejam mais modestas, delicadas, e preocupadas com a qualidade de vida); feminilidade pertence às sociedades nas quais os papéis dos gêneros sociais se sobrepõem (por exemplo, tanto de homens como de mulheres espera-se que sejam modestos, delicados e preocupados com a qualidade de vida).

Hampden-Turner e Trompenaars possuem vários estudos sobre o impacto das diferentes orientações de valores presentes nas culturas nacionais em administração; eles observaram executivos com ocupações similares em mais de trinta empresas espalhadas por cinquenta países e suas publicações são frutos de mais de 20 anos de pesquisas acadêmicas e empíricas.

Segundo estes autores, cultura é a maneira pela qual um grupo de pessoas resolve determinados problemas universais. Todas as pessoas de qualquer lugar do mundo são confrontadas por determinados problemas universais relacionados com pessoas, com a passagem do tempo e com o ambiente. Hampden-Turner e Trompenaars (1999) classificaram as soluções específicas a estes problemas universais em sete dimensões sobre as quais diferentes culturas se contrapõem:

Individualismo v. comunitarismo

Esta dimensão analisa se os indivíduos se consideram primariamente como indivíduos ou como parte de um grupo. Portanto, o indivíduo pode considerar mais importante o seu próprio interesse, podendo contribuir com a comunidade quando e se eles desejarem, ou podem considerar mais importante os interesses da comunidade, visto que esta é constituída por muitos indivíduos.

Cabe ressaltar que o conceito de comunidade varia para diferentes sociedades. Portanto, para cada sociedade em particular é necessário identificar o grupo com o qual os indivíduos possuem maior identificação. Por exemplo, o japonês tende a se identificar com a empresa para qual

³ FUKUYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton, 1995.

trabalha, o irlandês tende a se identificar com a Igreja Católica Romana e o francês tende a se identificar com a família (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1999) Em suma, esta dimensão analisa se a orientação primária do indivíduo é para seu próprio *self* ou para os objetivos e metas comuns de sua comunidade.

Universalismo v. particularismo

Esta dimensão define como os indivíduos julgam o comportamento de outra pessoa. Em sociedades universalistas, os indivíduos sentem-se obrigados a seguir os padrões que são universalmente aceitos pela sua cultura. Em sociedades particularistas, os indivíduos acreditam que devem obrigações particulares às pessoas que eles conhecem.

Desta forma, uma conduta universalista ou baseada em regras tende a resistir às exceções que podem distorcer ou enfraquecer uma regra estabelecida, pois há um receio de que fazer exceções possa conduzir o sistema ao colapso.

Já uma conduta particularista ressalta a natureza excepcional das circunstâncias em questão, ou seja, ao julgar o comportamento de uma determinada pessoa argumenta-se que esta não é um "cidadão", mas um amigo, irmão, cônjuge ou filho, ao qual se deve sustentar, proteger ou perdoar os erros, não importando o que as regras estabelecem.

Neutro v. afetivo

Esta dimensão analisa a predominância da razão ou da emoção nos relacionamentos interpessoais. Em geral, as pessoas pertencentes a culturas que são afetivamente neutras não demonstram seus sentimentos e esforçam-se para mantê-los cuidadosamente controlados e dominados. No entanto, em culturas altamente afetivas as pessoas demonstram seus sentimentos claramente mediante uma risada, um sorriso, expressões faciais e gestos.

Ao analisar esta dimensão, cabe ressaltar que a quantidade de emoção que as pessoas demonstram é frequentemente resultado de uma convenção. Por isso, deve-se ter cuidado ao interpretar as diferenças entre

culturas afetivas e neutras. Em uma cultura neutra os indivíduos controlam seus sentimentos, reprimem a alegria e a tristeza, pois eles se preocupam em não parecerem espalhafatosos. Já em uma cultura afetiva os indivíduos amplificam seus sentimentos e geralmente os sinalizam de forma mais acentuada.

Status alcançado v. status atribuído

As diferentes sociedades conferem *status* aos seus membros de maneiras distintas. Neste sentido, esta dimensão avalia o critério utilizado pelos indivíduos para outorgar *status* às pessoas.

Status alcançado consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga *status* às pessoas com base nas suas realizações, especialmente na esfera profissional.

Status atribuído consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga *status* às outras pessoas em virtude da sua idade, classe social, sexo, origem, e outras características e atributos, os quais os indivíduos não possuem opção de escolha.

Em resumo, *status* alcançado está relacionado ao que a pessoa realiza e *status* atribuído está relacionado ao que a pessoa é.

Específico v. difuso

Esta dimensão analisa se um indivíduo se envolve com áreas específicas da vida das outras pessoas ou se um indivíduo se envolve difusamente em várias áreas de suas vidas simultaneamente.

Em sociedades específicas o trabalho e a vida pessoal de um indivíduo são acentuadamente separados, mas em sociedades difusas o trabalho e a vida pessoal de um indivíduo tendem a permear um ao outro.

Por exemplo, em culturas orientadas especificamente um gerente separa o trabalho do relacionamento que ele tem com um subordinado, diferente do gerente de culturas orientadas difusamente que se envolve em várias áreas da vida de seu subordinado.

Tempo sequencial v. sincrônico

Esta dimensão analisa qual é a importância que diferentes culturas dão para o passado, presente e futuro. De acordo com esta dimensão, diferentes pessoas podem ser mais ou menos atraídas pelas orientações do passado, presente ou futuro.

Além disso, esta dimensão demonstra a visão que um indivíduo tem sobre o conceito de tempo, que pode ser dividida em duas diferentes ideias:

- tempo é seqüencial, com uma série de eventos passados;
- tempo é sincrônico, no qual o passado, presente e futuro são inter-relacionados e as ideias sobre o futuro e as memórias do passado juntas moldam a ação presente.

Uma diferença importante entre uma cultura sincrônica e uma sequencial é que os indivíduos da primeira preferem desempenhar várias atividades em paralelo, e os indivíduos da segunda preferem realizar uma tarefa somente depois de terminada a tarefa anterior.

Internamente orientado v. externamente orientado

Esta dimensão demonstra a atitude do ser humano em relação ao ambiente. As duas orientações desta dimensão são:

- internamente orientado: engloba sociedades cujos membros acreditam que podem controlar o ambiente se impondo sobre o mesmo;
- externamente orientado: engloba sociedades cujos membros acreditam que o ser humano faz parte da natureza e deve concordar com suas regras, direções e forças.

Em culturas internamente orientadas os indivíduos acreditam que possuem o controle do que acontece com eles. No entanto, em culturas externamente orientadas os indivíduos acreditam que o controle do que acontece com eles está em forças externas, como a sorte ou o acaso (ROBBINS, 2002).

Neste sentido, esta dimensão compara indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas e o ambiente com aqueles que se veem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.

Em suma, Hampden-Turner e Trompenaars (1999) propõem que diferentes culturas resolvem problemas comuns ou dilemas universais de maneiras bastante distintas. Para cada dilema universal há duas soluções opostas que consistem nas orientações de valores culturais. Estas, portanto, determinam o modo pelo qual cada cultura se distingue das outras.

No entanto, um indivíduo pode ter três tipos de posicionamento diante de orientações de valores culturais opostas:

- **reconciliação**: consiste na capacidade de incorporar valores opostos, ou seja, as orientações de valores de outras pessoas são integradas às do expatriado. Portanto, não há a necessidade deste abandonar os seus valores quando confrontado com um indivíduo que possui orientações de valores opostos;
- **polarização**: os indivíduos insistem em seus próprios valores e ignoram, opõem-se ou até mesmo negam a orientação de valor cultural oposta.
- **compromisso**: as pessoas concedem, dividindo as diferenças de orientações de valores. Diante de circunstâncias excepcionais, um indivíduo concede parte de seus valores desde que a outra parte também faça o mesmo (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS⁴, 1999 *apud* MIURA, 2001, p.157).

O quadro a seguir resume as sete dimensões identificadas pelos autores e os três posicionamentos que um indivíduo pode seguir diante de orientações de valores culturais opostas.

⁴ HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. 2nd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

QUADRO 2 - DIMENSÕES CULTURAIS E POSICIONAMENTOS DIANTE DE VALORES OPOSTOS

PROBLEMAS UNIVERSAIS	DIMENSÕES CULTURAIS	POSICIONAMENTO
Relações com Pessoas	Universalismo vs. Particularismo aplicação de regras universais vs. preferência pela consideração do contexto ou relações de amizade.	- Reconciliação: capacidade do indivíduo de incorporar orientações de valores opostos.
	Individualismo vs. Comunitarismo preferência do indivíduo pelo seu próprio <i>self</i> vs. consideração à comunidade em primeiro lugar.	
	Neutro vs. Afetivo domínio da razão vs. domínio da emoção nos relacionamentos interpessoais.	
	Status Alcançado vs. Status Atribuído <i>status</i> outorgado pelo que a pessoa realiza vs. <i>status</i> outorgado pelo que a pessoa é.	
	Específico vs. Difuso envolvimento com áreas específicas da vida das outras pessoas vs. envolvimento difusamente em várias áreas de suas vidas simultaneamente.	- Compromisso: divisão das orientações de valores culturais contrárias.
Relações com o Tempo	Sequencial vs. Sincrônico pessoas mais orientadas para o passado vs. pessoas mais orientadas para o futuro.	- Polarização: insistência nos próprios valores e negação aos valores opostos.
Relações com o Ambiente	Externamento vs. Internamente orientado indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas e o ambiente vs. indivíduos que se veem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.	

FONTE: Os autores (2009)

No contexto das designações internacionais é imprescindível que o expatriado conheça as características culturais do país onde irá trabalhar. Robbins (2002) exemplifica que quando um executivo é designado para

trabalhar em algum país estrangeiro, este terá que lidar com chefes, subordinados e colegas de trabalho que nasceram e foram criados em uma cultura diferente da sua. Desta forma, o que é motivador para ele pode não ser motivador para seus colegas de trabalho no país estrangeiro e estes tanto podem considerar seu estilo de comunicação franco e direto como desconfortável e ameaçador.

Além disso, Black e Mendenhall (1990) ressaltam que qualquer executivo ao entrar no país estrangeiro passa por um processo de ajustamento ou adaptação intercultural. Segundo estes autores, este processo possui quatro estágios.

O primeiro estágio ocorre durante as primeiras semanas depois da chegada no país estrangeiro. Neste período o expatriado fica fascinado com os aspectos novos e diferentes da cultura e do país estrangeiro. Alguns pesquisadores denominam este estágio como lua-de-mel. Neste estágio inicial, o expatriado não tem tempo e experiência suficiente no país estrangeiro para descobrir que muitos de seus hábitos e comportamentos passados são inadequados na nova cultura. A combinação da falta de *feedback* negativo com a novidade da cultura estrangeira produz o efeito lua-de-mel.

Uma vez que o expatriado começa a enfrentar as condições reais do dia-a-dia, o segundo estágio se inicia. Este é caracterizado pela frustração e hostilidade em relação ao país estrangeiro. Isto ocorre porque o expatriado descobre que seus comportamentos passados são inadequados na nova cultura, mas ainda não aprendeu por quais comportamentos ele os substituirá. Em geral, o choque cultural ocorre na transição entre o segundo e o terceiro estágio, quando a pessoa já recebeu o máximo de *feedback* negativo, mas ainda tem pouca ideia de quais são os comportamentos adequados.

O terceiro estágio começa quando o indivíduo adquire algumas habilidades como o domínio do idioma estrangeiro e a flexibilidade para mudar o seu próprio comportamento. Neste estágio, o expatriado começa a

aprender quais são os comportamentos adequados na cultura estrangeira.

No quarto estágio, o indivíduo conhece e consegue desempenhar apropriadamente os comportamentos necessários para atuar eficazmente e sem a ansiedade por causa das diferenças culturais.

Os autores Tung (1981), Black e Mendenhall (1990), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Aycan (1997) sublinham a importância da conscientização cultural prévia na adaptação do expatriado no país estrangeiro. Isso ocorre, pois o expatriado se conscientiza de quais são os comportamentos que devem ser exigidos ou esperados e quais são velhos comportamentos que seriam considerados inaceitáveis ou inadequados no novo contexto cultural, antes mesmo da sua chegada no país estrangeiro, o que facilita a sua adaptação na medida em que minimiza a fase do choque cultural.

Para os expatriados que vêm trabalhar na América Latina, Osland, Franco e Osland (1999) descreveram as principais características da cultura latino-americana e suas implicações no comportamento organizacional:

- **simpatia:** a cordialidade nos relacionamentos pessoais é um traço cultural marcante entre os latino-americanos que enfatiza a empatia, o respeito pelo outro e a harmonia. No entanto, há dois aspectos negativos decorrentes deste traço cultural. O primeiro aspecto é que em geral os latino-americanos tendem a evitar conflitos abertos. Além disso, a ênfase da harmonia e cortesia muitas vezes demonstra uma certa hipocrisia nos relacionamentos interpessoais;
- **personalismo:** intenção das pessoas trabalharem ou serem produtivas devido ao relacionamento pessoal que têm com chefes e colegas de trabalho, ou seja, a confiança de que um trabalhador irá cumprir uma tarefa que lhe foi designada está fortemente relacionada ao senso de lealdade pessoal que este tem em relação ao seu chefe e/ou colegas de trabalho;
- **particularismo:** tendência em realizar exceções às regras baseado em circunstâncias individuais e relações de amizade. Segundo estes autores, há um número de leis muito extenso nos países latino-americanos. E, além disso, as leis destes países são derivadas do Direito Romano e, portanto, baseiam-se em princípios gerais que são mais suscetíveis a diferentes interpretações;
- **confiança:** nos países latino-americanos as pessoas confiam mais nos membros da família e nos amigos mais próximos do que em qualquer outra pessoa. Osland, Franco e Osland (1999) afirmam que isto é decorrente da visão que os latino-americanos têm de que as pessoas são más por natureza e que não são dignas de confiança e que, portanto, necessitam ser controladas;
- **coletivismo:** nos países coletivistas, os indivíduos são mais leais aos interesses do grupo do que aos seus interesses individuais. Para os países latino-americanos o grupo de referência é a família. Portanto, o indivíduo de sociedades coletivistas cujo grupo de referência é a família, como é o caso dos países latino-americanos, consideram a família em primeiro lugar;
- **paternalismo:** padrão cultural que reflete à extensão da família patriarcal. Nas organizações relaciona-se às expectativas dos empregados em relação à maneira como seus chefes devem se comportar. Os empregados latino-americanos esperam que seus chefes se interessem por questões relacionadas à sua vida particular de uma maneira não observada em nenhuma outra cultura. Por exemplo, eles esperam que seus chefes, inclusive expatriados, participem de eventos familiares tais como casamento, batizado, aniversário de filhos, etc.;
- **poder:** nos países latino-americanos não é difícil encontrar gerentes e diretores que possuem estilos de liderança que se baseiam no poder

coercitivo. Por exemplo, em muitos destes países é comum um gerente coagir e ameaçar seus subordinados sem se preocupar com as consequências negativas de seu comportamento. Osland, Franco e Osland (1999) ressaltam que os membros destas sociedades possuem uma tolerância maior ao uso da coerção pelos membros mais poderosos, mas em retribuição eles esperam que estes lhes concedam proteção e privilégios especiais;

- **humor:** outra característica cultural marcante dos latino-americanos é seu senso de humor. No ambiente de trabalho o humor pode desempenhar várias funções como, por exemplo, manter as pessoas prestando atenção em uma reunião e proporcionar *feedback*. Segundo Osland, Franco e Osland (1999) os latino-americanos possuem um respeito mútuo entre si, mas não têm medo de ridicularizar e um exemplo disto são as piadas políticas;
- **fatalismo:** os latino-americanos são considerados fatalistas ou externamente orientados, ou seja, acreditam que não têm o controle ou nada podem fazer para dominar o seu próprio destino. Isto é decorrente da crença de que a vida é predeterminada por um Ser Supremo. Uma das principais implicações desta característica cultural nas organizações é a resistência à mudança. No entanto, Osland, Franco e Osland (1999) afirmam que isto está mudando devido à intensificação das pressões competitivas decorrentes do processo de globalização.

2 Metodologia

O artigo em questão possui um caráter exploratório e almeja familiarizar-se com o tema expatriação. Para atender ao objetivo deste artigo serão realizados estudos da experiência de executivos expatriados que estejam trabalhando no Brasil há mais de um ano.

Mattar (2000, p.21) afirma que

o objetivo do levantamento de experiências é o de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo.

No estudo de experiências há a necessidade de uma amostra selecionada ou intencional das pessoas que vivenciaram tal experiência. Segundo Sellitz *et al.* (1967), as pessoas precisam ser escolhidas por causa da probabilidade de que ofereçam as contribuições procuradas.

Portanto, neste trabalho de campo a coleta dos dados foi realizada mediante entrevistas em profundidade semi-estruturada cujo roteiro enfatizou a descrição pelo expatriado de sua experiência no Brasil bem como as implicações das características culturais brasileiras na sua adaptação no trabalho e na vida social.

A amostra utilizada foi intencional na qual os entrevistados selecionados deveriam ser expatriados que foram enviados para trabalhar no Brasil por um período mínimo de dois anos. Na época das entrevistas, os entrevistados trabalhavam em subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais e estavam no Brasil há pelo menos um ano. Foram entrevistados quatro expatriados com predisposição e habilidades para sintetizar esta experiência. Os dados demográficos dos executivos expatriados entrevistados são:

- P1: canadense e trabalha em uma empresa canadense de telecomunicações na cidade São Paulo;
- P2: alemão e trabalha em uma empresa alemã do setor de geração de energia no interior do estado de São Paulo;
- P3: português e trabalha em uma empresa norte-americana do setor de alimentos na cidade de São Paulo;
- P4: holandês e trabalha em uma empresa do setor petrolífero na Bacia de Campos no estado do Rio de Janeiro.

Os resultados da pesquisa de campo serão descritos a seguir.

2.1 Análise e discussão

Ao analisar as entrevistas, foram identificadas as seguintes características culturais: cordialidade e simpatia, particularismo, "jeitinho brasileiro", falta de pontualidade, paternalismo e coletivismo, excesso de informalidade e burocracia. A seguir, serão descritas cada característica cultural e as suas implicações na adaptação do executivo expatriado no trabalho e na vida social.

2.1.1 Cordialidade e Simpatia

Uma característica cultural observada pelos expatriados foi a cordialidade ou simpatia do povo brasileiro. Como já descrito anteriormente, Osland, Franco e Osland (1999) ressaltam que este traço cultural é característico dos povos latino-americanos e expressa a empatia, o respeito pelo outro e a harmonia nos relacionamentos interpessoais entre estes povos. Os trechos das entrevistas que demonstram este traço cultural são: *"Os brasileiros são mais acessíveis e integram o expatriado mais rapidamente na vida social do que na Alemanha, por exemplo"* (P:3). *"E o fato de o povo brasileiro ser aberto, também ajudou a me relacionar com eles"* (P:4). *"Eu já passei por Alemanha, Estados Unidos e Dinamarca, e o Brasil é o lugar mais fácil de se integrar na vida social do que em qualquer outro país"* (P:3).

Ao analisar os trechos acima, conclui-se que esta característica cultural influencia positivamente a integração social dos executivos expatriados. Isto também pode ser observado nos trechos abaixo, nos quais os expatriados descrevem a recepção dos brasileiros e o seu esforço em criar um relacionamento harmônico e empático com os estrangeiros: *"A cultura brasileira não tem problemas com a adaptação dos estrangeiros. Povo que gosta de festa, carnaval. A cultura brasileira é de fácil adaptação para os estrangeiros"* (P:1). *"O brasileiro em geral é muito aberto, e eu acho que a cidade de São Paulo está muito voltada para o exterior,*

para fora do Brasil. Eu acho que o paulistano tem um mente cosmopolita e recebem os internacionais de uma maneira muito especial" (P:3). *"Ótima integração com brasileiros. Em relação à amizade e apoio no trabalho e fora dele o brasileiro é ótimo"* (P:4).

Como descrito anteriormente, Osland, Franco e Osland (1999) também ressaltam os aspectos negativos deste traço cultural. Por exemplo, a ênfase da harmonia e cortesia nos relacionamentos interpessoais muitas vezes reflete uma certa hipocrisia ou falta de sinceridade. Um dos executivos expatriados ressaltou este aspecto negativo quando estava descrevendo os problemas que ele enfrentou em sua adaptação na vida social: *"Não é fácil criar novos amigos no Brasil, porque aqui não se tem o compromisso. Aqui no Brasil, às vezes uma pessoa convida outra para ir em sua casa só por questão de educação, mas não é um compromisso. Na Alemanha é diferente, tudo que se diz deve ser cumprido"* (P:1).

2.1.2 Particularismo

Este traço ou característica cultural demonstra a tendência em realizar exceções às regras baseadas em circunstâncias individuais e relações de amizade (OSLAND; FRANCO; OSLAND, 1999).

Hampden-Turner e Trompenaars (1999) diferenciam a cultura universalista da cultura particularista. Na primeira, os indivíduos sentem-se obrigados a seguir os padrões que são universalmente aceitos pela sua cultura, pois temem que fazer exceções possa conduzir o sistema ao colapso. Entretanto, na cultura particularista os indivíduos acreditam que devem obrigações particulares às pessoas que eles conhecem, ou seja, deve haver exceções às regras quando se trata de um membro da família ou de um amigo.

Um expatriado entrevistado observou a importância das relações de amizade (particularismo) dentro da empresa: *"Se existe um expert na empresa ele precisa de muito mais que conhecimento para definir alguma coisa ou colocar algo em prática. Não adianta ter só conhecimento e boas ideias é preciso ter um bom*

relacionamento com as pessoas certas. E eu demorei um pouco para entender isto” (P:1).

O expatriado ressaltou também que no início teve dificuldades para entender esta peculiaridade das relações interpessoais no trabalho.

2.1.3 “Jeitinho Brasileiro”

Outra característica cultural observada pelos expatriados foi o “jeitinho brasileiro. Um dos entrevistados definiu “jeitinho brasileiro” da seguinte forma: *“O jeitinho brasileiro é quando você dá uma obra ou tarefa a uma pessoa e explica exatamente como você quer que seja feita e ela acha que no meio do caminho pode mudar o que foi pedido, que, aliás, é mais fácil para ela, mas que não é a maneira que você pediu” (P:4).*

A seguir, os expatriados entrevistados salientam a dificuldade de lidar com o “jeitinho brasileiro” e o impacto negativo na vida profissional. *“Na vida profissional, aqui no Brasil, há grandes desafios, e um grande desafio realmente é a questão do jeitinho brasileiro que você sabendo lidar com isto você também sabe lidar com atrasos, ineficiências, você tem que aprender o jeitinho brasileiro para saber como/ o que as pessoas fazem para lidar com isto” (P:3). “Outra coisa que eu não consegui me acostumar é o jeitinho brasileiro” (P:1). “A pior coisa que eu podia escutar é algum brasileiro dizendo Ohh, Não se preocupe, eu dou um jeitinho!!! Aí eu que tinha que me preocupar porque ali começava um problema” (P:4).*

Um dos entrevistados exemplificou o impacto negativo do “jeitinho brasileiro” no trabalho: *“Aqui tem que ficar ligando para as pessoas averiguando se a entrega foi feita, foi cumprida, o quanto gastou, este é o tipo de coisa que não acontece em Portugal, e isto complica um pouco. Por exemplo, nós trabalhamos com agências de publicidade e já aconteceu muito de combinarmos que um filme seria entregue à tarde e ao meio-dia nós recebemos uma ligação de que a máquina quebrou, ou sei lá, a esposa do motorista ficou doente, algum fato desse tipo, e isto complica o meu trabalho*

um pouco. Por exemplo, nos outros países em que estive, quando você tem um projeto com uma pessoa você não tem que ficar ligando, correndo atrás, estas pessoas tinham a consciência e responsabilidade pelo cumprimento das metas e prazos, com os brasileiros é diferente, muitas vezes você tem que ficar ligando, cobrando da pessoa o cumprimento de metas e prazos” (P:3).

2.1.4 Falta de Pontualidade

Como o “jeitinho brasileiro”, a falta de pontualidade é outra característica cultural que irrita os expatriados. A seguir os entrevistados enfatizam que o brasileiro não respeita o horário combinado e considera isto normal: *“O brasileiro não respeita muito o horário combinado, o que irrita um pouco os alemães” (P:2). “A noção de tempo do brasileiro é muito irritante. Um atraso de meia hora é normal” (P:3).*

2.1.5 Paternalismo e Coletivismo

Como já descrito anteriormente, paternalismo expressa as expectativas dos empregados em relação à maneira como seus chefes devem se comportar. Osland, Franco e Osland (1999) afirmam que os empregados latino-americanos esperam que seus chefes se interessem por questões relacionadas à sua vida particular de uma maneira não observada em nenhuma outra cultura.

Osland, Franco e Osland (1999) sublinham também que os países latino-americanos, inclusive o Brasil, são sociedades coletivistas e têm a família como seu principal grupo de referência. Portanto, os interesses da família para o latino-americano são mais importantes até mesmo do que os seus próprios interesses.

Osland, Franco e Osland (1999) demonstram que o paternalismo é evidente nas organizações latino-americanas. Um exemplo comum é o empregado, especialmente a mulher, frequentemente pedir permissão para se ausentar do trabalho para cumprir algumas obrigações relacionadas à família.

Os expatriados entrevistados descreveram esta característica cultural e suas implicações no ambiente de trabalho: *"Outra coisa que é diferente aqui também é que o brasileiro é muito ligado à família e muitas pessoas abusam disto, por exemplo licença médica, faltam porque alguém da família está doente. Às vezes a pessoa está embarcada e solicita o desembarque imediato porque alguém da família está com algum problema e estas pessoas não têm noção que nós temos que pagar o helicóptero para realizar o desembarque e isto custa muito dinheiro, quase 12 mil reais"* (P:4). *"Os brasileiros às vezes usam muitas desculpas pra não cumprir o combinado como, por exemplo, a esposa ficar doente"* (P:3). *"Aqui há uma relação paternalista entre chefe e empregado"* (P:1). *"Eu acho que no Canadá os padrões de desempenho são mais formais. Aqui as relações as trabalho são paternalistas. Os gerentes e empregados se tratam como pais e filhos. No Canadá as relações de trabalho são mais formais"* (P:1).

Como se pôde observar nos trechos acima, o expatriado critica pontualmente o relacionamento paternalista entre chefes e subordinados e demonstra, sob o seu ponto de vista, o impacto negativo desta característica cultural no ambiente de trabalho.

2.1.6 Excesso de Informalidade

Outra característica cultural identificada pelos expatriados entrevistados foi o excesso de informalidade. Segundo Hampden-Turner e Trompenaars (1999) o excesso de informalidade é uma consequência das culturas orientadas difusamente.

Segundo estes autores, culturas orientadas difusamente são aquelas cujos relacionamentos interpessoais envolvem de maneira generalizada várias áreas da vida dos indivíduos. Por exemplo, o trabalho e a vida particular das pessoas tendem a permear um ao outro. Desta forma, é comum nas culturas orientadas difusamente, os gerentes participarem da vida particular de seus subordinados e vice-versa.

Hampden-Turner e Trompenaars (1999) revelam que o excesso de informalidade, típico de indivíduos

classificados como difusos, pode levar à perda de foco em reuniões e negociações e à lentidão em processos de tomada de decisão.

Corroborando com estes autores, os expatriados entrevistados descrevem as seguintes observações e exemplos: *"Um problema que tive em relação à cultura brasileira foi a adaptação ao estilo de negociação do cliente brasileiro que é muito diferente. O brasileiro tem mais paciência, o processo é mais demorado, primeiro as pessoas ficam perguntando sobre a família. Aqui é mais fácil a negociação, pois a cultura é menos rígida. Aqui as pessoas brigam o tempo todo, mas depois fica tudo em paz. Ao negociar com clientes brasileiros é preciso criar empatia, conversar. Na Alemanha a negociação é mais rígida e com maior objetividade"* (P:2). *"Aqui, isto é diferente, se discute muito para tomar uma decisão e quando esta é tomada ainda muitas vezes se muda de ideia, ou seja, chega alguém depois da decisão tomada e fala ahh, eu tenho uma ideia melhor, aí eu penso porque que ele não falou antes"* (P:4).

Para culturas orientadas especificamente, nas quais os relacionamentos interpessoais envolvem apenas um aspecto da vida dos indivíduos, o excesso de informalidade pode ser considerado uma invasão de privacidade: *"O brasileiro invade muito a sua privacidade e isto é um problema grande que eu não consigo me acostumar"* (P:4).

2.1.7 Burocracia

Ao analisar as repostas dos entrevistados, constatou-se que a burocracia exacerbada e o excesso de leis são características marcantes da cultura brasileira que incomodam e dificultam a vida profissional do executivo expatriado no Brasil: *"As leis também dificultaram um pouco o meu trabalho. Eu acho muito difícil entender as leis brasileiras. E isso é muito importante para um diretor financeiro. Muitas leis para tudo e leis de difícil compreensão. Às vezes eu peço para várias pessoas me explicarem sobre uma determinada lei e a explicação e o entendimento que uma pessoa brasileira tem desta lei é diferente da outra pessoa brasileira. Eu acabo tendo*

respostas diferentes para uma mesma lei" (P:1). "A burocracia também é algo que me incomoda muito. Há muita dificuldade e demora para tirar uma carteira de trabalho no Ministério do Trabalho. É também muito difícil e demorado tirar uma carteira de motorista. Aqui há uma carência de infraestrutura, filas em banco, que possuem um péssimo atendimento" (P:2). "A burocracia tem um impacto muito negativo no seu trabalho. Por exemplo, você gasta dias e dias para arrumar uma papelada para fazer alguma coisa ou resolver algum problema" (P:4). "Na Holanda se eu dou uma palavra para uma pessoa, palavra é palavra e você pode confiar nela. Aqui tudo tem que ser escrito, realizar contratos, ir ao cartório reconhecer firma. E aqui tem que provar tudo, muitas vezes na justiça" (P:4).

3 Conclusão

Como já descrito anteriormente, o acirramento da internacionalização dos mercados tem aumentado o número de pessoas vivendo e trabalhando em um país estrangeiro. O grande desafio para estes expatriados é justamente a adaptação ao trabalho e vida social em uma cultura diferente da sua cultura de origem.

Vários autores concordam que a conscientização prévia acerca da cultura do país estrangeiro minimiza o choque cultural e facilita a adaptação do expatriado na nova cultura.

Desta forma, este artigo buscou descrever as principais características da cultura brasileira sob o ponto de vista de executivos expatriados e as implicações destas características na sua adaptação no trabalho e na vida social.

Sob o ponto de vista dos executivos expatriados, as principais características da cultura brasileira são: cordialidade e simpatia, particularismo, "jeitinho brasileiro", falta de pontualidade, paternalismo e coletivismo, excesso de informalidade e burocracia.

Na análise do conteúdo das entrevistas foram identificadas as principais implicações das características culturais brasileiras na adaptação do executivo expatriado no trabalho e na vida social:

- a cordialidade e a simpatia, em geral, facilitam a integração social do executivo expatriado;
- o "jeitinho brasileiro" e a falta de pontualidade dificultam a vida profissional dos executivos expatriados pois estes têm que se acostumar com algumas ineficiências consequentes destas características culturais;
- o paternalismo é algo incompreensível para os executivos expatriados, mas que estes devem aprender a lidar, principalmente se forem ocupar cargos de chefia;
- o excesso de informalidade afeta os relacionamentos interpessoais entre brasileiros e expatriados, pois para culturas orientadas especificamente isto é considerado invasão de privacidade;
- o excesso de informalidade e a burocracia, por não poderem ser totalmente controlados, podem dificultar a produtividade do executivo expatriado.

Em suma, este artigo é importante para clarificar e analisar as características culturais brasileiras sob o ponto de vista do executivo expatriado. Cabe ressaltar que não se pode realizar generalizações a partir deste artigo, já que possui um caráter exploratório. E, é importante ressaltar também o incentivo a outras pesquisas quantitativas nesta área para validar as análises de estudos exploratórios como este.

• Recebido em: 09/02/2008

• Aprovado em: 12/05/2009

Referências

- ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Building networks and crossing borders: the dynamics of knowledge generation in a transnational world. In: JOINT, P.; WARNER M. (Org.) **Managing across cultures: issues and perspectives**. London: International Thomson Business, 1997. p.7-32.
- AYCAN, Z. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. **The International Journal of Human Resource Management**, London, UK, v.8, n.4, p.435-456, Aug. 1997.
- BIRDSEYE, M. G.; HILL, J. S. Individual, organizational work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, Ga., v.26, n.4, p.787-814, Winter 1995.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, New York, v.15, n.1, p.113-136, Jan. 1990.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, New York, v.16, n.2, p.291-317, Apr. 1991.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**. Oxford: Oxford University, 1998.
- DESSLER, G. **Human Resource Management**. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999.
- HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. 2nd ed. London: N. Brealey, 1999.
- _____. **Building cross-cultural competence: how create wealth from conflicting values**. New York: J. Wiley, 2000.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organization: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas 2000.
- MIURA, I. K. **A influência dos valores culturais no comportamento de executivos em designações internacionais**. 2001. 156p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- MORDEN, T. Models of national culture: a management review. **Cross Cultural Management**, Bradford, UK, v.6, n.1, p.19-44, Jan.1999.
- NICHOLSON, J. D.; STEPINA, L. P. Cultural values: a cross-national studie. **Cross Cultural Management**, Bradford, UK v.5, n.1, p.33-47, Jan. 1998.
- OSLAND, J. S.; FRANCO, S.; OSLAND, A. Implications of Latin American cultures: lesson for the expatriate manager. **Journal of Management Inquiry**, Newbury Park, CA v.8, n.2, p.219-234, June 1999.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- TUNG, R. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, New York, v.16, n.1, p.68-78, 1981.