



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIS REGINA DE PAULA

**A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS EXPATRIADOS ITALIANOS SOBRE A
GESTÃO BRASILEIRA**

**Belo Horizonte
2005
ELIS REGINA DE PAULA**

A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS EXPATRIADOS ITALIANOS SOBRE A GESTÃO BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2005

À minha mãe, símbolo de força,
coragem e determinação, minha
inspiração maior. Sempre.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, ao autor de toda boa dádiva, da qual procedem todos os dons, e que me concedeu inspiração e sabedoria na realização deste trabalho, a Jesus.

Ao meu orientador Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, que esteve sempre presente e com paciência de mestre ajudou-me a encontrar o caminho. Obrigada por acreditar e incentivar este trabalho e por ter sempre dado um “jeitinho” de me atender nas horas de maior “sufoco”!

Meu grato carinho à Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues, pela acolhida no Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional (GGI), pelo incentivo, auxílio e inspiração incondicionais que, mais que mestre se tornou uma grande amiga. A sua trajetória acadêmica nos inspira e incentiva a procurar ir sempre além.

A minha família que, pacientemente, suportou a minha ausência por um longo período. Edite, você faz parte, obrigada pelo incentivo constante!

À Profa. Zélia Miranda Kilimnik, cujo incentivo foi muito importante para o meu ingresso no mestrado.

Aos amigos, doutores Irineu Dário Staub e Henrique Cordeiro Martins. Irineu, muito obrigada pela indicação e empréstimo de bibliografia, “dicas” preciosas e parceria de publicações. Henrique, obrigada pela indicação do primeiro entrevistado e por tudo o mais.

Aos professores, Dra. Talita Ribeiro da Luz e Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, que acompanharam com interesse este trabalho desde a defesa do projeto.

A todos os professores do CEPEAD, especialmente ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, Prof. Dr. José Edson Lara e Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz.

A todos os funcionários do CEPEAD, lembrando que a cooperação da Edna, Fátima, Érika Martins e Érica foram especiais.

Aos meus colegas de mestrado, que estiveram presentes e colaboraram de alguma forma para a realização deste trabalho.

A todos os executivos expatriados italianos que fizeram parte da amostra desta pesquisa. Obrigada por terem aberto um espaço na agenda de vocês e terem me concedido a entrevista e por expressarem um carinho tão grande pelo Brasil.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa concedida.

À Profa. Ieda Carvalho Alves, pela correção ortográfica.

A Maravilhosa Sabedoria dos Desígnios Divinos

Ó profundidade da riqueza, tanto da sabedoria, como do conhecimento de Deus! Quão insondáveis são os seus juízos e quão inescrutáveis os seus caminhos!

Quem pois, conheceu a mente do Senhor? Ou quem foi o seu conselheiro?

Ou quem primeiro lhe deu a Ele para lhe venha a ser restituído?

Porque dEle e por meio dEle e para Ele são todas as cousas. A Ele pois, a glória eternamente. Amém.

Romanos 11:33-36

A verdadeira filosofia é reaprender a ver o mundo.

Merleau-Ponty

RESUMO

Como conseqüência de fatores interligados como a globalização econômica, a abertura dos mercados e o aumento da competição entre empresas, estudiosos organizacionais procuraram compreender as características que ensejam respostas bem sucedidas aos novos desafios do mercado, especialmente, os oriundos do ambiente externo. Nesse novo cenário, o executivo expatriado ganha importância e destaque. Esse executivo sai temporariamente do seu país para trabalhar em um país estrangeiro. Quando chega ao país hospedeiro, o choque cultural é grande e torna-se uma das causas da não-adaptação. O executivo expatriado muitas vezes tem que reaprender a trabalhar, a aceitar a cultura do país hospedeiro e ainda produzir resultados que justifiquem para a matriz o seu envio. Com este estudo buscou-se investigar como os executivos expatriados italianos se adaptaram à cultura brasileira, quais foram os fatores facilitadores e inibidores de sua adaptação, e principalmente como eles percebem as práticas brasileiras. Os sujeitos da pesquisa foram quinze executivos que atendem às condições acima, que trabalham no Estado de Minas Gerais e estão no país em um período compreendido entre dois e dez anos. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas segundo roteiro previamente elaborado. O método da análise dos dados utilizado foi a análise lingüística de discurso. Primeiramente foram levantados os percursos semânticos, incluindo temas e figuras, além dos subgrupos que permitiram detalhar os níveis da análise e as estratégias de persuasão: a construção dos personagens discursivos, a seleção lexical, o silenciamento e os explícitos e implícitos. Desse recurso metodológico, surgiram dois percursos semânticos: o das diferenças culturais e o das práticas de gestão. Verificou-se que as principais dificuldades de adaptação desses executivos refere-se à pontualidade, informalidade, viés na comunicação, idioma, falta de planejamento e dificuldade de aceitação do erro por parte dos brasileiros. No que tange a práticas gerenciais brasileiras, as principais críticas referem-se ao fascínio brasileiro pelas práticas estrangeiras e sua adoção indiscriminada, especialmente as americanas, e ao “jeitinho” brasileiro.

ABSTRACT

Correlated factors as the economic globalization, the opening of the markets and the increasing competition among companies have driven organizational researchers to looking for to understand the characteristics that provide successful answers to the new challenges of the market, especially, the ones derived from the external environment. Within this new scenery, the expatriate executive gains importance and prominence. This kind of executive leaves his home country to work temporarily in a foreign country. When he arrives at the host country, the cultural shock is hard and becomes one of the causes of the adaptation troubles. The expatriated executive usually has to re-learn to work, to accept the local culture of the host country and still to produce results that justify to the head office, his sending. This study sought to investigate how the Italian expatriated executives adapted themselves to the Brazilian culture, what are facilitative and inhibiting factors of their adaptation, and mainly how they perceive the Brazilian management practices. The research sample were composed by fifteen executives selected according to the above mentioned conditions, and who work at State of Minas Gerais and have been in Brazil for a period ranged from two to ten years. The collection of the data was accomplished through individual semi-structured interviews according to a previously elaborated agenda. The method of analysis used was the linguistic discourse analysis. First the semantic paths were figured out, including subjects and figures, beyond sub-groups that allowed to detail the level the analysis and strategies of persuasion: the construction of the discursive characters, the lexical choice, the silencing and the implicit and explicit relation. Under this methodological process two semantic paths were outlined: the one of cultural differences and the one of management practices. It was verified that the main difficulties of executive's adaptation refer to Brazilian's way to manage the issues of punctuality, informality, bias in the communication, language, lack of planning and difficulty of acceptance of the mistakes made by Brazilian workers. Related to the Brazilian managerial practices, the main criticism refers to the Brazilian's fascination for foreign practices and their indiscriminate adoption, especially, the American practices, and to the Brazilian's "jeitinho".

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 CULTURA: CONCEITO E INTERPRETAÇÃO	16
2.2 CULTURA : UMA VISÃO SIMBÓLICA.....	22
2.3 A CULTURA DO PONTO DE VISTA “VARIÁVEL”.....	25
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.5 PERCEPÇÃO	35
2.5.1 <i>Percepção e Cultura</i>	38
2.6 CULTURA BRASILEIRA.....	40
2.6.1 <i>O “jeitinho” brasileiro</i>	52
2.6.2 <i>Gestão brasileira</i>	55
2.7 CULTURA MINEIRA.....	60
2.8 O EXECUTIVO EXPATRIADO	66
3 METODOLOGIA: caminhos percorridos	76
3.1 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	76
3.1.1 <i>Delineamento da pesquisa</i>	76
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	78
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES ENTREVISTADOS	78
3.4 DADOS: COLETA E TRATAMENTO	82
3.5 DADOS: ANÁLISE.....	83
4 PERCURSO SEMÂNTICO DAS DIFERENÇAS CULTURAIS.....	88
5 PERCURSO SEMÂNTICO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	131
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS	161
APÊNDICE	168

Lista de Quadros

1- Diferentes tipos de ritos	24
2 - Diferentes abordagens perceptivas	38
3 - Raízes da cultura brasileira	46
4 - Traços brasileiros	48
5 - Diferenças e similaridades entre o malandro e o “jeitinho”	54
6- Diferenças entre os estilos de gerenciar	75
7- Perfil dos Agentes 1	81
8- Perfil dos Agentes 2	82
9- Verbos e adjetivos que caracterizam a cultura empresarial mineira na Percepção dos executivos entrevistados	114

1. INTRODUÇÃO

Com este trabalho, tem-se como objetivo geral verificar como os executivos expatriados (estrangeiros que vêm trabalhar no Brasil) que atuam em empresas sediadas no Estado de Minas Gerais percebem as práticas gerenciais brasileiras.

A escolha do tema se deu por duas razões. A primeira foi a quase inexistência de estudos dessa natureza. Tradicionalmente, as caracterizações e descrições de práticas gerenciais brasileiras são desenvolvidas com base na literatura existente sobre a cultura brasileira, baseada em estudos empíricos realizados em empresas nacionais com gerentes brasileiros. A segunda razão, relacionada à primeira, foi a necessidade de se descrever, de maneira mais acurada, uma possível variação das práticas gerenciais brasileiras tal como apresentadas na literatura. Ou seja, será feito um estudo comparativo entre o que foi encontrado na literatura e a percepção dos expatriados. Considera-se esse método adequado porque os estudos interculturais, que buscam analisar questões tais como negociação e transferência de práticas gerenciais, baseiam-se nesse tipo de análise. Rodrigues e Duarte (1999, p. 52) entendem que todas as práticas gerenciais podem sofrer influências culturais “sobretudo, a negociação, a comunicação, a tomada de decisão, a liderança e a motivação, mas é no âmbito das *joint ventures* e de outras alianças estratégicas que se observam melhor os contrastes entre parceiros de nacionalidades diferentes”.

O debate sobre a relação entre cultura e práticas gerenciais e, em particular, sobre a influência da primeira sobre as últimas, foi inicialmente, determinado pela abordagem em que a gestão era vista como universal e, assim, não influenciada pela cultura e ambiente nacionais. Os defensores dessa teoria buscaram, então, desenvolver uma abordagem considerando a racionalidade que estava acima, e além, das especificidades nacionais e particularidades culturais (MAURICE, 1979). Em estudos comparativos desenvolvidos nessa linha, verificou-se que seus autores foram levados a concluir que as relações entre variáveis contextuais e estruturais eram estáveis entre os países (HICKSON *et al.*, 1979).

Boyacigiller e Adler (1991) afirmam que muitos teóricos organizacionais têm subestimado o fato de que suas percepções e interpretações e, conseqüentemente, a construção da teoria organizacional, são influenciados pelo ambiente cultural externo. Chapman (1997) complementa dizendo que as sociedades devem ser estudadas objetivamente, devem ser observadas, classificadas e detalhadas como forma de englobar e explicar todos os seus aspectos.

Em numerosos estudos, como os de Child (1996), Boyacigiller e Adler (1991) e Rodrigues e Duarte (1999) buscou-se descrever sistemas de negócios – estrutura e práticas gerenciais de diferentes culturas/nações. Essa caracterização procura traçar as práticas organizacionais de um determinado país e compará-las às práticas de dois ou mais países. A lógica dessas duas caracterizações é distinta. Enquanto, no primeiro caso, o objetivo é derivar as práticas organizacionais da história, da cultura e do ambiente sócio-econômico-político de um dado país, no segundo caso, o propósito é comparar e apontar as similaridades e/ou diferenças entre as práticas de países distintos. Neste estudo o objetivo será verificar como o expatriado estrangeiro percebe as práticas gerenciais brasileiras, se há diferença entre as práticas descritas na literatura ou não.

Ao se analisar a literatura referente às práticas gerenciais brasileiras, três questões emergem. Primeiro não há referências a uma possível diversidade de práticas gerenciais, ou seja, assume-se que haveria um estilo gerencial brasileiro único, válido para grande número de empresas. No entanto, supondo-se que haja pelo menos três categorias de organizações relevantes no contexto brasileiro – multinacionais, estatais e empresas nacionais privadas (grande, médio e pequeno porte) –, poder-se-ia perguntar se as práticas gerenciais seriam as mesmas em todas essas empresas, independentemente do tipo de categoria. Teriam as práticas organizacionais das empresas multinacionais as mesmas características daquelas das empresas estatais e privadas? Não seria o tipo de propriedade (estrangeiro, estatal, privado) um determinante importante das práticas organizacionais? Bethlem (1999) afirma que este era o tripé predominante até os anos de 1997. Para o autor, as empresas privadas e multinacionais tinham em 1970 e ainda hoje têm semelhanças na forma de atuação no mercado. Já as multinacionais até 1970 eram parecidas com as estatais na profissionalização de seus executivos, o que veio a diminuir com o advento das privatizações.

Durante muitos anos, as empresas no Brasil operaram em um mercado relativamente fechado em que concorrência e competitividade não eram questões relevantes. Os padrões de concorrência eram definidos de tal maneira que empresas locais assim como as estrangeiras detinham seus *market shares*, e nada ameaçava esse *status quo*. As empresas estrangeiras, para responder aos índices de nacionalização requeridos, diversificaram e verticalizaram excessivamente suas produções o que as impediu de se beneficiarem da especialização. Em outras palavras, o alto nível de proteção, desfrutado pelas empresas estrangeiras e brasileiras, terminou por levá-las a operar com baixos níveis de competitividade.

Com a adoção de uma política comercial mais liberal, o baixo nível de competitividade das empresas estrangeiras e brasileiras tornou-se aparente (COUTINHO,

1996). A abertura do mercado estimulou as empresas a buscar melhorias de eficiência e produtividade. No caso das subsidiárias de empresas multinacionais, o acesso que essas empresas tinham ativos no exterior (financeiros, tecnológicos e gerenciais), era sub-utilizado durante o período anterior, teve de ser otimizado. Em função da maior facilidade de acesso, pode-se supor que as práticas gerenciais das organizações multinacionais presentes no Brasil têm se modificado para atender às transformações ocorridas tanto em nível de concorrência quanto de competitividade. Poder-se-ia perguntar, então, se essas modificações no contexto econômico e, conseqüentemente, nas práticas organizacionais dessas empresas não foram desconsideradas nos estudos até agora analisados. **Nesse sentido, buscar-se-ao respostas para a pergunta: como os executivos expatriados percebem as práticas gerenciais brasileiras?**

Os expatriados foram escolhidos como respondentes por três motivos: 1- os brasileiros teriam menores condições de avaliar os efeitos das transformações ocorridas nas práticas gerenciais brasileiras de maneira não enviesada; 2 - em virtude da diversidade de sua experiência profissional em termos geográficos, os expatriados estariam mais aptos a oferecer uma visão diferenciada das práticas gerenciais brasileiras e as de outros países; 3 - os expatriados estariam em condições de descrever as práticas gerenciais com base em uma referência cultural distinta que não a brasileira.

O fato de que esses três aspectos – diversidade de empresas, transformações econômicas e *background* cultural – não tenham sido levados em conta na literatura parece limitar a compreensão das possíveis nuances do estilo gerencial brasileiro. A fim de compreender um pouco mais das facetas que caracterizam as práticas gerenciais brasileiras, a pesquisa teria como objetivo principal investigá-las em empresas multinacionais, de acordo com a percepção dos expatriados. Com base nas respostas dos expatriados às entrevistas, espera-se descrever as práticas gerenciais vigentes nas subsidiárias brasileiras de empresas estrangeiras na percepção desses expatriados.

Segundo Rodrigues e Duarte (1999, p. 43) “as características paradoxais da globalização, que estimulam, de um lado, a convergência de gostos e, de outro, fortalecem as estratégias de manutenção da identidade, apenas tornam a questão da convergência e divergência, entre culturas, mais atual”. Sendo essa uma das razões pelas quais se alavancou o interesse pelos estudos interculturais na academia, e também porque nesses estudos, não se limita a mostrar o funcionamento da organização em outros países, neles busca-se principalmente, estudar como pensam, como vivem e como se comportam os gerentes e demais pessoas que nela trabalham.

Espera-se que pelos resultados desta pesquisa seja permitido, primeiramente, traçar um panorama das práticas gerenciais brasileiras vigentes nas empresas multinacionais. A expectativa é de que o panorama prevalecente nessas empresas apresente simultaneamente pontos em comum com as práticas gerenciais brasileiras identificadas na literatura e com outras práticas que poderiam ter um cunho mais internacional. Segundo, poder-se-ia identificar quais práticas poderiam ser consideradas “genuinamente” brasileiras e quais se aproximam das vigentes no país da matriz.

Contudo, os estudos aqui realizados sobre as práticas gerenciais brasileiras, que não são muitos, sempre se baseiam no olhar dos próprios pesquisadores, que buscam construir uma tipologia das práticas gerenciais ou dos próprios gerentes que se auto definem (JUNQUILHO, 2000). É nesse sentido que se oportuniza esta pesquisa, pois seriam agora os gerentes, vindos de outros países, que desenhariam as diversas práticas gerenciais brasileiras.

Este estudo foi organizado em sete partes. No primeiro capítulo foi discutido o problema, seus antecedentes e as possibilidades de pesquisa. No capítulo seguinte, o referencial teórico, cujos focos são a cultura e suas diferentes facetas, a percepção, a gestão brasileira e o executivo expatriado que sustentam este estudo. Os procedimentos metodológicos são descritos no terceiro capítulo como delimitação e o *design* da pesquisa; seleção dos sujeitos; e a análise e tratamento dos dados por meio da Análise de Discurso. Nos capítulos quatro e cinco, é feita a análise dos dados, distribuída em dois percursos semânticos, subgrupos e temas. No sexto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais, nas quais foram explorados os principais resultados encontrados à luz dos conceitos e informações anteriormente trabalhados. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas na realização deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura: Conceito e Interpretação

Por volta dos anos 1600, acreditava-se que ao nascer a mente do bebê nada mais era do que uma caixa vazia, possuidora de um único benefício: sua capacidade ilimitada de adquirir conhecimento. Conhecimento esse, que ocorre por meio de um processo conhecido hoje como endoculturação. Laraia (1996, p. 46) citando John Locke¹ afirma que “o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é o herdeiro de um longo processo acumulativo que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam”. As invenções e inovações surgem da manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural. Pode-se inferir que não é suficiente que a natureza crie pessoas muito inteligentes, é necessário que as pessoas criem um ambiente propício para exercitarem e desenvolverem sua criatividade de forma diferenciada e isso está estritamente relacionado à cultura. O termo cultura torna-se relevante em dois momentos, primeiro, quando aponta para a existência de uma lógica interna no processo de mudança e, segundo, quando demonstra que pertencer ao mundo moderno é um processo de aculturação (RAMOS, 1983).

Submetendo-se ao governo de programas simbolicamente mediados para a produção de artefatos, organizando a vida social ou expressando emoções, o homem determinou, embora inconscientemente, os estágios culminantes do seu próprio destino biológico. Literalmente, embora inadvertidamente, ele próprio se criou (GEERTZ, 1989, p.60).

O sistema nervoso central dos homens desenvolveu-se em grande parte em razão da sua interação com a cultura o que os torna dependentes dela para dirigir o seu comportamento ou organizar sua experiência, que ocorre com a ajuda do sistema de símbolos significantes. Foi a cultura quem formatou o homem como espécie única no passado e, ainda hoje, continua a fazê-lo. O ser humano possui uma capacidade extraordinária de aprendizagem, dependendo principalmente de um tipo específico de aprendizado como apreensão e utilização de sistemas específicos de significado simbólico e a formulação de conceitos. Por essa fala, exemplificase bem o discurso de Geertz (1989), pois falar é inato, falar português é cultural.

Uma das tarefas da antropologia moderna tem sido a de reformular o conceito de cultura. Essa reformulação faz-se necessária graças à fragmentação ocorrida por meio de inúmeras alterações. As definições que mais se adaptam aos objetivos desta pesquisa são as de

¹ LOCKE, John. *Ensaio acerca do entendimento humano*. Coleção “Os Pensadores”, São Paulo: Abril Cultural, 1978.

Tylor e de Kessing. Tylor², citado por Laraia (1996, p.28), a define “como sendo todo comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética”. Para Kessing³, citado por Laraia (1996, p.60) quando compreendida como um sistema adaptativo,

Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante.

Geertz (1989, p.56), acrescenta que a cultura não deve ser entendida simplesmente como complexos de padrões concretos de comportamento, usos, costumes, hábitos e tradições como tem sido analisada até o presente momento, e sim como um “conjunto de mecanismos de controle-planos, receitas, regras, instruções para governar o comportamento”. O homem é o animal que mais precisa de mecanismos extragenéticos de programas culturais para mapear o seu comportamento. Ele necessita de fontes simbólicas como forma de apoio no mundo, sem tais fontes, encontrar o seu caminho torna-se uma tarefa infinitamente mais árdua.

A cultura não é somente um enfeite para a existência humana, ela é condição essencial à sua sobrevivência e desenvolvimento. A natureza humana mantém uma relação simbiótica com a cultura. Sem a cultura os homens seriam reduzidos a aberrações humanas, descontrolados, seus instintos úteis seriam reduzidos, bem como os sentimentos reconhecíveis, o intelecto seria nulo. Há uma relação de dependência que permeia os pares homem versus cultura. Se a ausência do homem elimina a cultura, por outro lado sem a cultura não existiria o homem. O homem é um animal incompleto e inacabado que só se completa por meio da cultura; não da cultura generalizada, mas de formas particulares de cultura como a cultura brasileira, a italiana e a alemã. Sendo esse fato responsável por tornar os indivíduos artefatos culturais (GEERTZ, 1989). O homem possui um comportamento que reflete expectativas próprias baseadas na sua personalidade. Ele é o único animal que possui uma forte interação consigo mesmo, o que o faz capaz de diferenciar-se dos seus pares mesmo quando em fase de adaptação.

Houve uma simultaneidade entre o desenvolvimento da cultura e do equipamento biológico, o que a faz compreendida como uma das características da espécie. Graças à diversidade de elementos culturais existentes, a participação dos indivíduos dentro de sua própria cultura é limitada. Essa limitação ocorre tanto nas sociedades complexas nas quais prevalece um alto grau de especialização, como nas sociedades mais simples, em apenas

² TYLOR, Edward. *Primitive culture*. John Murray & Co. Nova York: Harper Torchbooks, 1871.

pequenas diferenças podem ser observadas. Ainda que seja impossível ao indivíduo conhecer totalmente o sistema cultural no qual está inserido, um conhecimento mínimo faz-se necessário para que ele possa atuar dentro desse sistema (LARAIA, 1996).

Todos os sistemas culturais são mutantes. Aos homens foi conferida a habilidade de questionar os seus próprios hábitos e modificá-los. É necessário compreender essa dinâmica como forma de diminuir o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Outra faceta importante é o entendimento das diferenças entre os povos de culturas diferentes e compreender as diferenças existentes dentro de um mesmo sistema (LARAIA, 1996).

Geertz (1989), indo no mesmo sentido de Laraia (1996), declara que a antropologia moderna está absolutamente convicta da inexistência de homens não modificados pelos costumes de lugares específicos, que os tais nunca existiram e que jamais o poderiam, pela própria natureza do caso. Por isso é extremamente difícil definir o que é natural, universal e constante nos indivíduos e o que é convencional, local e variável. Geertz declara que os que tentam criar esses traços incorrem no risco de falsificar a situação humana, ou no mínimo interpretá-la erroneamente, mesmo que involuntariamente. Para o autor, a solução seria a busca de relações sistemáticas entre fenômenos, e não identidades substantivas entre pares. Geertz (1989, p.56) acredita que para que sua proposição surta efeito faz-se necessário substituir a concepção “estratigráfica das relações entre os vários aspectos da existência humana por uma sintética, isto é, na qual os fatores biológicos, psicológicos, sociológicos e culturais possam ser tratados como variáveis dentro dos sistemas unitários de análise”.

Contrariando pressupostos e preconceitos, a lógica cultural vai além de um comportamento que pode ser explicado pela lógica científica que precisa ser entendida em seus próprios termos. O conceito de cultura que temos hoje foi emprestado da antropologia e possui diferentes aplicações nas organizações. Essa diversidade de aplicações a torna um campo rico e variado dos estudos organizacionais que engloba todos os aspectos do comportamento dos grupos sociais, incluindo suas leis formais e o *know-how* técnico (GREGORY, 1983; SMIRCICH, 1983).

Gregory (1983, p.359) compreende o termo cultura como “freqüentemente associado ao exótico, pessoas e lugares distantes, mitos, ritos e linguagem e práticas estrangeiras”. Motta (1997) atribui à cultura um caráter lingüístico. Para ele, cultura é linguagem, código, sendo a responsável por criar um referencial que permite aos indivíduos dar um sentido ao mundo em que vivem e às suas próprias ações.

³ KEESING, Roger. “Theories of Culture”. *Annual Review of Anthropology*, v.3. Palo Alto, California, 1974.

Para Bertero (1990, p.37), a cultura é imprescindível à sobrevivência da organização por ser a propiciadora da concretização “de tarefas inerentes à adaptação externa, em que podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas”. Ou seja, a cultura propicia aos indivíduos uma interpretação da realidade, ao mesmo tempo em que confere sentido e significado a essa realidade.

O antropólogo Geertz (1989) possui uma visão semiótica de cultura. Ele acredita que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” (p.15) e a cultura seria essas teias e a sua análise. Para ele, a cultura seria uma ciência interpretativa à procura de significado e não uma ciência experimental em busca de leis. Acredita que, o fato de a antropologia ainda não ter dado uma resposta satisfatória ao questionamento da questão de a cultura ser uma conduta padronizada, um estado da mente ou ambas ao mesmo tempo, é irrelevante. O que deve nortear os estudos dos cientistas é a busca da identificação de sua importância, bem como a verificação do que está sendo transmitido e por qual meio/veículo. Uma das principais causas da confusão teórica na antropologia contemporânea, segundo Geertz (1989, p.21), é a crença de que “a cultura (está localizada) na mente e no coração dos homens. Para ele, a cultura é pública, porque o seu significado o é”.

Na visão da semiótica, a cultura é entendida como “sistemas entrelaçados de signos interpretáveis”(GEERTZ, 1989, p.24). Mas ela não pode ser vista como algo ao qual os acontecimentos sociais, as instituições ou processos e os comportamentos são casualmente atribuídos. A cultura é um contexto, e como tal, o ambiente propício para a descrição profunda desses elementos. O autor afirma que o entendimento da cultura de um povo implica a exposição de sua normalidade, sem contudo reduzir sua particularidade. O que mais contribui para desacreditar a análise cultural é a construção de representações perfeitas, em cuja veracidade é impossível de se acreditar. Geertz (1989, p.30-31) acredita que a análise cultural deveria ser “uma adivinhação das conjeturas, um traçar de conclusões explanatórias com base nas melhores conjeturas, e não a descoberta do continente dos significados e o mapeamento da sua paisagem incorpórea”. A diversidade de características de interpretação cultural dificulta ainda mais o seu desenvolvimento teórico.

O autor salienta ainda a importância do comportamento, pois por meio dele e das ações sociais que as formas sociais são articuladas. No entanto, ao contrário do que se poderia imaginar, essas formas não são estáticas, são mutantes, pois segundo Laraia (1996), toda mudança no ambiente provoca, conseqüentemente mudanças no comportamento. Geertz (1989, p.36) complementa: “no estudo da cultura, os significantes não são os sintomas ou

conjuntos de sintomas, mas atos simbólicos ou conjuntos de atos simbólicos, e o objetivo não é a terapia, mas a análise do discurso” (p.36). Jacques Turgot⁴, citado por Laraia (1996, p.27), pondera:

Possuidor de um tesouro de signos que tem a faculdade de multiplicar infinitamente, o homem é capaz de assegurar a retenção de suas idéias eruditas, comunicá-las para outros homens e transmiti-las para os seus descendentes como uma herança sempre crescente.

Para Laraia (1996), esse conceito é perfeitamente aplicável à cultura, se simplesmente for retirada a palavra erudita, apesar de Turgot não mencionar o termo cultura em nenhum momento. Sendo o único ser possuidor de cultura, o homem conseguiu, não só uma distinção de grau em relação aos outros seres vivos, como também de gênero. O autor alega que o que faz o homem é o meio cultural em que ele foi socializado. Ele é o resultado de experiências das gerações que o antecederam e que, se manipulada de forma criativa e adequada, esse arcabouço cultural permite invenções e inovações. Tais criações e inovações não devem ser creditadas a um gênio isoladamente, uma vez que refletem o esforço de toda uma comunidade. Isto implica que, mais que a herança genética, é a cultura que vai determinar o comportamento do homem e justificar suas realizações. Foi ao tomar conhecimento desse fato, que as pessoas deixaram de agir guiadas por atitudes geneticamente determinadas e passaram a depender mais do aprendizado.

O conceito de cultura considerado nesta pesquisa pertence à corrente simbólica que entende a organização como uma metáfora. Com essa abordagem, entende-se que a cultura vista como metáfora dá ao mundo um status menos concreto. Quando o pesquisador entende cultura como metáfora, sua atenção se volta para a questão de como a organização realiza algo e de como isso pode ser organizado, ao invés de o que a organização realiza e de como ela pode fazê-lo de forma mais eficiente. O próprio comportamento humano é uma ação simbólica (GEERTZ, 1989). Do ponto de vista antropológico, a dimensão simbólica é o integrador de todos os aspectos da prática social. Para a antropologia, a cultura organizacional possui um sistema de classificação de valores heterogêneos, diversificados, e mutantes que se expressam por meio de símbolos, convenções, debates, controvérsias e regras implícitas e explícitas.

O uso da cultura como uma raiz metafórica é completamente diferente das analogias extraídas entre organizações e máquinas e organizações e organismos. Representa um deslocamento da comparação com objetos físicos à comparação com um outro fenômeno social, um empreendimento com outro fenômeno social, um

⁴ Jacques Turgot (1727-1781)

empreendimento com uma amplitude mais ambígua por causa do status não permanente da cultura (SMIRCICH, 1983, p.347).⁵

O antropólogo Leslie White⁶, citado por Laraia (1996), acredita que o homem passou a ser visto como um ser cultural, quando da passagem do estado animal para o humano, pois foi a partir de então que ele foi capaz de produzir símbolos:

Todo comportamento humano se origina no uso de símbolos. Foi o símbolo que transformou nossos ancestrais antropóides em homens e fê-los humanos. Todas as civilizações se espalharam e perpetuaram somente pelo uso de símbolos (...) toda cultura depende de símbolos. É o exercício da faculdade de simbolização que cria a cultura e o uso de símbolos que torna possível a sua perpetuação. Sem o símbolo não haveria a cultura, e o homem seria apenas animal, não um ser humano. (...) o comportamento humano é o comportamento simbólico. Uma criança do gênero do *Homo* torna-se humana somente quando é introduzida e participa da ordem de fenômenos superorgânicos que é a cultura. E a chave deste mundo, e o meio de participação nele, é o símbolo (LARAIA, 1996, p.56).

A cultura é o reflexo de significados que os indivíduos emprestam aos diferenciados aspectos da vida como a maneira de enxergar o mundo e sua função nele, seus valores e crenças coletivas e as expressões artísticas (BARBOSA, 2002; BETHLEM, 1999). Essa variedade de visões dá ao termo cultura um caráter multifacetado entendido de formas diferentes. Nessa dissertação, ater-se-à a uma rápida explanação das três principais visões da cultura: simbólica, variável e organizacional.

Cavedon (2003, p.101) faz uma leitura da cultura por meio das representações sociais, considerado por ela “um conceito que permite o descortinamento de um dado contexto cultural”. O conceito de representação social ancora-se em três ciências: antropologia, psicologia social e a sociologia.

Pensa-se que as representações sociais são fruto do sociocultural, esferas que se interligam através dos significados partilhados. Reconhece-se a existência da subjetividade, mas ela só se constrói e se consolida mediante as relações que se estabelecem entre os diferentes atores sociais que compõem um determinado grupo, isto porque existe uma significação construída, que lhes é comum (CAVEDON, 2003, p.102).

As representações sociais de cada pessoa são construídas com base na sua interação com o meio social no qual ela está inserida. Ao compartilhá-las com outros indivíduos, o ciclo de representações é retroalimentado frequentemente. Para o estudo das representações sociais,

⁵ Tradução livre.

⁶ WHITE, Leslie. The symbol: the origin and basis of humans behavior. In MORBEL, LENNINGS e SMITH (orgs). *Readings of Anthropology*. Nova York: McGraw-Hill, Book Co. [Ed.bras.in Fernando Henrique Cardoso e Otávio Ianni, *Homem e Sociedade*. S.Paulo, Cia Editora Nacional, 5ª ed., 1970]

o modo como o sujeito processa as informações ou se comporta é irrelevante, o que interessa são seus questionamentos, a maneira como ele pensa e procura respostas (CAVEDON, 2003).

Apesar de existir grande variedade de conceitos sobre a natureza da cultura, todos eles convergem para entendê-la como uma forma particular de expressão humana. Nas organizações, ela é valorizada pela sua capacidade de estimular a criatividade, a inovação, o aprendizado, a capacidade de adaptação à mudança, dentre outros.

Existem três linhas de pensamento relevantes na área de cultura, são elas: corporativa, simbólica e organizacional.

Os defensores da cultura corporativa dizem que a organização tem uma cultura variável, que deve ser manejada pela intervenção dos líderes formais a fim de fazê-la mudar. A corrente simbólica diz que a organização é uma metáfora, que deve ser sentida e interpretada para ser compreendida. A corrente que entende cultura como organizacional compreende a organização como dimensão de análise, como parte da ação para mapear, inferir, analisar, agir, conforme o contexto e a situação (MATOS, 2002, p.16).

2.2 Cultura : uma visão simbólica

Para nortear seu espaço no mundo, o homem precisa desesperadamente de fontes simbólicas de iluminação porque a qualidade não-simbólica inerente ao seu corpo mais confunde que esclarece.

Não dirigido por padrões culturais – sistemas organizados de símbolos significantes – o comportamento do homem seria virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais e sua experiência não teria praticamente qualquer forma (GEERTZ, 1989, p.58).

Um outro fato motivador para a escolha da abordagem simbólica de cultura nesta dissertação é o foco nos estudos interculturais. Esses se baseiam numa visão antropológica de cultura e defendem o fato de que a competitividade organizacional só pode ser obtida respeitando-se a diversidade cultural. A interculturalidade, a partir dos anos de 1950 e 1960, tornou-se um fator de grande importância para explicar as disfunções organizacionais e os pontos divergentes entre os países (BARBOSA, 1996). Diferentemente dos que defendem a cultura como variável, os pesquisadores da interculturalidade têm conseguido provar que o objetivo dos grupos é alcançado por meio da gestão da diversidade cultural e os conflitos advindos desta. E para fugir do ecletismo, que segundo Geertz (1989, p.15), “é uma

autofrustração, não porque haja somente uma direção a percorrer com proveito, mas porque há muitas: é necessário escolher”.

Atualmente as organizações reconhecem que a cultura pode ser tanto um fator conciliador, um aliado, como um complicador na implementação e adoção de novas políticas administrativas (BARBOSA, 1996). A autora enfatiza que a cultura viabiliza discussões mais profundas, das quais, as principais são o peso da dimensão simbólica nas empresas e nas diferentes formas de gestão e a desmistificação de que as organizações são regidas somente por uma lógica pragmática.

É necessário que todos os símbolos possuam uma forma física, pois, em caso negativo, inviabilizaria a entrada desses símbolos na experiência dos indivíduos. Entretanto, o seu significado deve permanecer oculto aos sentidos, o que implica que para entender o significado de um símbolo seja necessário conhecimento prévio da cultura que o gerou. Segundo Smircich (1983, p.340) “a percepção e o conhecimento estão ligados por meio de um processo interpretativo metaforicamente estruturado que permite compreender o campo de experiência do outro”.

Para Martin (1992), a cultura das organizações pode ser vista como um conjunto de símbolos, discursos, crenças, mitos, rituais, lendas, linguagem que, incorporados à organização, direciona sua conduta de forma implícita ou explícita. Esses elementos fornecem esquemas de interpretação que dão sentido à existência.

O rito é considerado por autores como Fleury (1990) uma categoria analítica privilegiada para investigar a cultura das organizações. Sendo um conjunto elaborado e planejado de atividades, combina diferentes formas de expressão cultural. Expressões essas manifestas por meio de inúmeros símbolos tais como gestos, linguagem, comportamentos ritualizados e artefatos. Para DaMatta (1990), o rito é o principal elemento por meio do qual o indivíduo se conscientiza do mundo, porque ele transforma algo natural em algo social. Essa transformação ocorre por meio de uma dramatização que dá sentido social aos eventos. O autor atribui a criação do mundo social às convenções e aos símbolos, tornando todos os atos sociais passíveis de ritualização. O que não implica que a ritualização esteja dissociada da rotina das pessoas, pelo contrário está intrinsecamente relacionada ao dia-a-dia social dessas pessoas.

O rito não se define somente pela repetição, que é um dado de toda a vida social, nem por uma fórmula rígida, pois existem rituais que abrem o mundo, pulverizando todas as regras. O rito também não é marcado por qualquer substância especial, que o transforma em algo individualizado e reificado. Ao contrário, tudo pode ser posto

em ritualização porque tudo o que faz parte do mundo pode ser personificado, e reificado (DAMATTA, 1990, p.31)

Beyer e Trice⁷ (1986), citados por Fleury (1990), fizeram uma classificação desses símbolos em seis categorias, descritas no quadro 1 abaixo.

Quadro 1
Diferentes tipos de ritos

Tipos de Ritos	Exemplos
Ritos de passagem	O processo de introdução e treinamento básico no Exército Americano.
Ritos de degradação	O processo de despedir e substituir um alto executivo.
Ritos de confirmação	Seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.
Ritos de reprodução	Atividades de desenvolvimento organizacional.
Ritos para redução de conflitos	Processos de negociação coletiva.
Ritos de integração	Festas de Natal nas organizações.

Fonte: FLEURY (1990, p.19)

Na visão de Beyer e Trice , apesar de facilmente identificáveis, os ritos são difíceis de interpretar. Os autores acreditam que os gerentes que desenvolvem habilidades que visem à compreensão e interpretação desses ritos, terão maior êxito no ofício de administrar a cultura organizacional. Cavedon (2003) salienta que os ritos e mitos também podem ser percebidos por meio da dramatização das falas que revelam significados socialmente aceitos que podem elucidar as representações sociais. Os ritos seriam responsáveis pela inserção e reinserção dos homens à cultura do grupo no qual eles estão inseridos. O ritual serve também para externalizar as emoções e sentimentos individuais e grupais.

Estudos de Deal e Kennedy (1982)⁸, citados por Cavedon (2003), corroboram o entendimento dos ritos, mitos e cerimoniais como expressão da cultura organizacional. Segundo os autores, é possível inferir que as afirmações abaixo são frutos de manifestações simbólicas:

⁷ BEYER, J. & TRICE, H. How an Organization's rites reveal it's culture. *Organizational Dynamics*, 1986.

⁸ DEAL, Terence e KENNEDY, Alan. *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

- as pessoas que atuam em uma organização sabem como devem se comportar em seu ambiente de trabalho, reconhecendo os padrões tidos como aceitáveis;
- os procedimentos a serem executados são postos à mostra;
- clarificam a forma como as pessoas podem se divertir;
- as tensões tendem a ser liberadas, os conflitos reduzidos, gerando uma maior aproximação entre as pessoas e novos valores;
- o mito básico da organização costuma ser lembrado, o ritual dramatiza os valores básicos guiando o comportamento dos integrantes da organização;
- por serem momentos extraordinários, as cerimônias tendem a permanecer na lembrança dos envolvidos (CAVEDON, 2003, p.132)

Sendo um fenômeno grupal resultante e característico de uma coletividade, a cultura engloba tanto fatos materiais como abstratos, resultantes do convívio humano institucional, expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais, e, também como estrutura, na medida em que objetiva atividades e práticas sociais (RODRIGUES, 1991).

2.3 A Cultura do ponto de vista “variável”

Dentre os estudos que consideram a cultura como variável, estão os do pesquisador HOFSTEDE (1980). Esses estudos reúnem dados de quarenta países e cem mil entrevistados, fornecendo um referencial adotado nos estudos interculturais que envolvem a gestão e suas práticas organizacionais. Ele analisou as diferenças entre culturas nacionais e suas conseqüências sobre o funcionamento das empresas. O autor assinalou quatro dimensões culturais que diferenciam os gerentes entre países: distância do poder, individualismo-coletivismo, evitar a incerteza e masculinidade-feminilidade. Estudos posteriores apoiaram a validade do esquema de Hofstede, com resultados mostrando dimensões bem similares e sugerindo que elas ocorrem regularmente entre muitas culturas distintas (BOND et al., 1987).

A distância do poder manifesta-se no modo como os membros, ocupando posições nos estratos inferiores de um grupo social, reagem diante da distribuição desigual do poder dentro do grupo. As sociedades em que prevalecem valores favorecendo a distância do poder elevada, incluindo França e Bélgica na Europa Latina, são mais autocráticas e aceitam diferenças de poder e privilégios entre as pessoas com mais naturalidade do que as culturas com baixa distância do poder, as quais, exemplificadas pelos Estados Unidos, Israel, Austrália e Países Nórdicos, valorizam a igualdade entre os cidadãos, tendem a reduzir as diferenças entre classes sociais e demonstram inclinação democrática mais acentuada (HOFSTEDE, 1980).

Nas organizações, uma cultura nacional caracterizada por grande Distância do Poder favorece a concentração de poder em um número restrito de pessoas ocupando os níveis superiores da hierarquia, característica que produz arranjos organizacionais e modos de gestão específicos. A estrutura organizacional em geral é alta, de longa cadeia hierárquica e com unidades relativamente pequenas em cada nível, originando uma proporção elevada de chefes para subordinados e propiciando uma supervisão direta estreita. A iniciativa da comunicação parte dos superiores. A distância emocional entre eles é grande, sendo improvável que os subordinados se comuniquem diretamente ou se oponham aos gerentes. As recompensas financeiras e as promoções são a principal base de influência.

O individualismo-coletivismo de uma sociedade envolve o caráter da relação que a pessoa mantém com a coletividade. Em países como Estados Unidos, Inglaterra e Canadá, onde prevalece o individualismo, os vínculos entre as pessoas são mais tênues e elas concentram-se em seus próprios interesses. Nas sociedades coletivistas, incluindo o Japão, Taiwan e Colômbia, os valores, normas e objetivos grupais situam-se acima das considerações do indivíduo. Pode-se presumir que o individualismo-coletivismo influencia a disposição de os funcionários observarem os direcionamentos emanados dos sistemas de controle administrativos e sociais.

Nas sociedades nas quais o relacionamento entre as pessoas é mais superficial, prevalece o individualismo. A preocupação maior é consigo mesmo e com os parentes e amigos mais próximos. Já a sociedade coletivista, caracteriza-se pela maior integração entre seus membros durante toda a vida, prevalecendo os laços de parentesco e amizade. O individualismo manifesta-se por meio da autonomia dentro das organizações. As responsabilidades são individualizadas, bem como as recompensas. O gerenciamento coletivista prioriza as unidades de trabalho solidário, possuindo times de recompensa (HOFSTEDE, 1980).

A masculinidade e a feminilidade manifestam-se de formas distintas na sociedade. Segundo Barros (2003) as sociedades diferem umas das outras de duas maneiras: biologicamente e em relação ao papel que desempenham. As diferenças biológicas não sofrem diferenças significativas de um país para outro, a diferença maior ocorre na variação do gênero, masculino e feminino. São consideradas sociedades masculinas aquelas que enfatizam valores como o sucesso material e o progresso, características atribuídas aos homens. Às sociedades femininas são atribuídas características femininas como a qualidade das relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho. As diferenças de gênero é menos sentida nas sociedades femininas, onde a responsabilidade pelas atividades externas,

carreiras, dinheiro, sucesso, qualidade de vida e relacionamentos satisfatórios, podem ser assumidos tanto pelo homem como pela mulher (BARROS, 2003; HOFSTEDE, 1980).

Nos países considerados mais “masculinos”, os homens, supostamente, estão mais ligados às atividades externas, devem ser duros, firmes e competitivos, gozam de maior liberdade para viajar e tendem a dominar a vida fora de casa. É grande a importância de sua carreira profissional, são competitivos, querem ser reconhecidos, enfrentar os desafios e ter possibilidade de crescer. Por outro lado, o papel da mulher é criar e educar os filhos e sacrificar-se pela família e pela carreira do marido. Ternura, cooperação, boas relações com os superiores, viver num ambiente agradável para si mesma e para a família e preocupação com a qualidade de vida – estas são outras características importantes (BARROS, 2003, p.79-80)

Evitar a incerteza faz uma diferenciação entre as culturas nacionais que privilegiam o planejamento a longo prazo, daquelas que preferem correr riscos por não fazê-lo e consideram o casuísmo uma característica positiva. A fuga à incerteza demonstra o grau de desconforto que os indivíduos sentem no que diz respeito à incerteza e à ambigüidade (HOFSTEDE, 1980).

Posteriormente, Hofstede (2001) incluiu em seus estudos uma quinta dimensão, a dimensão temporal. Para o autor, a diversidade cultural faz com que o tempo seja percebido por cada cultura de maneira distinta. Isso ocorre porque o passado, o presente e o futuro são valorizados de acordo com os padrões de cada cultura. A quinta dimensão não foi pesquisada e analisada simultaneamente com as outras quatro dimensões anteriores por ter sido adotada posteriormente. O autor classifica a dimensão temporal em orientação de curto prazo e orientação de longo prazo. A orientação de longo prazo relaciona-se a vida, prescreve comportamentos focados em recompensas futuras como a austeridade e perseverança. A orientação de curto prazo volta-se para o trabalho e adota comportamentos cujos valores enfatizam a tradição, prestígio, auto-respeito, dignidade, dentre outros. Segundo Barros (2003), o tempo pode tornar-se um fator competitivo para as organizações se estas souberem administrá-lo. Em relação ao Brasil, a autora enfatiza que “outro ponto que impacta a noção de tempo dos brasileiros, diminuindo o foco de curto prazo, é a utilização de tempo para tecer relações sociais” (BARROS, 2003, p.98).

O grande feito de Hofstede foi mostrar a importância do entorno cultural ao comprovar que os funcionários reagiam de forma diferente aos mesmos problemas e isso acontecia por causa da maneira peculiar de interpretar e interagir com seus pares. Isso fazia com que problemas semelhantes tivessem respostas diferenciadas (MATOS, 2002). Por outro lado, o seu erro foi valorizar práticas de minorias em detrimento da maioria, fazendo o mesmo com as práticas entre os povos. Outro ponto fraco de Hofstede foi ter investigado apenas uma

empresa a IBM, empresa de cultura predominantemente americana, e ter generalizado suas conclusões, além do fato de a cultura não se limitar a somente cinco dimensões (CHAPMAN, 1997).

SCHEIN (1989, p.18) fornece uma das muitas definições de cultura como variável da organização. Para ele, a cultura é um “conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, com o objetivo de lidar com as questões relacionadas à adaptação externa e à integração interna”⁹. O autor acredita que a cultura de uma organização pode ser apreendida em diferentes níveis.

- Nível dos artefatos visíveis: arquitetura do lugar onde a empresa está instalada, layout, padrões de comportamento, a maneira de as pessoas se vestirem, e documentos. Segundo Schein, esse nível de análise é enganador, pois ao mesmo tempo em que é facilmente visualizado, é de difícil interpretação.
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: nesse nível de análise, a dificuldade reside tanto em visualizar como em interpretar tais valores. O caminho mais indicado é entrevistar pessoas-chave na organização, se isso não for possível, pode-se procurar analisar o conteúdo dos documentos formais da empresa.
- Nível dos pressupostos inconscientes: nesses pressupostos, verificam-se os valores do grupo, como as pessoas percebem, pensam e sentem. Os valores compartilhados pelo grupo levam a determinados tipos de comportamentos e se esses comportamentos são adequados para solucionar problemas, seu valor torna-se um pressuposto inconsciente.

Matos (2002, p.63), aponta falhas nos estudos de Schein; sua principal crítica é quanto à sua conceituação que ela considera “inadequada dentre outras, por ser imposta por uma minoria, que ignora o contexto sociocultural da maioria e suas devidas simbologias interpretativas, gerando conflitos de não-identificação e incapacidade de interpretação”. Chapman (1997) faz coro à voz de Matos, lembrando que o próprio autor reconheceu que foi treinado pela tradicional psicologia social e, como os estudos organizacionais ainda estão em fase embrionária, é preciso avançar muito mais para se chegar a conclusões mais precisas.

Em razão da complexidade do termo “cultura”, surge uma pergunta: ela é gerenciável? A resposta em parte positiva é fornecida por Pettigrew (1990). Segundo o autor,

⁹ Tradução livre

apesar de difícil, a cultura de uma organização pode ser gerenciada. Pettigrew classificou sete fatores que, do seu ponto de vista, são os maiores dificultadores do gerenciamento da cultura:

- O problema dos níveis: refere-se aos diferentes níveis organizacionais existentes dentro da empresa, inclui desde crenças e pressupostos até à forma de a empresa se posicionar perante o ambiente externo. Pettigrew afirma que é mais fácil mudar algumas manifestações da cultura do que pressupostos e crenças básicas.
- O problema da infiltração: também influenciada pelos níveis. Porque, além de profunda, a cultura é muito abrangente. Não basta entender as pessoas, é necessário investigar seus pontos de vista sobre tudo o que diz respeito à organização.
- O problema do implícito: muita da aceitação da cultura das organizações ocorre de maneira implícita, o que torna mais difícil sua alteração.
- O problema do impresso: busca as mais profundas raízes da organização, pois a história é um fator influenciador do passado, do presente e do futuro dessas organizações.
- O problema do político: refere-se às relações entre a cultura organizacional e a distribuição do poder dentro da empresa.
- O problema da pluralidade: a grande maioria das organizações possui não somente uma cultura homogênea, mas diversas subculturas.
- O problema da interdependência: a cultura está interconectada com todos os setores da empresa, principalmente com as suas prioridades.

Atualmente, tanto a corrente que defende a cultura como variável, como a que a vê como metáfora, tendem a compreendê-la como um modo de vida ou estilo ou pela abordagem da transnacionalização, com o incremento das oportunidades que as organizações estrangeiras que atuam no Brasil oferecem.

Toda organização tem uma cultura e ela pode ser intencionalmente criada ou modificada, de forma a melhor adequar-se aos interesses dos atores presentes (indivíduo x organização), mas procurando sempre o consenso, dirimir as divergências existentes de forma a harmonizar os interesses mútuos (SATHE, 1985). Esses elementos fornecem esquemas de interpretação que dão sentido à existência.

Como as nações, as organizações também possuem uma cultura própria que fomenta o seu desenvolvimento e direciona a sua história. A cultura das organizações é denominada na teoria da administração de cultura organizacional.

2.4 Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional surgiu pela primeira vez por volta dos anos de 1960 na literatura inglesa como sinônimo de clima. Ganhou notoriedade no início da década de 1980, com a publicação do livro “*Cultura de Corporação*” de Terrence Deal e Allan Kennedy nos Estados Unidos. A consagração total do termo ocorreu em 1982 com a publicação do livro da equipe McKinsey/ Harvard Business School, “*In Search of Excellence*” de Thomas Peters e Robert Altman (HOFSTEDE, 1991).

A partir da década de 1980 novas abordagens culturais surgiram no cenário organizacional. Dentre elas, uma que a princípio foi considerada apenas como mais um modismo, mas que com o decorrer do tempo tornou-se âncora no entendimento das organizações, a cultura organizacional. A cultura é inerente às organizações e esteve e sempre estará presente em todos os seus momentos.

A noção de cultura organizacional adquiriu força nos Estados Unidos a partir do momento em que o Japão surgiu como potência econômica ameaçadora no início dos anos 1970. Os americanos ficaram intrigados pelo fato de um país montanhoso, com muitos vulcões, sem muitos recursos naturais, ter estabelecido em nível internacional uma sólida vantagem competitiva. Muitos teóricos da administração acreditavam que a cultura nipônica seria a chave do sucesso japonês, e que a saída para os EUA reascenderem economicamente, seria intervindo na cultura de suas empresas. Essa idéia defendida pelo *mainstream* dá a impressão de que a cultura seria algo manipulável na qual os administradores, a seu bel-prazer, poderiam, com um toque de mágica, torná-la mais eficiente. Não demoraria muito para que percebessem o quanto estavam enganados.

Entretanto, não foi somente o Japão o responsável pela mudança de paradigma como lembram Rodrigues e Duarte (1999). Na década seguinte, 1980, foram os tigres asiáticos que puseram em xeque questões aceitas como verdades absolutas até então, como a crença de que o desenvolvimento capitalista estaria estreitamente relacionado à cultura ocidental e ao protestantismo. Pelo contrário, demonstraram que culturas diferentes poderiam ter sucesso econômico. Isso fez com que crescesse o interesse pelo estudo da cultura na academia, não

somente nas áreas ligadas à administração, como também na economia, comunicação e tantas outras.

Ainda na década de 1980, o termo cultura organizacional consolida-se e rapidamente, ganha destaque no cenário empresarial. Desde então, a expressão cultura organizacional “tem sido usada para justificar decisões judiciais, explicar a falência na fusão de empresas, o sucesso de outras, as razões para a mudança organizacional e choques culturais, entre outros aspectos”(BARBOSA, 2002, p.13). Ou seja, a cultura passou a ser o “bode expiatório” da empresa onde ela coloca tudo o que não se compreende, não se conhece ou se explica. Hofstede (1991, p.210) define cultura organizacional como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”.

A cultura organizacional passa a ser receptora de tudo o que é intangível e imensurável aos olhos da organização. Esse fato dificulta ainda mais o seu real entendimento, pois ela se torna tão abrangente, tenta explicar tanta coisa ao mesmo tempo, que acaba por não explicar nada, tornando-se confusa e confundindo a muitos. O corpo teórico da cultura organizacional é para Freitas (2002) fragmentado e difícil de ser apreendido parcial e integralmente por acadêmicos e práticos da área. A autora credita à fragilidade conceitual e metodológica o motivo das constantes críticas direcionadas à cultura organizacional.

Segundo Hofstede (1991, p. 210), a maioria dos autores que estudam cultura organizacional concordam que ela possui as seis características abaixo:

- É holística – refere-se ao todo sendo mais do que a soma das partes;
- É determinada historicamente - reflete a história da organização;
- Relaciona-se com os estudos da antropologia – tais como rituais e símbolos;
- É construída socialmente – criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- É suave: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que “suave é duro”.
- É difícil de mudar- embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Alguns estudiosos da cultura organizacional acreditam que a cultura é algo que a organização tem, outros pensam que a cultura é algo que a organização é. O primeiro ponto de vista é dos autores que entendem a cultura como variável e o segundo ponto de vista pertence aos que a vêem como metáfora. A abordagem da cultura como variável é analítica e preocupa-se com a mudança, já a abordagem metafórica da cultura é sintética e seu foco é a compreensão dos fenômenos culturais. Hofstede (1991) alega que a abordagem metafórica da cultura é em grande parte encontrada principalmente entre os acadêmicos puros.

Na primeira metade dos anos 1990, as empresas passaram por diversas reestruturações que resultaram em um modelo organizacional diferente, não somente no que tange às novas tecnologias, mas também no que tange às competências administrativas e à flexibilidade dos processos. Os padrões anteriormente consagrados mostraram-se inadequados para a nova realidade que passou a exigir maior performance e criatividade das empresas (FREITAS, 2002).

Mesmo abarcando todos os problemas anteriormente citados, executivos, administradores, consultores e teóricos da administração afirmavam ser imprescindível conhecer e divulgar a cultura organizacional. O motivo? Ela era vista como a salvadora que traria a solução para o problema de conseguir a adesão e participação voluntária de todos os membros internos da organização sem o uso da coerção ou força bruta (BARBOSA, 2002). Além disso “os estudos culturais trouxeram uma grande variedade epistemológica e metodológica para a área, introduziram novas idéias oriundas de outras disciplinas e ofereceram descrições específicas ricamente detalhadas sobre a vida organizacional” (MARTIN e FROST, 2001, p.236). Para Bueno, Domingues e Del Corso (2004, p.6), a cultura nacional é o principal elemento utilizado para diferenciar as culturas organizacionais e que a cultura das organizações “está sustentada na forte contribuição de seu processo colonial, na apropriação de idéias e modismos gerenciais, bem como na adaptação e transformação dessas influências”.

No passado acreditou-se e ainda hoje acredita-se que nas organizações que possuem uma cultura forte as pessoas trabalham mais e melhor, tornando-se mais competitivas e conseqüentemente, mais eficazes que a concorrência. Por cultura forte, entende-se um sistema de regras informais que regula o comportamento dos indivíduos, diminuindo o grau de incerteza e conferindo-lhes uma “identidade” que os leva a se identificar com o que fazem e a gostar mais de fazê-lo (BARBOSA, 2002).

Peters e Waterman¹⁰, citados por Martin e Frost (2001), acreditam que uma cultura fortemente unificada pode ajudar a empresa a ascender economicamente. Os gerentes de nível superior seriam os responsáveis pela construção dessa cultura unificada por meio de um conjunto de valores que seria reforçado por políticas formais, normas informais, histórias, ritos e jargões. No momento certo, esses valores seriam disseminados por toda organização e trariam como conseqüências maior comprometimento da equipe, maior produtividade e também maior lucratividade.

¹⁰PETERS, T.; WATERMAN, R. In *Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Haper & Row, 1982.

Smircich (1983) afirma que os gerentes e atores organizacionais que entendem a cultura como variável acreditam que as empresas que possuem uma cultura forte podem estar mais aptas a alcançarem sucesso. Os padrões de comportamento, as tarefas, sistemas de pagamentos, jargões e piadas, também podem ser considerados como formas de manifestações culturais.

Esse caráter multifacetado trouxe aos estudos culturais diversas correntes de aforismo. Os autores funcionalistas são assim chamados por acreditarem que a organização tem uma cultura, por outro, os estruturalistas vêem a cultura tão inserida na organização que não conseguem fazer uma diferenciação entre elas. Para eles a organização é a cultura.

A cultura organizacional tem sido sistematicamente enfatizada como um importante componente da análise das organizações, capaz de oferecer parâmetros úteis para a compreensão do comportamento organizacional. A construção de modelos teóricos baseados em tal perspectiva possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na área de administração, pois considera a influência dos elementos simbólicos, que por estarem normalmente subentendidos, são pouco considerados na literatura da área. O entendimento de tais pontos reveste-se de uma importância singular, intrinsecamente associado à necessidade de um repensar a respeito do que constitui a esfera organizacional e em como a nova realidade, à qual estão sujeitas as organizações, impõe um processo de realinhamento de variáveis e dimensões organizacionais rumo a uma maior integração com os ambientes interno e externo.

A sociedade como um todo adiciona seu “tempero” às idéias e tecnologias, tanto nacionais como internacionais, criando sua versão própria. Em contrapartida as organizações procedem de igual maneira, refiltrando e retemperando seus valores, costumes e idéias ao seu próprio modo. O comportamento dos membros da organização é baseado em crenças, atitudes e valores e, de uma certa maneira, ciclos viciosos de comportamento são causados pelas crenças, valores e atitudes (MOTTA, 1997b). Isso significa que o processo é retroalimentado, dificultando a interferência de outros elementos que não estejam contidos nele. Cada empresa possui sua cultura, no entanto é correto afirmar que existem mais semelhanças do que diferenças entre elas.

Quando a organização como um todo vivencia experiências comuns, cria-se um ambiente propício para o surgimento de uma cultura organizacional forte, que vai prevalecer sobre todas as subculturas ali existentes. É importante ressaltar, no entanto, a importância dos fundadores da empresa no desenvolvimento do seu processo cultural. Bertero (1990), complementa que é na fase inicial que o fundador “forma” a cultura da empresa, fazendo com

que esta seja cada vez mais à “sua imagem e semelhança”. O comportamento do fundador, suas atitudes, sua visão da natureza humana e do negócio, aos poucos, vão “moldando” a organização e paulatinamente vão se firmando como crenças e valores.

Nos estudos de Pettigrew na universidade de Warwick, verificam-se também alguns elementos facilitadores do gerenciamento da cultura organizacional:

1. Um contexto externo receptivo, juntamente com habilidade gerencial em mobilizar esse contexto, de modo a criar um clima geral para que ocorra a mudança.
2. A existência de visões desarticuladas e imprecisas por parte de agentes de mudança na alta administração.
3. A utilização de ações divergentes por parte de figuras-chave no novo esquema, a fim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança.
4. A alteração do processo administrativo na alta administração. Um aspecto-chave disso parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que têm caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa.
5. Finalmente, existe uma necessidade, antiquada, mas crítica, de persistência e paciência. Todos os estudos de mudanças estratégicas observados enfatizam a complexidade e dificuldade em efetuar tais mudanças, até mesmo nos casos em que a mudança foi ativada graças a grandes distúrbios ambientais. Persistência e paciência são fatores críticos no difícil estágio de se derrubar o núcleo de crenças na velha guarda, de se fazer com que os novos problemas sejam percebidos e articulados na organização, de se desenvolver um sentido de preocupação de que aqueles problemas valem uma análise política para, então, se articular a nova ordem, geralmente por meio de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro (PETTIGREW, 1990, p.151-152).

Espera-se que em breve, no balanço patrimonial das empresas, sejam lançados não somente os bens tangíveis, mas também os intangíveis, e quando isso ocorrer a cultura organizacional se firmará definitivamente como um ativo estratégico capaz de sustentar a rentabilidade de uma organização ao longo do tempo (BARBOSA, 2002).

A cultura é arcabouço adquirido pelo homem durante sua vida. Depende da maneira como ele afeta e é afetado pelo ambiente no qual ele está inserido. Na fase do aprendizado, a percepção do indivíduo é um fator fundamental na determinação do seu comportamento, comportamento esse que é o espelho da sua cultura.

Martin e Frost (2001) alegam que a falta de entendimento sobre o melhor método para se fazer pesquisas na área de cultura organizacional é um problema complexo que impede o florescimento da disciplina. Segundo os autores, muitos estudiosos da cultura têm feito pesquisas qualitativas que servem somente para descrever as culturas ao invés de usarem métodos quantitativos que seriam mais adequados para realização de meta-análises sistemáticas e também para se emitirem conclusões teóricas generalizadas.

2.5 Percepção

Todo indivíduo vive em seu mundo particular. Esse mundo é constituído de suas experiências interiores: suas percepções, sentimentos, pensamentos e imaginação. Ou como salientam Krech e Crutchfield (1973a, p.3), como o homem “vê, ouve, cheira e sente o mundo ambiente”. O mundo pessoal de cada indivíduo é único, pois está atrelado à sua natureza biológica, e ao ambiente social e físico em que ele vive. Alves (2002) complementa a afirmativa dos autores afirmando que a percepção é a maneira de agruparmos dados soltos dando-lhes uma significação. As partes só adquirem sentido quando associadas a um todo. Os fatos não fornecem a totalidade, ela é oriunda da intuição, é inventada. Os dados são as dicas que corroboram para que a mente se organize em totalidades em busca de sentidos.

O filósofo francês Maurice Merleau-Ponty¹¹, citado por Lechte (2002), vê a percepção de uma forma incorporada. Para ele, a percepção não tem sentido em si mesma, para os que a vêm sob esse prisma ela inexistente. A percepção é mais do que o impacto externo sobre o corpo. Mesmo que o corpo seja diferente do mundo no qual ele vive, ele continua inserido nesse mundo. Não se pode falar em percepção, globalizante. Ela só existe à medida que é vivenciada no mundo. Se o indivíduo é capaz de perceber, é porque possui uma mente encarnada. Em consequência da natureza encarnada da percepção, o percebido está sempre em mutação, sempre renascendo. “A consciência é perceptual; conseqüentemente, a certeza das idéias é baseada na certeza da percepção. Essa certeza sempre permanecerá a ser estabelecida e confirmada pela investigação fenomenológica” (LECHTE, 2002, p.44).

Chauí (1995) atribui a percepção e a sensação à responsabilidade pela manifestação do conhecimento empírico também conhecido como conhecimento ou experiência sensível. Essa afirmação está ancorada tanto pela Fenomenologia como pela *Gestalt*. Essas duas ciências provaram a inexistência de diferenciações entre percepção e sensação. Isso ocorre porque os indivíduos não possuem sensações parciais, elementares ou pontuais. Nós sentimos e percebemos formas e estruturas dotadas de sentidos em sua totalidade. A percepção reflete a personalidade das pessoas, sua história, desejos, vontades, afetividades. O mundo é percebido essencialmente de três maneiras: qualitativa, afetiva e valorativamente.

O mundo percebido é qualitativo, significativo, estruturado e estamos nele como sujeitos ativos, isto é, damos às coisas percebidas novos sentidos e novos valores, pois as coisas fazem parte de nossas vidas e interagimos com o mundo. O mundo percebido é um mundo intercorporal, isto é, as relações se estabelecem entre nosso

¹¹ Merleau-Ponty, Maurice. *Fenomenologia da Percepção*. Coleção Tópicos. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

corpo, os corpos dos outros sujeitos e os corpos das coisas, de modo que a percepção é uma forma de comunicação que estabelecemos com os outros e com as coisas (CHAUI, 1995, p.123).

O comportamento de cada ser humano está condicionado ao seu mundo pessoal, às suas representações. Para se compreender o comportamento de alguém, é necessário um prévio conhecimento do seu mundo. Mas para que compreendamos o mundo pessoal de outros, é necessário que conheçamos a nós mesmos. Alves (2002) salienta que à medida que o indivíduo adota certo padrão de percepção, é impedido de ver as coisas tais como são vistas por outros indivíduos que possuem padrões diferentes.

Ao explicar as percepções comuns das coisas, e as diferenças individuais em tais percepções, a comprovação experimental indica que a percepção é influenciada por três conjuntos principais de determinantes: Os estímulos físicos que atingem os olhos, os ouvidos, o nariz e a pele do indivíduo que percebe; seu estado psicológico e o aparelhamento fisiológico do organismo (KRECH e CRUTCHFIELD, 1973A, p.4).

As características dos estímulos físicos são determinantes na maneira de o homem enxergar o mundo. Os seres humanos dispõem de um arcabouço de conhecimentos que, associados ao estímulo físico, produzem percepções. Entretanto, as sensações causadas por um mesmo estímulo físico variam de pessoa para pessoa e essa variação pode depender da manifestação de outros estímulos. Raramente um estímulo ocorre dissociado de outros estímulos. E é exatamente na associação dos estímulos recebidos que se dá a percepção. A melhor maneira de descrever essa percepção segundo, Krech e Crutchfield (1973A), é categorizando-a como organizada ou configurada.

Os homens são seres visuais, isto é, a maior parte de sua capacidade perceptiva ocorre por meio da visão. Cabe aos demais sentidos a complementação das qualidades perceptuais das pessoas. O tato permite o manuseio dos objetos, por meio do qual se percebe a textura, o peso, a medida, a consistência, elasticidade, dentre outros. Pelo olfato pode-se distinguir cheiros ou a sua ausência. A audição distingue as variações dos sons como a intensidade, o timbre e a altura. A comparação de objetos é uma freqüente maneira de perceber sua qualidade. E a própria percepção do objeto denota a ocorrência de uma percepção de relação. “O objeto completo é visto como uma entidade organizada, distinta do meio, porque suas partes estão, de algum modo, perceptualmente ligadas, a fim de formar um todo” (KRECH E CRUTCHFIELD, 1973A, p.24).

Os mesmos autores fazem uma analogia do sistema de comunicação humano com um hotel, pois, segundo eles, cada indivíduo possui um mundo pessoal, que faz parte de um

mundo maior, pertencente a todos. E é isso que torna possível a comunicação. Vivemos no Hotel Universo onde cada um possui o seu quarto individual. Nesse quarto, o homem vive trancado, enviando mensagens pelas paredes para os outros quartos. Embora seja impossível visitar os outros quartos, provavelmente a mobília deste é semelhante à nossa. Os quartos são diferenciados pelas características de seus ocupantes: o do cego é escuro, o do surdo é silencioso e o de vizinhos associados a partidos políticos, religiões ou de nacionalidade distinta da nossa possuem dispositivos que os permitem ver e ouvir coisas que os demais nunca poderão fazê-lo. Não raras vezes, a compreensão entre os mundos de outras pessoas torna-se complicado. Para se perceber adequadamente os acontecimentos e fenômenos ao nosso redor, é preciso estarmos sempre alerta para as variações dos mundos físicos percebidos.

Viscott (1982, p.11) relaciona a percepção aos sentimentos. Para ele, “os sentimentos são nossa reação ao que percebemos e, por sua vez, eles colorem e definem nossa percepção do mundo”. Ou seja, nossos pensamentos são nosso mundo. A reação mais direta da percepção são os sentimentos. Quando a pessoa conhece seus sentimentos, compreende sua reação ao mundo a que pertence. Por outro lado, grande parte da realidade que emana das percepções está atrelada às expectativas e necessidades da pessoa. Os homens percebem o mundo por meio dos cinco sentidos. O modo como cada indivíduo percebe através de quaisquer sentidos varia, mas não tanto quanto varia o sentido do mundo para cada um.

Chauí (1995) aponta três abordagens diferenciadas da percepção do ponto de vista da teoria do conhecimento, são elas:

Quadro 2

Diferentes abordagens perceptivas

Teoria	Características
1. Empiricista	<ul style="list-style-type: none"> • A percepção é vista como única fonte de conhecimento. Todo conhecimento é considerado percepção. Define dois tipos de percepções: as impressões e as idéias.
2. Racionalista intelectualista	<ul style="list-style-type: none"> • A percepção não é considerada confiável porque depende das condições individuais do percebido, por isso estaria sujeita a ilusões.
3. Fenomenologia	<ul style="list-style-type: none"> • A percepção faz parte do conhecimento humano, porém, difere do pensamento abstrato. Desconsidera a ilusão

Fonte: Baseado em Chauí (1995)

O pensamento não deve ser confundido com percepção, nem essa última com deformações do pensamento. A percepção é causada pela relação entre o corpo e os objetos e essa relação só é possível porque ambos são corpos, as formas é que são diferentes (CHAUÍ, 1995).

2.5.1 Percepção e Cultura

Os homens encontram-se espalhados no Planeta Terra. Essa dispersão ocorre pela localização geográfica e pela cultura, que vão influenciar a maneira pela qual ocorrem as percepções. As sociedades têm formas peculiares de perceberem seus objetos.

Embora as provas das comparações antropológicas do funcionamento perceptual, entre diferentes culturas, sejam surpreendentemente exíguas, seria relativamente seguro supor o seguinte: todas as diferenças, na percepção de propriedades simples de objetos físicos, fundamentam-se em diferenças de nível de aprendizagem e de experiência passada com esses objetos, assim como em diferenças na capacidade para identificar os objetos. Tais diferenças não se fundamentam em diferenças mais profundas no processo geral de funcionamento da percepção (KRECH e CRUTCHFIELD, 1973A, p. 51).

Pode-se atribuir à cultura um papel importante na resolução da forma como os objetos serão percebidos. Os objetos, as relações e os acontecimentos podem ser vistos de diferentes modos, e a cultura exerce um papel fundamental na determinação da maneira pela qual

ocorrerá a percepção. Essas diferenças de percepção, indiretamente são resultantes dos valores culturais da sociedade. O homem é constituído de habilidades específicas, motivos, valores, crenças e traços nos quais a organização desses elementos constitui sua personalidade. A personalidade do indivíduo é formada além dos fatores biológicos pelas suas experiências de vida. Krech e Crutchfield (1973a) lembram que a percepção não possui um caráter estático, pelo contrário, ela varia de acordo com o conhecimento, a motivação, a emotividade e condições fisiológicas dos indivíduos. A capacidade sensorial das pessoas, ou seja sua aptidão para descobrir e distinguir estímulos pode ser aprimorada na prática (KRECH e CRUTCHFIELD, 1973B).

Para se conhecer que tipo de impressão um indivíduo irá causar é necessário não somente conhecê-lo como ao seu percebedor e as relações sociais preexistentes entre ambos. Geralmente os princípios básicos que permitem conhecer os objetos podem ser utilizados com sucesso na percepção dos fenômenos sociais. As percepções integradas da personalidade são formadas com base nas percepções relativas ao comportamento e características dos indivíduos.

Muitos dos problemas enfrentados pelas pessoas e a grande parte das decisões que devem tomar surgem no contexto grupal. Não é correto afirmar que o grupo traz somente benefícios ou malefícios aos indivíduos. Depende do contexto. Às vezes o grupo auxilia o homem, outras vezes ele frustra sua criatividade, podendo até mesmo inibir sua capacidade racional quando da tomada de decisão (KRECH e CRUTCHFIELD, 1973B).

Contrastando com a visão de Krech e Crutchfield, Bonomi (1973, p.9) alega que é preciso “anular o preconceito que faz do mundo perceptivo um universo de objetos, de individualidades espaço-temporais fechadas em si mesmas, maciças”. Para ele, a percepção nunca ocorre dissociada do contexto relacional e tem uma função de articulação e estruturação. Esse contexto relacional não diz respeito somente a um modelo cultural, abrangendo um conjunto diferenciado de culturas no qual se pode observar a ocorrência de relações de transformação.

O fator fundamental para diferenciar a percepção da cultura entre empresas é a cultura nacional. As crenças, os pressupostos básicos, os costumes, os valores e os artefatos presentes na cultura organizacional estão sempre revestidos de seus pares na cultura nacional. A cultura organizacional consistiria em entender os híbridos de cada empresa individualmente e o seu processo de formação, e para entender a cultura da organização faz-se necessário um entendimento prévio da cultura nacional, no caso do Brasil, da cultura brasileira (MOTTA, 1997).

2.6 Cultura Brasileira

Até 1960, acreditava-se que havia uma única maneira correta de administrar, no mundo inteiro. O ambiente nacional, a cultura e as peculiaridades de cada país não eram considerados. Com o desenvolvimento do comércio internacional, verificou-se que, ao contrário das previsões, o social e o cultural sobrepujaram ao econômico. As sociedades têm maneiras diferentes de executar a mesma tarefa, e essa peculiaridade impacta seu processo de socialização que se dá por meio da vivência das normas e valores estabelecidos por ela e que são passados de geração a geração. No entanto, a relação sociedade/cultura não é estática. O padrão de comportamento imposto pela sociedade muda à medida que ocorre mudança na sociedade. Ou seja, o que existe é uma relação simbiótica entre ambas, na qual coexiste uma troca freqüente e dinâmica. Segundo DaMatta (1986), a cultura se manifesta em tudo o que a sociedade produz e assim as organizações, tais como a música, a literatura, e política e as relações familiares, são maneiras de essa sociedade se expressar.

Assim, em um mundo cada vez mais economicamente internacionalizado, é fundamental para a sobrevivência de cada uma das sociedades, reconhecer sua própria identidade cultural para manter relações interdependentes produtivas. E essas relações se fazem de forma expressiva através das empresas de cada país (BARROS e PRATES, 1996, p.14).

Existe uma natureza humana extraordinariamente organizada, invariante e simples. Ainda que algumas de suas leis se diferenciem mutuamente, não se pode negar sua existência, “parte de sua imutabilidade talvez seja obscurecida pelas armadilhas da moda local, mas ela é imutável” (GEERTZ, 1989, p.46). A cultura nacional de uma pessoa, ou seja, a cultura do país onde ela nasceu é uma das principais fontes de identificação cultural. Quando uma pessoa diz: “eu sou brasileiro” ou “eu sou italiano” ela está se identificando com a cultura do seu país, mostrando que essa cultura faz parte da sua essência como indivíduo.

Em razão de sua posição geográfica, entre a África e a Europa, Portugal foi constantemente invadido no passado. Era uma posição que favorecia o contato com diferentes povos e culturas, mas o deixava vulnerável a ataques inimigos. Em consequência de constantes invasões e de um estado constante de guerra é que o país perdeu sua hegemonia de raça, cultura ou de classe social. As mutações nessas áreas eram constantes, dependendo sempre de qual grupo estava no poder no momento. Em consequência, Portugal veio a ser o único país europeu que não conseguiu formar uma aristocracia fechada e onde a mobilidade social era uma realidade (DAVEL e VASCONCELOS, 1997).

Essa cultura portuguesa foi trazida para o Brasil, uma cultura receptível a outras raças, em que somente a pureza de fé era pré-requisito para o ingresso de outras etnias. Mas mesmo esse problema era facilmente solucionado, bastando apenas que se batizassem. Freitas (1997, p.44) credita à cultura portuguesa “marcada pela plasticidade, flexibilidade e contrastes, que se compreende a cultura que caracterizou a colonização do Brasil e a formação da sociedade brasileira...”. No litoral, as filhas dos colonos poderiam sonhar com um marido europeu, mas no interior, isso seria improvável. Diante da impossibilidade de acasalamento dentro da própria raça, a mestiçagem tornava-se necessária. As relações nessa época eram pautadas segundo Davel e Vasconcelos (1997, p.97) por “dependência econômica, o sincretismo religioso e cultural, a mestiçagem, a ausência de limites entre o público e o privado e o papel central do pai na cultura portuguesa e no Brasil Colônia”.

Segundo Holanda (1971), o fato mais importante e rico em conseqüências nas origens da sociedade brasileira foi a tentativa de implantar a cultura européia no Brasil, a despeito de sua extensão territorial e de suas condições naturais. “A experiência e a tradição ensinam que toda cultura só absorve, assimila e elabora em geral os traços de outras culturas, quando esses encontram uma possibilidade de ajustes aos seus quadros de vida” (HOLANDA, 1971, p.11)

As formas de percepções, representações e expressões sociais são influenciadas pela cultura nacional, afetando diretamente também a cultura organizacional. Rodrigues e Duarte (1999) afirmam que são as crenças formadas no decorrer do tempo que particularizam as culturas nas empresas. A cultura brasileira possui traços que a diferenciam das demais culturas, ainda que, como as demais esteja submetida a determinados fatores sociais, econômicos e políticos comuns.

Nota-se, pois, que entre nós o Estado é poderoso não como um mero instrumento de classe, mas, sobretudo, como uma área dotada de recursos e leis próprias. Um domínio capaz de criar um espaço social fundado no indivíduo, onde as relações estruturais e dominantes do universo da família, do compadrio, da amizade, da patronagem e do parentesco podem ser colocadas em risco e, por causa disso, serem reforçadas (DAMATTA, 1990, p.21).

Em razão da diversidade de influências recebidas, a cultura brasileira tornou-se plural, complexa e multifacetada (CALDAS, 1997). Para Ribeiro (1995, p.133), “o surgimento de uma etnia brasileira inclusiva, que possa envolver e acolher a gente variada que aqui se ajuntou, passa tanto pela anulação das identificações étnicas de índio, africanos e europeus, como pela indiferenciação entre as várias formas de mestiçagem”. Pode-se considerar a sociedade brasileira híbrida desde o seu surgimento. Na ausência de mulheres brancas, o

colonizador envolveu-se com as índias com as quais passou a constituir família. Com a escravidão vieram as negras que passaram a ser uma opção a mais aos homens residentes no Brasil. Com as negras, os homens brancos não se casavam, apenas tinham filhos, o que contribuiu para o aumento da miscigenação no país. “Muita mistura era de brasileiros brancos com gentes de cor. De europeus com ameríndios. De portugueses com negras” (FREYRE, 1977).

Para Prado Júnior (1961, p.79), “das três raças que entraram na constituição do Brasil, duas pelo menos, os indígenas e africanos trazem à baila problemas étnicos muito complexos”. Esses povos não podem ser categorizados de forma homogênea, pois apresentam grande diversidade e complexidade. Freyre (1954) salienta que mesmo o brasileiro louro possui na alma ou no corpo, senão em ambos, traços negros ou indígenas. Freyre (1954) alega serem inegáveis as diferenças mentais entre brancos e negros, mas muitos estudos ainda serão necessários para aferir até que ponto tais diferenças sofrem influências das circunstâncias e da cultura na qual essas raças estão inseridas. O índio considerado introvertido teve maior dificuldade de adaptação à civilização que o negro, notoriamente mais extrovertido.

De fato, os novos núcleos puderam brotar e crescer em condições tão inviáveis, e em meio tão diverso do europeu, porque aprenderam com o índio a identificar, a denominar e a classificar e usar toda a natureza tropical [...]. Aprenderam, igualmente, com eles, técnicas eficazes ajustadas às condições locais e às diferentes estações do ano, relativas ao cultivo e preparação de variados produtos de suas lavouras, à caça na mata e à pesca no mar e nos rios. Com os índios, aprenderam ainda a fabricar utensílios de cerâmica, a trançar esteiras e cestos para compor a tralha doméstica e de serviço, a tecer redes de dormir e tipóias para carregar crianças (RIBEIRO, 1995, p.129).

Os índios ensinaram também os brasileiros a construírem casas simples, adaptadas ao clima, a fabricar canoas feitas com casca de árvores. Os europeus, posteriormente, utilizaram essa base para implementarem as inovações tecnológicas que modernizariam a sociedade brasileira e permitiram a sua integração com os outros povos.

Houve um aumento de brancos após a abertura dos portos em 1808, quando o Brasil recebeu grande quantidade de povos vindos de outros países. O emigrante deixa a família e vem só para o Brasil. Mesmo quando estabilizado financeiramente prefere formar outra família aqui, à busca a sua que se torna um impedimento à liberdade conquistada. Entretanto, a presença dos negros predominou até o fim do tráfico negreiro por volta de 1850. A mistura de raças, vai eliminando aos poucos os elementos puros. A posição social das raças obedecem as diretrizes prevalecentes: “o preto e o índio afluirão para as camadas inferiores; o branco,

para as mais elevadas; se não sempre de início, quando chegam desprovidos de recursos, pelo menos mais tarde. A tendência para subir é contudo geral; o que não se verifica no caso do negro e do índio” (PRADO JÚNIOR, 1961, p.106-107). O autor entende que o índio e o negro teriam dado uma contribuição mais significativa à formação do Brasil, se o processo de colonização tivesse tomado outro rumo. Essa colaboração não estaria ligada unicamente ao esforço físico exigido dessas duas raças, se lhes coubessem uma participação efetiva e não unilateral no processo.

Correndo parênteses com esta contribuição que se impôs às raças dominadas, ocorre outra, esse subproduto da escravidão largamente aproveitado; as fáceis carícias da escrava para a satisfação das necessidades sexuais do colono privado de mulheres de sua raça e categoria. Ambas as funções se valem do ponto de vista moral e humano; e ambas excluem, pela forma com que se praticaram, tudo que o negro ou o índio poderiam ter trazido como valor positivo e construtor de cultura (PRADO JÚNIOR, 1961, P.271).

A escravidão exerceu duas funções principais no período colonial: uma relacionada ao trabalho e outra relacionada ao sexo. Em ambos os casos o trabalho do escravo se ateve ao esforço físico imposto pelo seu senhor, o que não contribuía em nada para sua educação moral/religiosa, nem o preparava para a vida. Pelo contrário, esse tratamento o humilhava retirando-lhe todo e quaisquer resquícios de sua cultura primitiva. As relações de trabalho eram estritamente materiais (PRADO JÚNIOR, 1961).

Apesar da imposição da cultura colonizadora, a cultura africana resistiu bravamente, pelo menos no que tange à religião, culinária e ideologia. Ainda hoje a influência africana pode ser observada nas relações inter-raciais, dificultando a construção de uma sociedade realmente igualitária (MOTTA, 1997). A influência dos índios ateve-se às relações sexuais e familiares, magia e misticismo.

Nos séculos XVIII e XIX a religião católica exercia grande influência nas famílias brasileiras. A educação dos filhos, independentemente do gênero, refletia os valores da Igreja romana. Desde cedo as crianças aprendiam a serem piedosas, temerem a Deus e rezar. No mínimo, anualmente eram levadas pelos pais a igreja para se confessarem. Quando um dos filhos decidia abraçar o sacerdócio era motivo de regozijo para toda a família. A igreja representaria uma oportunidade de avançar nos estudos. Os seminários foram os primeiros cursos de formação superior da colônia. Os alunos mais aplicados e com vocação sacerdotal tinham seus estudos custeados tanto no Brasil como na Europa. Apesar de menos severo, o preconceito racial encontra também na religião forte acolhida (PRADO JÚNIOR, 1961).

O aspirante ao sacerdócio que não pertencesse à raça “pura”, branca precisava de uma dispensa especial. Um fato ocorrido na Europa Medieval, se repetiu no Brasil, “a batina se

tornaria o refúgio da inteligência e cultura; e isso porque é sobretudo em tal base que se faria a seleção para o clero. Ele foi assim, durante a nossa fase colonial, a carreira intelectual por excelência; e a única de perspectivas amplas e gerais” (PRADO JÚNIOR, 1961, p.279). Após a independência do país, quando foi necessário encontrar pessoas para ocupar os cargos públicos, essas pessoas se fizeram encontrar no clero.

Vida sexual desregrada não era privilégio dos gentios. Era costume entre os religiosos ostentarem amantes. Entretanto, os declaradamente libertinos que andavam com mulheres de vida fácil, em plena luz do dia, esquecendo-se de Deus, dos livros e da obra sacerdotal eram minoria. Alguns eclesiásticos impressionavam até mesmo os protestantes pela sua pureza, outros, não podiam ser incluídos nessa categoria, mas viviam de forma discreta com suas “comadres”, criando e educando seus “afilhados” ou “sobrinhos” com todo respeito, como uma verdadeira família (FREYRE, 1954).

O casamento acontecia cedo para as moças, por volta dos treze anos e o noivo era escolhido pela família de acordo com os interesses dessa família. Às mulheres de origem humilde, não era permitido sequer sonhar com um casamento pelo total desprovimento de dotes. Não tinham emprego, por isto, sua única fonte de renda viria da prostituição. Os protestantes ingleses que viviam no Brasil tinham uma vida à parte tendo igreja, bibliotecas, cemitérios, teatros e tantos outros, exclusivos ou quase. Mas mesmo assim influenciaram alguns aspectos da vida, da paisagem e da cultura brasileira (FREYRE, 1977).

Segundo Prado Júnior (1961), a economia brasileira fundamentou-se na priorização dos mercados externos e pela ausência de um mercado interno organizado. A economia do país era visivelmente subordinada a outras economias análogas a ela. O processo de evolução de uma economia colonial para uma economia nacional foi lento, e não se completou até os dias de hoje. Os escravos constituíam a principal força de trabalho da grande propriedade monocultural, que era o principal elemento da economia do Brasil-Colônia.

A maçonaria teve papel de destaque na formação brasileira. Não que ela procurasse revolucionar os acontecimentos da época, até porque não havia consenso entre os maçons, o que ela queria mesmo era desestabilizar o trono português. Ela não age diretamente na política da colônia, age nos bastidores, apenas estimulando os acontecimentos. Na visão de Prado Júnior (1961), a maçonaria propiciou uma consciência a alguns atos que, apesar de existirem anteriormente, ganharam maior visibilidade e orientação. A ideologia é outro fator pelo qual a política brasileira se liga ao momento internacional. É na ideologia adotada neste período que estarão presentes os fundamentos para justificar, explicar e dar aos fatos um sentido mais humano.

Os brasileiros mais sofisticados do Brasil Colônia buscavam inspiração principalmente na Inglaterra (chás, esportes, literatura, política) e na França (moda). A Alemanha e a Itália serviam de modelos para a música e a pintura. Do exterior vinham não somente os costumes como também móveis, alimentos e bebidas, que davam *status* às famílias que os exibissem e aos restaurantes e hotéis que os ofereciam aos seus hóspedes. Os primeiros hotéis e restaurantes de luxo, da primeira metade do século XIX pertenciam aos ingleses e franceses. Quanto à literatura, filosofia e religião, o Brasil não tinha nesse período nenhum representante de notoriedade nacional (FREYRE, 1977).

É costume entre brasileiros omitir o nome de família nos relacionamentos sociais. Essa é mais uma das heranças lusitanas. O significado implícito desse ato seria a crença de que, agindo dessa forma barreiras psicológicas relacionadas às diferenças existentes entre as famílias seriam quebradas. O Brasil desconhece e rejeita outras formas de convívio social que não estejam respaldadas por uma ética de fundo emotivo. Desde que não elimine a possibilidade de relações familiares, o temperamento do brasileiro é receptivo a reverências. O desejo de criar laços afetivos é latente à cultura brasileira (HOLANDA, 1971). Ribeiro (1995, p. 133) afirma que:

O surgimento de uma etnia brasileira, inclusiva, que possa envolver e acolher a gente variada que aqui se juntou, passa tanto pela anulação das identificações étnicas de índios, africanos e europeus, como pela identificação entre as várias formas de mestiçagem, como os mulatos (negros com brancos), caboclos (brancos com índios) ou curibocas (negros com índios) .

O autor acredita que esse seria o caminho que levaria as pessoas a se reconhecerem como iguais em algo maior que superaria as diferenças individuais. Apesar de as diferenças individuais não serem anuladas, todos adotariam um identidade coletiva.

A cultura brasileira, desde o início, teve um caráter multifacetado, mas é inegável a soberania da influência portuguesa, sendo a que mais contribuiu para fazer o Brasil ser o que é hoje (FREITAS, 1997). Em menor intensidade, a cultura brasileira foi afetada também pela cultura de outros países que marcaram presença no território nacional logo no início do descobrimento do Brasil como: italianos, libaneses, japoneses, alemães, judeus de diversas nacionalidades, coreanos, sírios, franceses, holandeses, dentre outros.

Toda essa diversidade cultural advinda da influência de outros países, bem como a diversidade cultural regional, contribuíram para fazer da cultura nacional uma verdadeira “colcha de retalhos”. Dentro do país existem subculturas ou culturas regionais tais como: cultura do sul, cultura nordestina, cultura do norte, cultura carioca, cultura paulista, cultura

mineira e cultura capixaba. Apesar de à primeira vista parecer improvável, pode-se detectar traços comuns em cada uma dessas subculturas que formam uma cultura nacional.

Na visão de Freitas (1997), se quisermos analisar a cultura brasileira sem o viés dos modelos metodológicos importados, de maneira eficaz, será necessário a criação de uma metodologia própria, uma vez que a importada permite apenas o entendimento fracional e não integral da cultura nacional, e para que essa metodologia seja criada, é necessário antes de tudo, compreender os traços culturais brasileiros.

Os traços culturais brasileiros referem-se a características que, de uma forma geral, podem ser atribuídas à maioria dos indivíduos brasileiros. Esses traços mostram como o indivíduo enxerga a si mesmo, e como ele é visto pelos seus semelhantes. Para Freitas (1997:39), “traços nacionais são como parte do inconsciente de cada indivíduo”.

O tamanho e a heterogeneidade do território brasileiro abortam quaisquer tentativas simplistas de análises culturais, geralmente são bem variadas, quanto à forma e quanto à abordagem. Em seu estudo Freitas (1997) utiliza três abordagens diferenciadas para analisar as raízes da cultura brasileira como pode ser visto no quadro 3 abaixo:

Quadro 3
Raízes da Cultura Brasileira

<i>Autor</i>	<i>Abordagem</i>
Gilberto Freire (1966)	Etnológica e histórica
Caio Prado Júnior (1969)	Etnológica e histórica
Roberto DaMatta (1985)	Compreensão de valores, crenças, costumes e atitudes

Fonte: Adaptado de FREITAS (1997)

O fato de em alguns momentos esses autores utilizarem metodologias de análises diferenciadas não invalida a complementaridade existente, uma vez que a linearidade lógica está sempre presente. FREITAS (1997) alega que, a despeito do tamanho do país, o estudo desses três autores permite traçar uma “identidade nacional” baseada em traços comuns a todos os indivíduos para só então, traçar a identidade social do Brasil.

A sociedade brasileira é prismática de acordo com a tipologia de Ramos (1983). O autor considera prismáticas as sociedades heterogêneas, nas quais convivem harmoniosamente o novo e o velho, o moderno e o antigo, a tecnologia e o artesanato. Os

valores, costumes, atitudes, hábitos e estilos de vida também se apresentam de maneiras díspares. Os conhecimentos científicos, técnicos e culturais concentram-se nas mãos de uma elite, não sendo repassados aos demais segmentos sociais. Nesse tipo de sociedade, “critérios familísticos interferem na administração, a economia é condicionada por fatores não econômicos, a política ultrapassa o que se presumiria ser o seu domínio próprio” (RAMOS, 1983, p.252). O autor afirma ainda que, no Brasil, as leis precedem as práticas coletivas, cujo aprendizado é vagaroso e, freqüentemente, mesmo sem o entendimento do público, já se busca alterá-las ou substituí-las.

Dentro da cultura nacional existem as (sub) culturas organizacionais que Schein (1989) denomina de pressupostos básicos, artefatos visíveis e outras representações simbólicas. Esses pressupostos são os responsáveis por criarem os valores que permeiam o dia-a-dia dos indivíduos apesar de, diferentemente dos valores, serem inconscientes. Os valores representam papel importante dentro das organizações, pois são eles que definem o seu jeito de pensar e agir. Schein compreende as organizações como subculturas de uma sociedade por entender que, como parte dela (a sociedade), são ramificações de difusão de seus valores e crenças.

O comportamento, os valores, as crenças, as percepções, atitudes e mitos, quando bem acolhidos pela organização, são reforçados e retransmitidos no seu cotidiano. Mas esses elementos não são originados dentro da organização, pelo contrário, possuem raízes históricas e etnológicas da cultura nacional. A cultura organizacional sofre influências dos fundadores da organização, dos líderes e do ambiente externo no qual ela está inserida. Esse é um dos motivos pelo qual Freitas (1997, p.41) afirma que “a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização”. Esses traços, bem como suas características, podem ser verificados no quadro 4:

Quadro 4
Traços brasileiros

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: FREITAS (1997)

Freitas (1997) afirma que os traços apresentados nesse quadro não englobam todos os traços nacionais brasileiros, mas, mesmo assim, esse foi o modelo que mais se adequou aos propósitos desta pesquisa, razão pela qual o utilizaremos. Um rápido vislumbre de cada um dos cinco traços: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro, faz-se necessário para um entendimento global desses traços.

- Hierarquia: As primeiras relações sociais no Brasil foram resultado do trabalho escravo, que gerou um grande distanciamento entre senhores e escravos. Outro fator de grande influência foi a família patriarcal resultante da colonização, a qual representava o poder aristocrático que perpetuava a idéia de normalidade do poder, obediência e respeito e da prevalência dos laços familiares.
- Personalismo: A família é também influenciadora no paternalismo na medida em que o patriarca a coordena baseado em princípio de “sangue e de coração”, no qual o foco não é o indivíduo, e sim sua rede de relações. Essa característica faz o brasileiro ser conhecido por sua afetividade. O brasileiro evita situações extremas de violência, prefere resolver os problemas por meio do diálogo, da conciliação e da amizade. Mesmo nas relações mais formais, procura sempre um elo familiar e pessoal. É um povo contrário a todo e qualquer tipo de ritualismo e formalidade. Quando das

relações escravistas, o patriarca era não somente o dono, mas também o responsável moral pelo escravo, misturando aspectos estritamente econômicos com laços pessoais e de amizade. Esse tipo de relacionamento deu origem ao paternalismo facilmente encontrado nas organizações brasileiras. É um tipo de relação em que “o pai (superior), ao mesmo tempo que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também agrada-o e protege-o (relação pessoal) (FREITAS, 1997, p.49). Rodrigues e Duarte (1999) acrescentam que no Brasil há uma prevalência da afeição sobre o neutro e do difuso sobre o específico.

- **Malandragem:** A hierarquização e as desigualdades da sociedade brasileira fazem com que as relações, os laços de parentesco e de amizade sejam os maiores responsáveis pela mobilidade social. No Brasil os relacionamentos interpessoais são fontes geradoras de reconhecimento para as pessoas. Aveso à formalidade e leis rígidas, o brasileiro procura sempre um meio termo entre o “pode” e o “não pode”. Esse caminho intermediário entre o sim e o não, entre o formal e o informal ganhou o nome de “Jeitinho”. O “jeitinho” é uma maneira simpática de burlar convenções sociais, e leis, sem cair na criminalidade, segundo DaMatta (1986), mais que um estilo de vida, é uma forma de sobrevivência. O malandro seria a pessoa que se destaca na “arte do jeitinho”. Uma pessoa dinâmica e criativa, que busca sempre soluções inovadoras, pode ser considerada malandra, no bom sentido, é claro, não no sentido pejorativo relacionado à criminalidade. A malandragem é uma maneira de sobreviver às intempéries da vida sem perder o bom humor, um estilo despojado, de fácil adaptação às circunstâncias, flexível. O malandro é o indivíduo que se utiliza da ambigüidade como instrumento de vida, possibilita a relativização da moral. Não se enquadra nem na ordem, nem fora dela “vive nos seus interstícios, entre a ordem e a desordem, utilizando ambas e nutrindo-se tanto dos que estão fora quanto dos que estão dentro do mundo enquadrado da estrutura” (DAMATTA, 1990, p.139).
- **Sensualismo:** Remonta os tempos de colonização em que a falta de mulheres brancas, levava os homens a se relacionarem com as negras e índias. A necessidade de procriação e o desejo eram maiores que as conveniências sociais e a ortodoxia católica. À culinária brasileira foram introduzidos ingredientes ditos como afrodisíacos, nos quais desde o início, houve estreita relação entre a libido e o paladar. Estes antecedentes históricos fizeram com que as relações interpessoais, mais que afetivas e próximas, beirassem ao sensualismo afetivo. Freitas (1997, p.52) afirma que “gostamos do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares

atravessados. Nossos bate-papos e conversas cotidianas conservam em suas entrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo”. Não raro a sensualidade é utilizada em proveito próprio nas relações interpessoais, como forma de conseguir o que se quer ou de agilizar algo que deve ser feito.

- Aventureiro: Esse traço denota o indivíduo que busca “colher sem ter plantado”, além de recompensas fáceis e imediatas. É a pessoa que “vive no mundo da lua”, ou seja, projeta planos grandiosos sem preocupar-se em como irá realizá-los. Quando chega a realizar o tal projeto e surge um obstáculo, ele não o vê como impedimento, pelo contrário, transforma-o em incentivo para seguir em frente. Evidentemente fazendo uso da “lei do menor esforço”. O aventureiro gosta mesmo é de não fazer nada, é adepto do provérbio popular invertido “não se deve fazer hoje o que se pode deixar para amanhã”. Holanda (1971) define o aventureiro como audaz, imprudente, irresponsável, instável, vagabundo, enfim todas as forma de ocupar o mundo espaçosamente encaixam-se nas características desse tipo. Gostam de recompensas imediatas e fáceis. Apesar de não existir em sentido literal nem o trabalhador nem o aventureiro, apenas no campo das idéias o conceito de ambos auxiliam no entendimento dos homens e da sociedade. O espírito de aventura manifesta-se na vida dos brasileiros tanto pelo desejo de prosperidade e ganho fáceis como na vontade de destacar-se dentre os demais, por meio de títulos ou *status*.

DaMatta (1990) acrescenta o “você sabe com que está falando?” aos traços brasileiros. O autor alega que alguns estudiosos têm desconsiderado esse traço por causa do seu tom pejorativo e antipático, o que revelaria uma maneira abrasileirada de demonstrar preconceitos que devem continuar camuflados como tem sido feito até então. Esse traço seria um contraponto em relação ao “jeitinho”, à cordialidade e malandragem. Seria uma forma de negar traços atribuídos e aceitos como legítimos pela sociedade brasileira. O rito autoritário embutido na expressão denota uma situação de conflito que é sempre indesejável pela cultura brasileira. No Brasil, o conflito é visto como fraqueza o que dificulta a sua aceitação. A expressão chama a atenção para o domínio da pessoa em oposição ao domínio das relações impessoais advindas das leis e regulamentos. “Você sabe com quem está falando?” é utilizada quando o locutor sente seu poder ou autoridade ameaçados e quer reforçá-los.

No Brasil existem caminhos alternativos oriundos da ambigüidade dos traços culturais brasileiros. A criatividade e a inovação estão inclusas nesse caminho, bem como a adesão ao “padrinho”, e a preferência pelas relações sociais informais e a utilização do “jeitinho”. A

razão da existência do “jeitinho”, segundo Motta (1997b), ocorre graças à necessidade de se contornarem leis que estão descoladas das práticas sociais. O brasileiro é um povo alegre, acolhedor, amante do futebol, da música popular, do carnaval e de uma “boa mesa”. O não deve ser substituído na cultura brasileira por palavras como “mais ou menos”, “pode ser”, “vou tentar”. A negação direta é considerada indelicadeza e até mesmo motivo para rompimento de relacionamentos.

Caldas (1997) atribui aos traços brasileiros um misto de autoritarismo e paternalismo ao mesmo tempo, o gosto nacional pelo protecionismo e dependência. Em estudos do autor, verifica-se outra característica da cultura nacional: fascínio pela figura do estrangeiro. Esse deslumbramento levaria à supervalorização de tudo o que vem de fora, tudo que é importado, desde produtos e serviços até modelos de gestão, passando por hábitos pessoais e de consumo, padrões estéticos/artísticos e tecnologia.

Todos os acontecimentos de uma sociedade como a brasileira têm uma dimensão histórica dominante, o que faz com que a temporalidade sobrepuje os demais elementos na interpretação de quaisquer domínios nacionais. Entretanto, alguns valores e virtudes como o amor, a lealdade, a fé, justiça social e a caridade são considerados “valores eternos” e fogem do universo cronológico por posicionarem-se acima da história (DAMATTA, 1990).

Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade –daremos ao mundo o “homem cordial”. A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Seria engano supor que essas virtudes possam significar “boas maneiras”, civilidade. São antes de tudo expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante (HOLANDA, 1971, p.107).

Para deter o avanço da Reforma, a igreja católica usou de subterfúgios como glorificação dos valores cordiais e a sensibilidade à religião como uma tentativa de retomada dos valores espirituais e da fé, os quais tiveram boa acolhida entre os brasileiros. Segundo Holanda (1971), falta aos brasileiros disciplina e coesão para ordenar sua personalidade, de modo a integrá-la no complexo social. Entretanto, essa aparente desorganização lhes dá liberdade e facilidade para assimilar até as mais díspares idéias.

Avessos aos conflitos e soluções violentas, os moradores do lado de baixo do Equador primam pela sua passividade. Holanda (1971, p.132) declara: “pugnamos constantemente pelos princípios tidos universalmente como os mais moderados e os mais racionais”. O Brasil

está entre um dos primeiros países a abolirem lei da pena de morte, que já havia cessado há muito tempo na prática.

Os brasileiros esperam que as organizações onde trabalham seja extensões de seus lares. Os gestores que souberem identificar os anseios dos trabalhadores e conciliá-los com os da direção têm maiores chances de serem bem-sucedidos.

O mito presente nas organizações e fora delas de que o que vem de fora é melhor, tende a desaparecer a partir do momento em que os brasileiros começarem a valorizar mais o que têm de melhor: sua capacidade de adaptação, sua criatividade, seu humor, sua assertividade e, por que não dizer, o seu “jeitinho”.

2.6.1 O “jeitinho” brasileiro

O termo “jeitinho” surgiu pela primeira vez na literatura em 1943 e ganhou popularidade a partir dos anos 1950. A partir de então teve ampla divulgação por meio dos veículos de comunicação como jornais, revistas, rádio, televisão, música e livros. O “jeitinho” é considerado por Ramos (1983, p.287-288) como “o genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, a despeito do conteúdo das normas, códigos e leis. O “jeito” é uma estratégia de segundo grau (...) Ele está próximo do que Schumpeter chamava “resposta adaptadora a um problema”.

É um processo tipicamente brasileiro de contornar uma dificuldade no que tange à lei, podendo até mesmo de opor a ela. Em alguns casos, o “jeitinho” exerce a função de reinterpretador da lei. Normalmente os funcionários filtram as leis e criam sua própria jurisprudência. Se essa jurisprudência for baseada no bom senso, obtém a aprovação da maioria, ainda que distonante das leis originais (RAMOS, 1983).

Durante a crise econômica instaurada no país na década de 1980, houve maior concentração de renda, reforçando a distância do poder no Brasil. A segurança requerida pela crise só poderia ser alcançada por meio dos relacionamentos. A sobrevivência individual e a preservação do grupo social deram-se via “jeitinho” brasileiro. Esse “jeitinho” tem um modo especial de evitar conflitos frontais, especialmente com os “donos” do poder, e quando isso não é possível, o faz por meio de um mediador (BARBOSA, 1992).

Existe apenas uma tênue linha que separa o sim e o não para o brasileiro e ele nunca é definitivo, ou seja, semanticamente não representa o que deveria denotar. Entre o pode e o

não-pode, a opção fica pelo não-pode. Essa junção produz diferenciados tipos de “jeitinhos” e arranjos que operam em um sistema legal destoante da realidade social. No intervalo entre o pode e o não-pode, existe o “jeitinho”. O “jeitinho” pode ser considerado tanto um modo como um estilo de realizar e juntar conceitos muitas vezes antagônicos como pessoal x impessoal, formal x informal. Ele tem um caráter conciliatório, busca harmonizar todos os interesses. Geralmente, isso acontece quando há um elo comum na situação conflituosa (BARBOSA, 1992).

Em resultados de uma pesquisa feita por Willems¹², citado por Ramos (1983), considera-se a família como o principal elemento pressionador dos indivíduos para burlar as leis. A família desaprova a atitude do parente ou amigo que se recusa a protegê-la. Nesse fato, verifica-se claramente a questão do apadrinhamento que não só é aceito, mas até mesmo incentivado no Brasil. O “padrinho” pode conseguir para o afilhado vários benefícios como emprego, promoção, abono de multas, dentre outras vantagens.

DaMatta (1986) alega não haver no Brasil um “não” diante de situações formais e que a relação pessoal e a amizade faz com que todos aceitem o “jeitinho”. Além disso, ficar “em cima do muro” é considerado normal pela cultura brasileira. Na visão do autor, pode-se fazer um inventário de identidades sociais, bem como da sociedade, partindo de como os indivíduos vêm e interagem com as leis, família, casamento e sexualidade, dinheiro, poder político, religião e moralidade, artes, comida e prazer em geral. Descobrir a identidade, é possível descobrir o estilo e o jeito dessa sociedade, ou seja, sua cultura.

O “jeitinho” pode ser visto tanto como uma maneira “especial” de resolver uma situação delicada ou como uma forma de burlar as regras ou normas estabelecidas por meio de conciliação, esperteza ou habilidade (BARBOSA,1992). Em pesquisas feitas pela autora, verificou-se que a maioria dos brasileiros sabe o que é e aceitam o “jeitinho”. Para os entrevistados, para se dar ou consegui-lo, basta apenas um pouquinho de boa vontade. O favor é visto como positivo, o “jeito” como indiferente e a corrupção como negativa. Foi dito que o excesso de “jeito” pode levar à corrupção, conforme demonstrado na figura 1.

(+)	(+) / (-)	(-)
Favor	Jeito	Corrupção

Fonte: BARBOSA , 1992

¹² WILLEMS, Emílio. Problemas de uma sociologia do peneiramento. *Revista do Arquivo Nacional*. São Paulo, Departamento de Cultura 7 (75)43-45, abr.1941.

É o tipo de relação existente entre os pares envolvidos e o seu contexto de atuação, mais que a natureza peculiar de cada categoria que caracteriza a transição entre elas. A diferença entre o favor e ao “jeitinho” é que o primeiro só se pede a pessoas conhecidas por exigir um grau de confiança maior e não envolve transgressão de normas ou regras, o que não se aplica no “jeitinho” (BARBOSA,1992).

A malandragem é conhecida no Brasil de norte a sul, de leste a oeste. Caracteriza-se por um tipo de comportamento situado entre a lei e a marginalidade. Sendo, no entanto, um tipo de proceder social, é uma maneira “abrasileirada” de cumprir ordens absurdas ou impossíveis de serem cumpridas. Em uma análise mais profunda fica evidenciado que a malandragem é um “jeitinho” de burlar leis e convenções sociais. O “malandro é concebido como personificação do espírito que permeia o jeitinho” (BARBOSA, 1992, p.44). A malandragem é conhecida também como sinônimo do “jeitinho”. Para DaMatta (1986), ambos os termos servem para reproduzir e atualizar alguns aspectos ambíguos da sociedade brasileira, conforme demonstrado no quadro 5:

Quadro 5

Diferenças e similaridades entre o malandro e o “jeitinho”

<i>Malandro</i>	<i>“Jeitinho”</i>
1. Tipo que frequenta as zonas ambíguas da ordem social e localiza-se nos lugares intersticiais da sociedade.	1. Expediente ambíguo. Situa-se entre o favor considerado honesto e positivamente caracterizado e a corrupção desonesta, percebida de forma negativa.
2. Ser que se situa dentro da classificação nativa entre o honesto e o marginal.	2. Instituição nem legal nem ilegal, mas paralegal.
3. Vive no mundo da improvisação, do sentimento e da criatividade.	3. Procedimento social definido como uma forma de criatividade e de improvisação, criando espaços pessoais em domínios impessoais.
4. Um ser altamente individualizado seja pelo modo de andar, falar ou vestir-se.	4. Processo individualizante; baseia-se, para sua eficácia, na identidade “pessoal” do indivíduo.
5. Vive sempre do e no presente. Não tem um projeto de vida definido.	5. Não é uma forma de ação social planejada. Surge e é utilizada, dependendo da situação.

Fonte: BARBOSA (1992).

A diferença existente entre as culturas dos países refletirá conseqüentemente na maneira como cada um irá gerir suas organizações. No Brasil, muitos executivos insistem em implantar modelos de gestão importados em suas empresas sem o devido ajuste à realidade nacional. Quando da ocorrência de fatos como esse, o resultado fatalmente trará prejuízos e desgaste para a instituição. O estilo brasileiro de administrar é pautado por uma rica e diversificada cultura nacional e regional.

2.6.2 Gestão brasileira

As empresas brasileiras tiveram seu desenvolvimento histórico firmemente atrelado à lógica autoritária e centralizadora do Brasil Colônia. O poder interno da gerência não se desvinculou desse passado. Segundo Davel e Vasconcelos (1997), esse é um dos traços culturais mais significativos que permanece atuante no universo do trabalho e nas relações internas de poder construídas nas organizações. A numerosa presença de empresas familiares no Brasil (Rodrigues e Duarte, 1999) é outra importante característica da cultura gerencial do país.

As empresas brasileiras têm um jeito próprio de serem administradas. Para Barros e Prates (1996, p.23), “as ações administrativas têm um contorno cultural que as influencia a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações brasileiras”. É preciso atentar para o fato de que tais contornos variam de empresa para empresa. São os elementos básicos combinados mutuamente, que em última instância definirão a cultura da organização. A cultura nacional é um importante elemento na constituição da cultura organizacional, que deve ser reconhecido quando das ações administrativas.

Até meados dos anos 60, praticamente toda tecnologia administrativa no Brasil era importada. Esse processo de importação de tecnologia administrativa iniciou-se no começo do século XX, sendo reforçado na década de 30, época caracterizada pelo aceleração da industrialização. Apesar de em sua grande maioria essas práticas gerenciais serem desastrosas, por serem aplicadas na íntegra, sem o necessário prévio ajuste à realidade local, o fascínio pelo “estrangeirismo” ainda está presente no século XXI.

A cultura organizacional é fortemente influenciada pela cultura nacional. Essa constatação explica em parte o porquê de alguns modelos de gestão importados não funcionarem no Brasil. É que esses modelos são elaborados em países de cultura distinta da

brasileira, cujos pressupostos podem ser não só diferentes, mas conflitantes em relação aos nacionais. Freitas (1997) acredita que as empresas brasileiras estão se conscientizando cada vez mais de que o seu sucesso não está atrelado somente às mudanças na sua estrutura, mas principalmente às mudanças de percepções e/ou atitudes, ou seja, a mudanças culturais.

É necessário considerar que as metodologias de análise de cultura organizacional usadas ou desenvolvidas no Brasil, baseiam-se, principalmente, em correntes norte-americanas. Todavia, o bom entendimento das organizações brasileiras inicia-se no desenvolvimento singular dos traços gerais de nossa cultura. Ao importarmos metodologias de análise de cultura organizacional, aprendemos como interpretar organizações individuais segundo metodologias que não pressupõem a cultura brasileira como pano de fundo, esquecendo que aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional (FREITAS, 1997, p.39).

São muitas e profundas as transformações que permeiam o ambiente brasileiro que, mutante, requer mudanças no sistema de gestão empresarial que podem ser facilitadas por alguns traços culturais. As práticas gerenciais brasileiras são construídas pela história do país, pelas características da sociedade brasileira e pelo contexto econômico e político. Autoritarismo, paternalismo, personalismo, informalidade, cordialidade e visão centrada nos acontecimentos do presente, seriam algumas das principais características culturais que se poderiam observar influenciando as práticas gerenciais brasileiras. Como resultado das práticas acima, ocorre um processo de decisão centralizado na gerência, excesso de informalidade na comunicação, inexistência de planejamentos de médio e longo prazo e identificação das pessoas com seus gerentes e não com as empresas em que trabalham (BARROS e PRATES, 1996).

A flexibilidade do estilo brasileiro de administrar é responsável pela sobrevivência das empresas que resistiram a vários planos econômicos. Apesar de essas empresas não encontrarem soluções inovadoras, tiveram um rápido poder de reação às novas leis impostas. Por outro lado, os traços culturais brasileiros são fatores inibidores à implementação de um planejamento estratégico eficaz. Planejamento esse que requer não somente flexibilidade e rapidez no ajuste às intempéries, mas também uma visão estratégica disseminada em todos os níveis da organização. Um traço ímpar que diferencia os latinos dos demais povos é que eles possuem uma noção de tempo diferenciada: privilegiam o presente e futuro em detrimento do passado. Isso reflete na tomada de decisão dos gerentes brasileiros que tende a ser mais intempestiva em relação aos gerentes de outras culturas; por outro lado, têm facilidade para se adaptar aos problemas momentâneos, inclusive de horário (RODRIGUES e DUARTE, 1999).

No Brasil, o poder de decisão sobre o destino da organização concentra-se nas mãos de uma única pessoa. O personalismo surge como um traço marcante, porque a solução

advém de uma única pessoa. Com esse estilo de administrar, busca-se a manutenção do poder que pode ocorrer pela preservação das informações, ou pelo ritual de “pedir a bênção”. O personalismo explicita o poder de mando dentro da organização, fazendo com que todos saibam quem manda (BARROS e PRATES, 1996). Para Holanda (1971, p.138) “é inegável que em nossa vida política o personalismo pode ser, em muitos casos, uma força positiva e que, ao seu lado, os lemas da democracia liberal parecem conceitos puramente ornamentais ou declamatórios, sem raízes fundadas na realidade”.

A tomada de decisão no Brasil pode ser considerada atípica se comparada a outros países. Os subordinados transferem voluntariamente o poder para o seu superior o que revela um círculo vicioso no qual os liderados dificilmente sentem-se prontos para tomar a decisão e os líderes ficam sobrecarregados, tendo de tomar decisões até mesmo de caráter operacional. Barros e Prates (1996) lembram que a responsabilidade pela tomada de decisão individual passa por um processo de aprendizado, no qual não deveria ser punido o erro não intencional, o que encorajaria assumir o risco e a decisão, problema que as empresas brasileiras ainda estão por resolver. Traços culturais brasileiros conferem um caráter peculiar às relações de poder e às formas de controle das decisões tomadas.

O processo de coesão organizacional no Brasil se dá prioritariamente pela lealdade às pessoas. Na cultura brasileira as relações pessoais são muito valorizadas, fazendo com que a identificação com a organização se dê principalmente por meio da liderança, gerando um ambiente seguro e confiável de grande importância, principalmente nos momentos de grandes crises. As relações pessoais são elementos integradores dos objetivos institucionais com os objetivos individuais.

A manifestação do poder no Brasil tem ocorrido muitas vezes de maneiras alternativas, tanto pela força militar como pelo poder racional legal para se instituir a autoridade, em que o lema “manda quem pode, obedece quem tem juízo” tão comumente ouvido nas conversas informais reflete uma importante faceta da cultura nacional. Frequentemente, a autoridade brasileira é legitimada pelo carisma. O magnetismo pessoal, seja por meio do seu discurso ou do seu círculo de relacionamento, se sobrepõe à especialização do indivíduo no dia-a-dia do cidadão brasileiro.

É no círculo de amigos que as pessoas normalmente encontram refúgio pra seus problemas, quer sejam profissionais ou pessoais. Barros e Prates (1996, p.39) afirmam que “para os que têm pouca riqueza e prestígio social, a família é uma fonte de prestígio individual”. Para essa categoria de pessoas, a família seria um “porto seguro” onde ao mesmo

tempo em que são reconhecidas e valorizadas, elas também são renovadas para agüentarem as batalhas diárias.

Caracterizada por fortes relações pessoais e afetivas, a sociedade brasileira tanto quanto possível evita estabelecer relações impessoais no trabalho, por exemplo, apesar de elas serem imprescindíveis para o desenvolvimento social e pessoal. Valores afetivos são levados para dentro das organizações como forma de evitar o distanciamento causado pelas relações formais. Thirty-Cherques¹³ citado por Almeida (2002, p. 54) afirma que “o brasileiro espera da organização um lugar para dar risada e fazer amigos, um lugar hospitaleiro e cheio de vida. Um lugar onde as relações sejam o critério e não o mérito”.

O paternalismo é uma característica marcante na cultura brasileira. Possivelmente pelo fato de o maior símbolo de autoridade estar focado na figura paterna, o que ocorre não somente no âmbito familiar, mas também fora dele (BARROS e PRATES, 1996). As atitudes tipicamente familiares foram paulatinamente sendo incorporadas ao espaço público conseqüentemente afetando também o sistema burocrático brasileiro. O paternalismo está presente principalmente nos países onde existe alta concentração de poder associado ao baixo individualismo (HOFSTEDE, 1980). O paternalismo está presente tanto nos liderados como nos líderes, o que faz com que os sistemas de valores de ambos os grupos se complementem. Na visão de Barros e Prates (1996, p.41), o paternalismo possui dois elementos: patriarcalismo e patrimonialismo.

Patriarcalismo, a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o patrimonialismo, a face hierárquica e absoluta impondo com a tradicional aceitação, a sua vontade aos membros, convivem lado a lado em nossa cultura.

A impunidade está presente na cadeia de valores da cultura brasileira e é responsável pela retroalimentação do sistema como um todo. Isso ocorre porque a impunidade dos líderes fortalece sua posição de poder aumentando o grau de consistência dos traços culturais. Normalmente a lei só é cumprida para os que não têm recursos suficientes de pagar um bom advogado, o que faz com que a apatia cresça tornando o brasileiro expectador da sua própria história. Ocorre aqui uma inversão de valores em que os transgressores da lei são muitas vezes vistos como heróis.

O personalismo é amplamente manifesto no sistema cultural brasileiro e tem na atração pessoal um forte elemento de coesão social, seguido pelo prestígio do grupo que, na

¹³ THIRTY-CHERQUES, H.R. *A rebeldia conservadora: aspectos da resistência à modernização nas organizações Brasileiras*, RAE, v.35, n.1, 1995.

maioria das vezes, está personalizado no prestígio atribuído a um dos seus membros. As necessidades do líder são prioritárias, seguidas pelas necessidades dos demais membros, que têm prioridade sobre as necessidades do sistema maior no qual o grupo está inserido. O sucesso ou fracasso atribuído a um membro atinge todo o grupo (BARROS e PRATES, 1996).

Nos estudos de Hofstede, apontou-se o Brasil como pouco tolerante à incerteza. Para Rodrigues e Duarte (1999) esse conceito não mais se aplica à realidade brasileira. Os autores justificam que, quando do estudo (década de 1970), o contexto social e político era totalmente diferente do atual, cuja mudança foi causada principalmente pela abertura do mercado na década de 1990 em que se exigiram profundas adaptações das organizações e dos indivíduos. Também a classificação de país predominantemente coletivista e feminino não tem hoje mais respaldo, uma vez que em razão das exigências mercadológicas atuais, privilegia-se o individualismo e a masculinidade apontados por Hofstede.

Em estudos de Bethlem (1989, p.138), concluiu-se que existem algumas peculiaridades no que tange à administração de topo e sua estrutura no Brasil:

- Somente as firmas governamentais têm administração profissional (por razões óbvias)
- As grandes firmas brasileiras particulares não entraram na fase de profissionalização da administração de topo. Presidentes profissionais, no setor bancário, só encontramos Bornhausen, do Unibanco. Em empresas de outros ramos, não encontramos nenhum.
- Não há *board* no Brasil, pelo menos semelhante ao americano. O Conselho de Administração das empresas brasileiras é, na prática, muito diferente do *board* das empresas americanas.
- Não há “diretores externos” com poder ou influência, embora haja alguns que influenciam em sua área de competência específica.
- Os Conselhos de Administração fazem o que seu presidente deseja.
- Não há separação entre o Conselho de Administração e a diretoria; os dois têm o mesmo presidente em quase todos os grupos examinados.
- Não há “descentralização federal”, conforme Drucker, ou “divisionalização”, segundo Chandler. Na realidade, as organizações são funcionais e centralizadas.
- Formam-se poucos administradores qualificados, e o mercado para executivos é pequeno.

Quanto ao último ponto levantado por Bethlem (1989), atualmente a situação é um pouco diferente. Da segunda metade dos anos de 1990 para cá tem havido um crescimento exorbitante de Faculdades de Administração. Sem entrar no mérito de qualidade, o fato é que essas Faculdades anualmente colocam no mercado uma grande quantidade de administradores (alguns qualificados, outros não) que o mercado não consegue absorver.

Como o “Jeitinho brasileiro” de evitar conflitos, incentiva-se a criatividade na busca de soluções capazes de aliviar o jugo imposto pelas normas administrativas e técnicas. A flexibilidade e raciocínio estratégico advindos dessa prática fazem com que os brasileiros se sobressaiam no que tange à resolução de problemas, até mesmo dos imprevistos. O povo brasileiro é flexível às mudanças possuindo grande facilidade de inovação diante das crises. Como o Brasil tem uma cultura do “ser”, a crise surge como um elemento estimulador do processo de mudança (BARROS e PRATES, 1996).

Ao esboçarem-se os traços brasileiros em seu conjunto, corre-se o risco de perder alguns detalhes dos traços regionais e também dos traços locais. Minas Gerais não poderia ter uma cultura independente, embora possua uma realidade cultural rica, que faz parte da cultura nacional brasileira. A cultura mineira não é homogênea e nem tampouco harmoniosa. O Estado é heterogêneo, tanto do ponto de vista espacial como do ponto de vista da estrutura social (DIAS, 1985). Essas peculiaridades serão analisadas a seguir no próximo subitem.

2.7 Cultura Mineira

*“Oh Minas Gerais
Quem te conhece não esquece jamais...
Oh Minas Gerais”*

Normalmente um sistema cultural caracteriza um país, mas levando-se em conta fatores como o tamanho, a complexidade e as particularidades históricas, pode-se inferir a existência de uma cultura local que em alguns aspectos diferencie da cultura nacional, mas que não deixa de fazer parte dessa cultura. É o que ocorre, por exemplo, em Minas Gerais em relação ao Brasil quando se discute a mineiridade.

A existência de identidades particulares e fortes convivendo em determinado ambiente pode gerar uma identidade organizacional, que no entanto, pode mudar, a depender do contexto e interação de seus membros. O que fica sempre forte é a característica conjunta e global da identidade ou papel profissional (MATOS, 2002, p.67).

Considerando-se a cultura, remete-se a um padrão de significados de domínio público com densidade histórica por meio do qual os homens direcionam seus impulsos, livrando-se de tensões e ansiedades. Esses impulsos são direcionados dentro de determinados padrões culturais (BERGER e LUCKMAN, 2002; GEERTZ, 1989).

O século XVIII ganhou o nome de “Século de Ouro” na história do Brasil, em grande parte devido às riquezas oriundas do ouro e do diamante extraídos em Minas Gerais. A abundância de minerais no Estado intensificou a emigração de brasileiros do litoral para o centro. Essa população constituía-se basicamente de garimpeiros e os “caçadores-de-ouro” que eram homens vindos de São Paulo também conhecidos como “aventureiros” (FREYRE, 1977).

Os laços familiares no Estado foram marcados por conflitos que envolviam a igreja, o Estado e a cultura popular. Essas relações não diferiam muito do que ocorria em outras regiões coloniais, predominando o tipo consensual, em que havia a predominância do compromisso informal entre as partes. Um dos aspectos da originalidade da cultura mineira consiste no conjunto harmônico de manifestações artísticas – na arquitetura, escultura, música e letras oriundas da segunda metade dos século XVIII e que constituíram a base de uma forte tradição intelectual em Minas Gerais (DIAS, 1985). Outro aspecto fundamental é o fato de os traços da cultura regional terem sido formados no período de mineração. A grande maioria da população brasileira vivia em Minas Gerais, que se tornou consideravelmente populosa a partir do século XVIII.

No século XVIII Minas Gerais atraía pessoas de todas as partes do país e também do exterior, sendo os portugueses o estrangeiro mais presente no Estado. No sul foram instaladas as primeiras indústrias da região (Juiz de Fora e São João Del Rei) e a primeira usina elétrica da América do Sul. Na região central, o mineiro, de rebelde passa a dedicado ao poder. O que ocorre não por causa de uma súbita mudança cultural porque no fundo ele desprezava o poder, mas por causa do entendimento de que essa mudança lhe era necessária (VASCONCELOS, 1968).

A importância de Minas Gerais foi muito grande no século XVIII, não somente no Brasil, mas também no exterior. O ouro do Estado foi o responsável pela transferência do centro de negócios do mundo de Amsterdam para Londres, quando a Inglaterra adotou o mono-metalismo (RIBEIRO, 1966). A cultura mineira é “erudita na origem, popular na veiculação; reformulada no caldeamento e purificada na expressão” (VASCONCELOS, 1968, p.155). São muitas e diferenciadas as raízes que alimentam essa complexa cultura. Minas Gerais antecipou o Brasil em sua contextura definitiva. Para Albino (2001), o distanciamento territorial do litoral, foi o responsável pela suavização de costumes, hábitos, técnicas e princípios até mesmo religiosos.

O meio geográfico influencia o modo de ser do mineiro (RIBEIRO, 1966). As montanhas que com os seus obstáculos dificultam a marcha contribuem para a cautela e

lentidão dos moradores da região. Dos judeus herdou o dom para fazer negócios. Quando os bancos nem eram ainda estabelecidos, os mineiros já emprestavam dinheiro a juros e compravam apólices. Quando surgiram os bancos, tornaram-se excelentes banqueiros.

O gosto pelo bate-papo, o entusiasmo e o talento para a poesia vieram do norte. A conhecida desconfiança, cautela e impassividade foram características herdadas dos índios. Dos negros vieram a doçura, a fantasia, o gosto pelo exótico, a sensualidade brejeira, os caprichos sentimentais e a vocação para a música e festas (HOLANDA, 1971, VASCONCELOS, 1968). A fama de esperto dos mineiros nunca foi infundada, chegados a um “rabo de saia” eles não dispensavam nenhuma delas “levavam a negra para a cozinha, a mulata para a cama e a branca para o salão” (VASCONCELOS, 1968, p.60). Apesar da aparente falta de preconceitos, havia na colônia casos em que se tentava desacelerar a influência do “homem de cor”. Em 1726 em Minas Gerais, o mulato até a quarta geração era proibido de exercer cargos públicos. Essa proibição estendia-se aos brancos casados com negras (HOLANDA, 1971).

Não se dão, nas Minas, meras transposições culturais enxertias de galhos já em frutos, transplantadas. Nelas todas as influências se casam em sementes, flores, cujos pólenes se misturam, providas da Metrópole, da África, da Ásia longínqua, sujeitas à fermentação local, à germinação condicionada pelo solo duro de onde brota, afinal uma nova espécie, uma nova gente, uma nova cultura, cujos frutos maduros perfumam a segunda metade do século XVIII, forjando as características fundamentais da nação futura (VASCONCELOS, 1968, p.49).

Os mineiros preferiam as uniões informais. Preferiam amasiar-se a casar. Tanto as leis brasileiras como as portuguesas garantiam direitos aos filhos ilegítimos, tal fato viria a propagar ainda mais a tendência a uniões efêmeras. Essa não era uma situação que encontrava consenso perante o seio da sociedade, na qual alguns segmentos considerados moralistas combatiam tais atos, chegando mesmo a recomendar a não-admissão de pessoas que estivessem em situação de concubinato em cargos públicos (FREYRE, 1954).

Com o declínio da mineração por volta da metade do século XIX, Minas Gerais teve a sua economia fortemente abalada. As atividades econômicas predominantes passaram a ser a agrária e a agropastoril. Por outro lado, foi nesse período que ocorreu um crescimento moral e espiritual da população. A Igreja aos poucos foi conseguindo “espiritualizar” os hábitos dos mineiros que no apogeu do ouro eram os piores possíveis. Agora eles já diziam *benedicite* antes e *gratias* após as refeições, um costume comum em grande parte das casas patriarcais do Brasil. A religião católica era extremamente relevante na vida da família brasileira nesse período (FREYRE, 1977).

Em Minas a cultura adveio de um *rush* econômico sem precedentes na história o qual, embora transitório, levou a um aumento extraordinário das construções em um tempo absurdamente curto. Nenhum outro país produziu manifestações culturais como as ocorridas no Estado. Começaram pouco depois dos primeiros cinquenta anos de povoamento e no momento exato em que os primeiros sinais de exaustão e declínio na economia foram detectados. Na visão de Vasconcelos (1968), foram os esforços de seus habitantes os responsáveis pelo seu desenvolvimento. A cultura mineira foi transplantada das três culturas vindas de outras regiões por intermédio de sua população: a cultura indígena, a africana e a européia (ALBINO, 2001). O autor acredita que a principal razão pela qual a região era desabitada até então, seria a infertilidade da terra, que dificultava a vida dos indígenas, tanto no que tange à agricultura, como à caça. Apesar de consideradas inférteis pelos índios, as terras eram ricas em minerais que para eles não tinham qualquer valor.

A sociedade mineira possuía traços originais. Detinha um caráter urbano, concentrando grande parcela da população. As atividades eram diversificadas e a heterogeneidade de sua população impedia o estabelecimento das relações dicotômicas predominantes de senhor-escravo, não permitiam também que os senhores e patriarcas exercessem o poder absoluto. Fazia-se necessária a normalização dos grupos sociais da região para controlar os trabalhos de mineração e para garantir rendas à economia da metrópole por meio do fisco e do comércio.

A passividade nunca foi um dos grandes atributos mineiros. Desde o início, Minas Gerais promoveu grandes movimentos contra o poder instituído, tais como:

motins contra impostos, revoltas envolvendo levantes armados, batalhas, destruição de propriedades, formação de quilombos e revoltas escravas, ataque de índios bravos e inconfidências, como a de Curvelo (1761) e a Mineira (1789).[...] Nunca foi tão duro o aprendizado como nas Minas Gerais do século XVIII (FIGUEIREDO, 2002, p.185).

Mas os casos acima eram mais exceção do que regra. Normalmente a resistência sempre ocorreu de forma pacífica, cujas armas são a astúcia, a paciência e a teimosia. Ou seja, um jeito mineiro de expressar o seu descontentamento e clamar por mudanças. O mineiro não é violento. A violência é um recurso utilizado somente quando todos os outros recursos de negociação foram frustrados.

Vasconcelos (1968, p.33) diz que “condições ambientais não criam, mas favorecem determinada orientação do comportamento humano”. O Mineiro é um povo privilegiado. Se na região falta o mar, por outro lado o Estado é cercado de montanhas que inspiram

romantismo, fantasias, e barroquismo. Possui uma das mais ricas faunas e floras do país. Há também a beleza de cidades históricas que se tornaram patrimônios da humanidade, rios, cachoeiras, parques ecológicos e uma culinária comparável à francesa, considerada por muitos especialistas a melhor do mundo. Além de um folclore rico e diversificado.

Minas Gerais é um Estado que soube como nenhum outro apropriar-se dos influxos externos, plasmando esses elementos e transformando-os em uma genuína cultura mineira. Esses elementos foram tanto internos – dentro do próprio país, quanto externos – vindos de outros países. Os mineiros não apenas copiaram elementos de outras culturas, como também adicionaram-lhes elevado grau de criatividade, ampliando seus significados (PAULA, 2000).

O povo mineiro construiu cidades que se tornaram patrimônios históricos mundiais como Ouro Preto, Mariana, São João Del Rei, Sabará, Diamantina, cuja beleza de seus templos, palácios, calçadas e pontes desafiam a ação destruidora do tempo. Essas cidades, foco da polarização econômica mantiveram relações internacionais nos seus diversos ciclos: do café, do minério de ferro, e mais recentemente, dos minerais atômicos (LUCAS, 1998). A capital Belo Horizonte foi a primeira cidade projetada sob inspiração republicana.

O mineiro ama a sua terra. Um amar diferente, silencioso, contido, isento de excessos. “um amar angustiante e nostálgico, denso, que se nega a manifestações; mais posto na intenção que em demonstrações. Amor sofrido, trágico, enrodilhado por dentro, que não extravasa em ternuras. Abstração” (VASCONCELOS, 1968, p. 97)

Nos estudos de Lenartowicz e Roth (2001), verificam-se quatro principais subculturas no Brasil: mineira, carioca, paulista e gaúcha. Os mineiros são considerados, pelos autores, como possuidores de estreitas relações familiares e muito religiosos. Esse tipo de relacionamento é visto pelos pesquisadores como uma forma de se protegerem de possíveis invasões de privacidade. Os autores detectaram alguns traços tipicamente mineiros como austeridade, esperteza, quietude, introversão, reserva, modéstia, moderação, tolerância, desconfiança e descontração. Ribeiro (1966, p.31) acrescenta que o mineiro é ainda: “rígido, sagaz, obstinado, arguto, modesto, filósofo na velhice; sutil, irônico na maturidade; docemente ingênuo na juventude; de elevado senso econômico, o mineiro não se apressa nunca, nem se desencanta”. O mineiro prefere o equilíbrio, faz de tudo para não ser ridículo ou ridicularizado. São pessoas do centro, moral e geograficamente falando (VASCONCELOS, 1968).

O povo apresenta, no seu modo de sentir e de pensar, no seu estilo de vida, na maneira de agir na vida pública e particular, os vestígios dos elementos formadores

da sua contextura íntima e dos efeitos modeladores da fase tumultuosa de sua formação (RIBEIRO, 1966, p. 33).

O mineiro difere dos demais povos brasileiros tanto pelo caráter, como pelas características físicas. O crime é aceito por ele como contingência circunstancial, não é muito dado a condenações precipitadas. É generoso, quando solicitado, tornando-se cruel, quando ofendido. Esperto não só de fama, quando necessário, faz-se de ingênuo, humilde. Humildade que sempre espera elogios. Às vezes aparenta ser desleixado, mas gosta de vestir-se bem: limpa, adequada e confortavelmente (VASCONCELOS, 1968).

A fala é uma das características mais marcantes dos mineiros. O “falar mineiro” é típico da região central de Minas Gerais e inclui outros dialetos como: “o falar do norte, são-Francisco, abaianado; o falar do noroeste, urucuirano, que tem algo dos gerais de Goiás; o falar do nordeste, do Jequitinhonha-Mucuri, abaianado; o falar da Mata, do sul, do Triângulo...diversos” (PAULA, 2000, p. 116-117).

O modo de falar em Minas Gerais sofreu uma pequena influência dos imigrantes estrangeiros no que se refere à fonologia, morfologia, lexicologia e sintaxe. A mania de eclipsar palavras tais como “cê tá bom?” veio de influências lusitanas. Além disso, quando não consegue falar a palavra exata, o mineiro gagueja. Gosta de expressar o seu pensamento corretamente, não é dado a retóricas decorativas. Tanto o conteúdo como a significação das palavras quase sempre superam seu sentido linear e superficial. Utiliza mais expressões implícitas que explícitas (VASCONCELOS, 1968).

Os mineiros preferem a fala curta, direta, sem superficialidades. Quanto à abrangência de significação, o vocabulário mostra-se mais abstrato que concreto. Carlos Drummond de Andrade, em cuja obra cada palavra esconde significações profundas, é um bom exemplo do falar mineiro.

Faltou aos mineiros tempo para estudar os estilos arquitetônicos europeus, por estarem muito ocupados com a mineração e a construção de cidades. Por isso, a arquitetura mineira não adotou os rígidos padrões da academia. A liberdade prevalecia e conduziu a um caudal de influências. Apesar de toda essa liberdade criativa, a arquitetura em Minas Gerais recebeu de bom grado as contribuições vindas de lugares como Índia, Espanha, África, China, Portugal, dentre outros. A arte reflete sempre o mundo que a realiza, mas não pacificamente. Em Minas, o barroco foi a maior tentativa de fazer prevalecer o espírito (RIBEIRO, 1966; VASCONCELOS, 1968).

O barroco mineiro influenciou grandemente a obra de Oscar Niemeyer, cuja influência é visível seja pela “elegância, a contenção, o equilíbrio, a síntese; a forma simples levada ao

máximo de expressividade, as proporções clássicas servindo à dinâmica, à desenvoltura, à audácia, à sensualidade e ao requinte” (VASCONCELOS, 1968, p.164). O barroco adquiriu características próprias na região. O Estado continuou fiel à sua expressividade e ao seu romantismo, recusou-se a seguir o ecletismo que se espalhou pelo litoral e resistiu bravamente à frieza acadêmica. Essa expressividade barroca, segundo Lucas (1998), está intrinsecamente relacionada à obra de Aleijadinho, precursor da cultura autônoma brasileira gerada no século XVIII.

Quanto à arquitetura religiosa mineira, seu traço mais marcante é fusão de estilos: clássica, informa-se no barroquismo; barroca, contém elementos do classicismo. Aproveitou o que cada estilo tinha de melhor, “seu sentido é ascensional da mesma forma ou na limitação de apoio que a sugere menos agarrada ao chão” (VASCONCELOS 1968, p.184-185). Quanto à religiosidade, a distinção entre o popular e o erudito é quase inexistente. As imagens cristãs são as mesmas imagens do espiritismo (candomblé, umbanda). Os brancos cristianizaram os “santos” dos negros africanos e os tomaram como objeto de culto.

Minas exerce forte influência na política nacional. Seus políticos são conhecidos pela astúcia e seu jeito próprio de fazer política. Um dos representantes mais ilustres é Juscelino Kubitschek, o responsável por avalancar o desenvolvimento econômico do país e também por tornar nacionalmente conhecidas as obras de Oscar Niemeyer.

Recentemente, está havendo uma maior conscientização em Minas da produção artística de regiões antes ignoradas como o Vale do Jequitinhonha, quer por serem desconhecidas ou por serem isoladas. Foi a riqueza cultural do norte que o fez impor-se à região central e outras mais desenvolvidas. Escritores nacionalmente conhecidos como Guimarães Rosa, suscitaram o interesse tanto dentro como fora do Estado, pelo conhecimento do sertão mineiro (DIAS, 1985).

A cultura mineira é uma cultura receptiva a todas as tribos, línguas e nações. Recebe de bom grado não somente seus turistas, mas também aqueles que vêm contribuir para o seu crescimento, os trabalhadores estrangeiros ora denominados expatriados.

2.8 O Executivo Expatriado

O Brasil começou a receber profissionais expatriados em 1950, quando do aumento das atividades industriais. Nessa época, o país carecia além de executivos, de engenheiros e

mecânicos. No entanto, a expansão da migração de executivos estrangeiros para o Brasil se deu por volta das décadas de 1980 e 1990, com a abertura econômica e a disseminação da globalização. A abertura econômica propiciou não somente a entrada de produtos estrangeiros mais facilmente no país, mas também de profissionais. Em pesquisa realizada por Freitas (2000), verifica-se que o Brasil é um destino almejado por muitos executivos que estão à procura de experiências além fronteiras. Todos os participantes de sua pesquisa disseram que tinham outras opções, mas optaram pelo Brasil em razão do seu potencial de crescimento e as chances pessoais de aproveitar novas oportunidades. Segundo Windham International and National Foreign Trade Council (1996), citado por Pereira, Pimentel e Kato (2004), a abertura econômica propiciou um crescimento exponencial para o Brasil que passou de décimo segundo para o terceiro (14%) no ranking dos países que mais recebem executivos expatriados, ficando atrás somente da China (27%) e da Índia (26%). O sucesso de um processo de expatriação envolve variáveis culturais, pessoais e organizacionais, além dos aspectos ligados ao bem-estar psicológico, da personalidade do expatriado e de suas relações sociais (HOMEM e TOLFO, 2004)

Dentro desse contexto, a indústria nacional viu-se obrigada a sair do ostracismo no qual permaneceu por longas décadas e, nesse processo, a incorporação de profissionais capacitados e tecnologicamente mais avançados que os brasileiros era mais que um pré-requisito, era uma exigência mercadológica. A expatriação surge então como alternativa para as empresas atuarem competitivamente nesse novo cenário complexo e mutante. Freitas (2000, p.3) alega que a “...mobilidade geográfica dos quadros gerenciais e de especialistas, que se deslocam para implantar ou dar impulso a novos projetos, complementa as competências locais”. Homem e Tolfo (2004) complementam dizendo que as organizações globais têm procurado contratar executivos que tenham experiência internacional, motivados pelas mudanças e que tenham facilidade em atuar em ambientes multiculturais.

A preocupação das empresas em estabelecerem uma base global para os seus negócios, associada ao aumento da competitividade internacional requer executivos que atuem globalmente (GONÇALVES e MIURA, 2002). A organização é o local onde os efeitos da diversidade cultural são mais amplamente sentidos, se materializando pela interação dos gerentes vindos de culturas diferentes (RODRIGUES e DUARTE, 1999).

Mas as pesquisas feitas por Black e Gregersen (1999), verificam-se as principais razões pelas quais as empresas enviam seus executivos para trabalharem no exterior, que são:

1. Necessidade de abrir novos mercados
2. Quando querem aumentar sua participação nos mercados onde já atuam

3. Quando estão envolvidas em fusões e aquisições
4. Pretensões de permanecerem no mercado por longo tempo
5. Transferência de conhecimento para executivos locais
6. Transferência de tecnologia para a empresa local
7. Quando a empresa quer desenvolver idéias criativas e inovadoras
8. Treinar os seus executivos em liderança global.

A diferença cultural se explicita por meio da comparação entre as duas realidades: a realidade do país hospedeiro e a realidade do país de origem, levando sempre em conta que um indivíduo isoladamente não é representativo de toda a cultura de um país, mas conhecer a cultura do “outro” é condição fundamental para o gerenciamento intercultural. Em um primeiro momento, quando chega ao país hospedeiro, o expatriado não se identifica com seus valores, normas e costumes, os quais se lhes apresentam totalmente estranhos (RAMOS, 1983).

O executivo expatriado é um agente tanto passivo quanto ativo da cultura receptora, ou seja, ele problematiza a cultura receptora e sofre influências dela. A interculturalidade é percebida nas inter-relações trabalhistas, mas é nas relações sociais, na informalidade que ela é mais claramente explicitada. A interculturalidade é o lugar para onde convergem todas as culturas. Ali elas “convivem, agem, reagem, transformam e compõem, e onde sínteses culturais são realizadas” (MATOS, 2002, p.69). Pode-se afirmar que o executivo está ajustado culturalmente quando ele alcança um grau de conforto psicológico com os vários aspectos da cultura do país hospedeiro. Rieger (1991)¹⁴, citado por Tung (1998), estudou esse conforto psicológico, também conhecido como aculturação e identificou quatro estágios principais:

- **Integração:** É o estágio em que o expatriado sente-se atraído pela cultura local, mas preserva a sua própria cultura.
- **Assimilação:** A forte atração pela cultura local faz com que o expatriado deixe de preservar sua cultura.
- **Separação ou segregação:** Ocorre quando o expatriado rejeita a cultura local e preserva a sua.

¹⁴ RIEGER, F., WONG-RIEGER, D. The application of acculturation theory to structuring and strategy formulation in the international firm. Paper presented at the Strategy Management Society Annual Meeting, October, Toronto, 1991.

- **Marginalização:** O expatriado não preserva a sua cultura e rejeita a do país hospedeiro.

A expatriação é um processo complexo que requer outras competências além das profissionais, e que afeta não somente o indivíduo expatriado, mas toda a sua família. Ser expatriado é infinitamente mais profundo que ser turista. Quando o indivíduo assume a expatriação, ele está abrindo mão de sua vida atual e se abrindo para um mundo novo, desconhecido. Segundo FREITAS (2000, p.2) esse ato envolve a “a possibilidade de viver uma outra vida, de romper laços afetivos, desestruturar certezas e costumes, participar de uma aventura definida no cotidiano. Nela, as surpresas são constantes, e os indivíduos não recebem um manual de instruções junto com o bilhete aéreo.

Quando um expatriado e sua família vão morar em outro país não só a sua área profissional está em jogo, como também a vida de cada um dos membros dessa família sofrerá profundas alterações de todas as ordens. Essa modificação estrutural, segundo (FREITAS, 2000), ocorre porque todos os indivíduos indiscriminadamente estão atrelados às suas referências históricas, culturais, sociais e afetivas das quais não podem prescindir.

A transferência para outro país significa abrir mão de tudo o que é conhecido e mergulhar em um mundo totalmente inusitado, o que requer fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas antes familiares, é ter que ficar atento ao próprio comportamento que, em outro contexto, pode se tornar inadequado ou até mesmo ofensivo. É “procurar enxergar o mundo com os olhos do outro para compreender como se é visto por ele” (FREITAS 2000, p.4). Os fatos e objetos anteriormente tão comuns, indissociáveis, agora precisam ser reassociados, é preciso dar um novo sentido à existência.

Se bem conduzida, a experiência de expatriação pode ser vantajosa para a organização e para o indivíduo. Contudo, esta é uma experiência complexa que exige cuidados inerentes não somente ao expatriado, como também a toda a sua família, com atenção especial às esposas, pois alguns insucessos têm sido creditados à inadaptação das esposas dos expatriados.

Geralmente, o cônjuge do expatriado deixa o trabalho para acompanhá-lo, por isso espera-se que o suporte oferecido a ele seja amplo. Na prática, treinamento cultural e no idioma e visita ao país hospedeiro é o máximo que lhe é oferecido. Algumas empresas americanas saíram na frente e oferecem treinamento transcultural e consultoria para o cônjuge com o intuito de aconselhá-lo em assuntos relacionados à sua vida profissional.

A esposa do expatriado tem um papel relevante, porém muito delicado no processo de expatriação do seu cônjuge. O marido logo se envolve na rotina da empresa, os filhos também

são inseridos rapidamente na sociedade local por meio da escola, e a mulher que tem que cuidar de ambos e do lar, perde suas referências e tem dificuldades de criar novas. Mesmo compartilhando a esperança de um futuro compensador para a carreira do esposo, no primeiro momento ela terá que lidar com as próprias limitações.

Geralmente a esposa não possui visto de trabalho no país-anfitrião e por isso temporariamente tem que abrir mão de sua carreira. Esse período em que ela fica “parada” pode criar impedimentos quando do seu retorno, em virtude da sua desatualização profissional (FREITAS, 2000). Se esse período se prolongar por muito tempo, pode até mesmo comprometer a sua empregabilidade.

Além da falta de visto de trabalho, o idioma é outra barreira a ser superada pela esposa do expatriado. O desconhecimento do idioma local a impede até mesmo de resolver as questões domésticas mais salutaras. O seu conhecimento do contexto local é ínfimo e ela não sabe como ou a quem pedir informações.

Um fato importante para que as empresas ainda não atentaram é que o lar é o local onde o executivo encontra forças para enfrentar os desafios empresariais (FREITAS, 2000). É no aconchego da família que ele desenvolve suas aptidões criativas que o levarão ao desejado desempenho profissional. Para a autora, apesar de ser difícil para as organizações aceitarem que parte de sua performance depende de algo fora do seu controle, a esposa tem mais peso no sucesso da empresa que o expatriado. Ramos (1983, p.289) afirma que “a família é a base de qualquer carreira, de qualquer segurança social. É a única relação certa num mundo incerto”. Além disso, Pereira, Pimentel e Kato (2004, p.6), apontam alguns motivos pelos quais as empresas devem incluir a família quando da proposta de expatriamento ao executivo:

1. é mais difícil encontrar candidatos dispostos ao expatriamento se a família não os acompanhar,
2. os expatriados que deixam a família, sofrem mais com o choque cultural
3. a família auxilia o expatriado na sua adaptação cultural no ambiente externo.
4. enfim, o expatriado que tem a família presente e que o apóia se dedica mais ao trabalho, tendo portando maiores chances de ter um expatriamento de sucesso.

Em pesquisa feita com 72 gestores de recursos humanos de empresas multinacionais, responsáveis pela seleção de candidatos à expatriação, listaram-se três principais fatores que contribuem para o sucesso do processo ALI¹⁵, citado por (PEREIRA, PIMENTEL e KATO

¹⁵ ALI, A. J. *Intercultural Adaptation Among Spouses and Children..* Tese de Doutorado, 2003. disponível no site: www.ub.rug.nl/eldoc/disc/management/a. Acessado em 04/08/2003 às 230h.

2004. Os três fatores listados abaixo juntos são responsáveis por 70% dos motivos que fazem uma expatriação bem sucedida, de acordo com os gestores pesquisados.

1. adaptação intercultural
2. habilidades técnicas para a tarefa e para a gestão
3. estabilidade e adaptação da família (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2004, p. 5).

Os expatriados passam por diversas fases de adaptação. O apoio da empresa nas fases mais difíceis é fundamental para o expatriado, pois o seu ajustamento não resulta apenas de suas competências pessoais, mas também do apoio que o executivo recebe da empresa (GONÇALVES e MIURA, 2002; RODRIGUES e DUARTE, 1999). Um dos principais motivos de fracassos dos expatriamentos é a falta de ajustamento do executivo no trabalho nas dimensões psicológica e sociocultural. As organizações devem antecipar os problemas que poderão impedir o sucesso do expatriamento e desenvolver estratégias para combatê-los (GONÇALVES e MIURA, 2002).

Expatriados que permanecem um curto período de tempo no país hospedeiro tendem a passar por vários estágios que vão da euforia à aculturação, já os que permanecem muitos anos no exterior passam por estágios de choque cultural até alcançarem a estabilização (HOFSTEDE, 1980). Quanto mais distantes forem a cultura do país hospedeiro e a cultura do país do expatriado, maior será a sua dificuldade de ajustamento (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991).

Esses estágios que foram definidos por Black, Mendenhall e Oddou (1991), são:

1. **Lua de mel:** É a fase do excitação, na qual a novidade faz com que o expatriado e sua família não percebam os problemas que estão por vir. Eles só enxergam o lado bom do país. É o mesmo sentimento experimentado pelos turistas. Essa fase pode durar semanas ou meses, o seu fim é marcado pelo início da segunda fase.
2. **Choque cultural:** É o fim do encantamento. O expatriado e sua família começam a enxergar os problemas advindos do expatriamento e sentem-se desconfortáveis com eles. Seus sentimentos são um misto de rejeição pela cultura local, desilusão, solidão. Essa fase pode durar alguns meses, mas pode nem passar. É a fase crítica da expatriação, pois muitos executivos decidem retornar ao seu país.

3. **Ajustamento:** É a fase em que a desilusão do período anterior vai cedendo espaço para um sentimento de aceitação da realidade local por parte do executivo e familiares. Eles passam a entender melhor o comportamento das pessoas e começam a se sentir mais integrados à cultura local. Isso ocorre entre o sexto e o décimo mês da chegada dos expatriados.
4. **Entusiasmo:** Nessa fase, além da integração, nasce um sentimento de aceitação por parte do expatriado, porque ele passa a valorizar mais os aspectos positivos da cultura local. As rotinas passam a ser mais prazerosas para ele. Esse estágio ocorre a partir do décimo mês de expatriamento.

Atualmente uma das maiores vantagens das organizações transnacionais é o acesso e mobilidade de seus executivos ao redor do mundo. Esse fluxo de pessoas entre as empresas de diferentes nacionalidades deve-se principalmente à globalização. Segundo Guiguet e Silva (2003), para se compreender adequadamente o processo adaptativo dos expatriados é preciso analisar mais acuradamente as experiências vivenciadas individualmente, comparar todas as facetas que possam influenciar no processo de adaptação, verificar as diferentes realidades que envolvem os diferentes países e suas culturas e focalizar não somente os movimentos matriz/filial, mas todos os movimentos. Independentemente do tipo de expatriação, o executivo internacional acaba por problematizar a cultura receptora e sofrer suas influências.

As interações sociais são um processo contínuo, indefinido, em que os papéis sociais são reordenados. A socialização é parte integrante desse processo, sendo também um aprendizado no qual os homens estão constantemente reformulando suas percepções a respeito dos seus semelhantes. Os gestores expatriados, ao adotarem as práticas administrativas locais, estão o tempo todo tipificando-as, substantivando-as e revendo-as (ALMEIDA, 2002).

O custo é um dos maiores desafios ao deslocamento de executivos ao redor do mundo. O envio de um expatriado é oneroso para as empresas. Para que a expatriação torne-se atrativa ao executivo, deve incluir, além de um bom salário, benefícios para ele e sua família. A empresa deve considerar também a possibilidade de não-adaptação do expatriado e seu retorno prematuro. Em pesquisas de Black e Gregersen (1999), citados por Santos (2003), verifica-se um quadro nada animador no que diz respeito ao processo de expatriação:

- Entre 10 e 20% dos executivos enviados para trabalhar no exterior, não se adaptam ao país hospedeiro, ou sentem-se insatisfeitos com o seu trabalho e regressam antecipadamente ao seu país de origem.
- Dentre aqueles que completaram o seu período de expatriação, 1/3 deles teve seu desempenho avaliado como abaixo da expectativa por seus superiores.
- Ao regressarem ao país de origem, aproximadamente 1/4 dos executivos deixaram a empresa antes de um ano (SANTOS, 2003, p.2).

O fracasso do expatriamento ocasiona prejuízos diretos e indiretos para as empresas. Dentre as perdas diretas, estão a redução da produtividade e perdas financeiras de oportunidades de negócios, de participação de mercado e de competitividade. As perdas indiretas envolvem danos para o staff e para o relacionamento com os demais clientes e prejuízos à imagem e reputação das organizações. O expatriado também recebe sua parcela de prejuízos. Geralmente após o insucesso de uma expatriação, o executivo tem a sua auto-estima e autoconfiança abaladas, além da diminuição do prestígio entre os colegas de trabalho e a queda no desempenho após seu retorno, o que pode levar à interrupção de sua carreira (AYCAN, 1997).

Dentre as causas do fracasso do processo de expatriação, incluem-se os seguintes fatores: a falta de adaptação da esposa do expatriado, inadaptação do próprio expatriado, imaturidade emocional do expatriado, deficiência técnica do expatriado, falta de desejo do expatriado de trabalhar fora do seu país, problemas familiares (TUNG, 1987).

Apesar de todo o avanço tecnológico, da facilidade de produção e veiculação de informações, ainda hoje no século XXI o homem tem dificuldades de abandonar suas raízes e adaptar-se em um outro contexto. Não são apenas os elementos cognitivos que definem a vivência em um outro país. Mesmo com um profundo conhecimento da cultura estrangeira, o detentor desse, não está capacitado a vivê-la bem (FREITAS, 2000).

Caligiuri¹⁶, citada por Gonçalves e Miura (2002, p.1), aponta três principais critérios para avaliar o desempenho de uma expatriação: “ajustamento do expatriado, conclusão da designação internacional e desempenho do expatriado na designação internacional”. A adaptação do executivo expatriado ao novo contexto profissional pode ser mensurada por meio do desempenho de suas atividades, que segundo Aycan (1997) está estreitamente vinculado à sua harmonização psicológica e sociocultural.

¹⁶ CALIGIURI, P.M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Cultural Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross Cultural Adjustment. *Management International Review*, 2000, v.40, n.1, p.61-80.

O retorno antecipado de expatriados aos seus países de origem é geralmente atribuído à seleção mal feita. Por outro lado, a expatriação é considerada um sucesso quando o expatriado se adapta ao país hospedeiro. A expatriação tem maiores chances de dar certo quando a decisão de expatriar-se parte do próprio executivo. E essa decisão, em muitos casos, não parte somente do executivo expatriado, mas também de seus familiares. Tão importante quanto à adaptação do expatriado é a adaptação de sua família. Cerdin¹⁷, citado por Guiguet e Silva (2003), resalta algumas variáveis fundamentais no processo de adaptação:

- Categorias individuais: qualidades inerentes ao indivíduo agrupadas sob o termo adaptabilidade;
- Categorias relativas ao trabalho: tais como autonomia e relação com a equipe;
- Categorias organizacionais: ajuda logística oferecida pela organização;
- Categorias do ambiente: ambientação pessoal e familiar ligadas à adaptação ao ambiente fora do trabalho (GUIGUET e SILVA, 2003, p.4).

A ausência da falta de planos de carreira que considerem a experiência no exterior é outra grande responsável pelo fracasso dos expatriamentos. Os expatriados têm medo de serem abandonados pela empresa quando do seu retorno (Rodrigues e Duarte, 1999), caso a empresa garanta seus interesses enquanto estão ausentes, a sensação de desconforto, por parte dos expatriados, diminuirá consideravelmente.

Não só os desencontros pessoais inerentes ao processo de expatriação, podem ser considerados fatores dificultadores a esse processo, como também o contrato psicológico – expectativas criadas pelos expatriados em relação ao novo trabalho e à empresa o é. Não é tarefa fácil para as empresas procurar compreendê-lo, se bem que dependem e muito disso para o sucesso na expatriação, pois esse contrato é totalmente subjetivo. Ele representa as expectativas não expressas do executivo em relação à organização e ao seu cargo, sendo a primeira o espaço onde essas expectativas se tornam reais ou não (FREITAS, 2000).

Tão importante como a expatriação é o momento da repatriação. Para evitar que o momento de retorno ao seu país se torne um outro momento de conflito cultural, a empresa deve ter bem claro o que fazer com o repatriado (FREITAS, 2000).

Floriani (2003) realizou uma pesquisa sobre cultura nacional e negociação com 200 executivos, 100 brasileiros e 100 italianos. Concluiu-se que os brasileiros têm grande dificuldade de chegar ao objetivo da negociação propriamente dita. Além disso, o executivo brasileiro tem necessidade de se tornar amigo rapidamente do outro negociador. Os profissionais brasileiros gostam mais da relação pessoal do que da profissional. Quanto ao

¹⁷ CERDIN, J.L. Réussir l'expatriation. *Personnel*, n.406, p.30-33, 2000.

resultado da negociação, os italianos vêem como mais importante a relação-ganho, já os brasileiros dão mais importância a criatividade da solução na negociação. Na pesquisa, Floriani não encontrou só divergência entre os dois povos, o ponto de convergência é que ambos preferem negociar em seus próprios países. A velocidade de negociação dos executivos italianos é muito maior do que a dos executivos brasileiros. Os primeiros negociam mensalmente e os segundos têm o hábito de negociar que varia de eventualmente a anualmente. O executivo italiano tem uma tendência para o individualismo, porém as negociações geralmente acontecem em equipe por imposição da empresa. O executivo italiano preocupa-se mais com a preparação da negociação e o brasileiro com o resultado. O brasileiro tenta sair do conflito por meio de soluções criativas, independentemente do resultado, e demonstra insegurança ao negociar. A síntese da pesquisa de Floriani, encontra-se no quadro abaixo:

Quadro 6
Diferenças entre os estilos de negociar

Itália	Brasil
Executivo mais preparado e experiente	Foca-se no resultado e no produto
Diante do conflito, visa ao ganho recíproco	Valoriza a criatividade e a relação pessoal
A negociação poderá ocorrer no país do interlocutor	Prefere negociar em equipe e no Brasil
Prefere negociar individualmente	Negociações mais subjetivas
Tem estilo persuasivo	Tem um estilo de ligação
Valoriza a segurança familiar	Valoriza o lucro
Superiores mais democratas	Superiores mais autocratas
As negociações são fechadas com maior rapidez	As negociações são fechadas mais lentamente por causa da necessidade de consenso.

Fonte: Floriani, 2003.

3 METODOLOGIA: CAMINHOS PERCORRIDOS

3.1 Delimitação e *design* da pesquisa

3.1.1 Delineamento da pesquisa

Para atender aos objetivos propostos neste trabalho, foi adotado, como estratégia de pesquisa, um estudo descritivo e de natureza qualitativa. Nos estudos descritivos de natureza qualitativa, pode-se expor as características de uma comunidade, analisar os fatos e fenômenos de certa realidade e favorecer a descoberta ou a verificação de ligações entre determinadas variáveis (SELLTIZ et al, 1974; TRIVIÑOS, 1994). Procedimentos metodológicos de caráter descritivo e qualitativo foram anteriormente utilizados por Rodrigues (1991), Zanelli (1999) e Carrieri (2001) e são coerentes com a apreensão do fenômeno em destaque, considerando que, no enfoque qualitativo, supõe-se a abordagem dos múltiplos aspectos de uma realidade específica, tais como os elementos subjetivos subjacentes às percepções e à dinâmica das relações de troca entre indivíduos e grupos, impregnados de conteúdos simbólicos que atuam como elementos produtores de significados para as pessoas. A análise qualitativa é indicada para investigações complexas ou imbuídas de particularidades (TRIVIÑOS, 1994; RICHARDSON, 1989). Segundo Richardson (1989, p. 39), os

estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Os estudos qualitativos se identificam por: 1) atuar no ambiente natural como fonte original de dados e terem o pesquisador como elemento crítico; 2) serem descritivos; 3) focalizarem o processo e não apenas os produtos; 4) sugerirem análise de caráter indutivo e 5) ocuparem-se essencialmente dos significados (TRIVIÑOS, 1994).

Na pesquisa qualitativa, obtém-se uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais e é dada maior relevância aos aspectos subjetivos, além de enfatizar as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. Bryman (1992) define três tipos de coleta de dados de caráter qualitativo: observação participativa, entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas e análise documental.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas. A escolha por esse tipo de entrevista deve-se ao seu caráter flexível, que favorece o estreitamento da relação entrevistado/entrevistador. Com essa proximidade entre os sujeitos, pode-se obter do entrevistado informações mais ricas e profundas,

(...) favorecendo assim a exploração em profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, de suas crenças e valores... em suma, tudo o que reconhecemos, desde o início, como o objeto das investigações baseadas no testemunho (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.189).

Esse tipo de entrevista se diferencia das entrevistas associadas ao *survey*, que tendem a ser estruturadas, freqüentemente por possuírem questões fechadas e padronizadas. Nas pesquisas qualitativas, as entrevistas são pouco estruturadas e têm por objetivo central “guiar” o respondente para pensar sobre as perguntas que estão sendo formuladas. Normalmente as entrevistas começam com perguntas gerais e os entrevistadores só utilizam o roteiro para certificarem-se de que todos os tópicos que desejam estão sendo abordados.

A entrevista distingue-se dos outros métodos de coleta de dados por aplicar os processos fundamentais de comunicação e interação humana. Por meio desse processo o pesquisador pode obter informações e elementos de reflexões profundos e de grande valor. A relevância da entrevista é que ela permite uma maior proximidade entre o emissor e receptor da mensagem (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998; RICHARDSON, 1989).

Bailey (1982) classifica como vantagens da entrevista: flexibilidade, poder coletar informações de pessoas que não sabem ou têm dificuldades em se expressar de forma escrita; taxa de resposta, as pessoas têm maior paciência e motivação para falar do que para escrever; comportamento e expressão não-verbal, pode-se verificar o que o entrevistado diz e como diz, verificando possíveis contradições; controle sobre o ambiente, permite captar informações complementares; ordem das questões, espontaneidade, resposta única por respondente, segurança de que todas as questões serão respondidas, tempo da entrevista e não utilização de complexos questionários. Por outro lado, o autor admite algumas desvantagens do método, tais como: custo, tempo, viés, falta de oportunidade de consultar a gravação, inconveniência, perda do anonimato, baixa padronização e falta de acesso ao respondente-chave.

Selltiz et al (1974:272) acrescentam que a “flexibilidade da entrevista faz dela uma técnica muito melhor para a exploração de áreas nas quais existe pouca base para saber quais as perguntas que devem ser feitas ou qual a maneira de fazê-las”. Outra vantagem da entrevista é que ela pode avaliar não somente “o que” o entrevistado diz, mas principalmente

“como” ele diz. Talvez, por isso, ela seja considerada o instrumento de coleta de dados mais adequado para revelação da informação sobre assuntos complexos, emocionalmente pesados e para averiguar os sentimentos referentes à determinada opinião. É com a entrevista que, normalmente, se obtém maior êxito para criar um ambiente propício para que as pessoas expressem seus sentimentos ou descrevam comportamentos pouco aceitos pela sociedade.

3.2 População e Amostragem

Foi aplicada a técnica de amostragem teórica não-probabilística, cujas principais vantagens são a conveniência e a economia. A forma de amostra não-probabilística utilizada foi a intencional, porque a

suposição básica da amostragem intencional é que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, possamos escolher os casos que devem ser incluídos na amostra, e, assim chegar a amostras que sejam satisfatórias para nossas necessidades (SELLTIZ, 1974, p.584).

Numa seqüência de procedimentos foi feito, de início, um levantamento prévio para identificar o maior contingente de executivos expatriados, segmentados por nacionalidade, atuantes na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Na seqüência, foram enviados *e-mails* e realizados contatos telefônicos para os consulados estrangeiros, Ministério do Trabalho e Polícia Federal. O grupo identificado, de acordo com esse parâmetro, foi o dos executivos italianos que, assim, constituem o universo desta pesquisa.

3.3 Caracterização dos agentes entrevistados

Depois da definição do universo de pesquisa (executivos italianos), foram adotadas as seguintes providências:

- Foi solicitado, por meio eletrônico (*e-mail*), a alunos e professores do Centro de Pós-Graduação e pesquisas em Administração - CEPEAD, a indicação de executivos expatriados italianos, que estivessem de acordo com os requisitos da pesquisa.
- À medida que os executivos foram sendo indicados pelo grupo acima e por outras pessoas, foram feitos contatos telefônicos com os potenciais entrevistados para

informar sobre os objetivos do trabalho e solicitar confirmação e agendamento da entrevista. Em alguns casos, os executivos solicitaram informações adicionais sobre a pesquisa, via Internet, para somente então, concordarem com a entrevista.

- Na entrevista, era solicitado aos executivos indicações de outros profissionais, o que, ao ser feito, conferiu à amostra a característica de bola-de-neve.
- Em razão da garantia de sigilo de conteúdo e anonimato do executivo, os entrevistados passaram a ser referenciados apenas por um número, atribuído pela ordem de seqüência com que as entrevistas foram sendo realizadas, por exemplo E1 (executivo nº1) foi o primeiro a ser entrevistado. Todas as vezes que os executivos se referiram à empresa na qual trabalham pelo nome, foi feita a substituição pelo termo [empresa].

Foram realizadas 15 entrevistas. Entretanto, somente 14 delas entraram na análise dos dados em razão de um dos entrevistados estar no Brasil por um período superior ao considerado na literatura como período de expatriação (de 2 a 10 anos). O entrevistado *outlier*, consta somente nas considerações finais onde é feita uma comparação entre a sua percepção e a dos demais executivos entrevistados.

O número de entrevistados é considerado satisfatório por atender ao *design* da pesquisa, enfatizando que ele não necessita ser elevado por causa do tipo de técnica de análise utilizada (análise lingüística de discurso).

Os dados coletados foram tabelados, evidenciando as seguintes características:

- A faixa etária média dos entrevistados é de 43 anos.
- A maioria dos executivos ocupa o cargo de diretor (8), seguido de gerente (4), presidente (2) e um empresário.
- A engenharia predominou na profissão dos entrevistados, 7 deles são engenheiros, 2 são advogados, 2 administradores, 1 economista, 1 *chief* e 1 formado em literatura estrangeira, o que, segundo o entrevistado, equivaleria ao curso de tradutor no Brasil.
- Os entrevistados estão no Brasil, em média, há 5,8 anos (para esse cálculo foi excluído E8).
- A decisão de vir para o Brasil foi mista para 5 executivos, 4 executivos optaram por vir, a empresa decidiu por 4 e as esposas decidiram por 2.
- Dos 15 executivos, apenas 8 tinham vindo ao Brasil antes da expatriação.

- Para 53% dos entrevistados, o Brasil é a primeira experiência de expatriação.
- A Espanha foi o país onde a maioria dos entrevistados teve a primeira experiência de expatriamento (3), seguida da Inglaterra e da França, com o mesmo número (2).

Nos quadros 7 e 8 encontra-se o perfil dos executivos expatriados entrevistados.

Quadro 7
Perfil dos Agentes 1

Executivo	Idade	Cargo	Profissão	Sector da Empresa	Tempo no Brasil (anos)	Outros Expatriamentos
E1	33	Presidente	Advogado	Inteligência Empresarial	4	Nenhum
E2	45	Diretor Regional e Assistente do Presidente	Economista (incompleto)	Gás	3	França, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Suíça, Áustria, Hungria e Espanha
E3	46	Gerente do Planejamento Comercial e Qualidade	Engenheiro	Telecomunicações	2	Peru, Chile, Espanha, Grécia e Turquia
E4	43	Gerente Geral	Administrador	Treinamento e Consultoria	5	Nenhum
E5	56	Diretor de Rede	Engenheiro Eletricista	Telecomunicações	5	Iugoslávia e Espanha
E6	30	Diretor da Filial	Engenheiro Mecânico	Equipamentos e Máquinas para Fundição	5	Nenhum
E7	62	Presidente	Advogado	Holding	8	Estados Unidos e França
E8	57	Diretor Comercial	Engenheiro Mecânico	Agricultura	35*	Nenhum
E9	34	Gerente da Produção Industrial	Especialista em Tecnologia Industrial (Em andamento)	Montadora	8	Turquia, Argentina e Inglaterra
E10	45	Diretor do Desenvolvimento do Produto	Engenheiro Mecânico	Máquina de Construção	3	Nenhum
E11	44	Diretor de Compras	Engenheiro Mecânico	Montadora	6	Austrália
E12	34	Diretor-Geral	Engenheiro Mecânico	Automotivo	7	Nenhum
E13	48	Gerente de Importação	Literatura Estrangeira (Incompleto)	Montadora	10	Nenhum
E14	42	Diretor de Marketing	Administrador	Máquinas de Construção	10	África

E15	30	Empresário	Chief	Restaurante	6	Nenhum
-----	----	------------	-------	-------------	---	--------

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota*: O Executivo nº 8 (E8) está há mais de 10 anos no Brasil, por isso não entrou na análise dos dados; entretanto, suas percepções corroboram com as dos demais entrevistados, razão pela qual ele não foi eliminado.

Quadro 8 Perfil dos Agentes 2

Executivo	Estado Civil	Filhos	Região Italiana de origem	Idiomas	Responsável pela escolha do Brasil	Já tinha vindo ao Brasil antes
E1	casado	1	Calábria	Francês, latim e espanhol	Esposa	Não
E2	Separado	2	Ligúria	Inglês, francês e espanhol	Mista*	Não
E3	Separado	-	Ancona	Inglês e francês	Empresa	Sim
E4	Casado	2	Milão	Espanhol e inglês	Mista	Não
E5	Casado	3	Bolzano	Alemão	Mista	Não
E6	Solteiro	-	Brescia	Inglês	Empresa	Não
E7	Casado	2	Veneza	Inglês e francês	Esposa	Sim
E8	Casado	2	Literbo	Espanhol e Inglês	Executivo	Não
E9	Separado	1	Nápoles	Espanhol, francês e turco	Mista	Sim
E10	Casado	2	Lecce	Inglês	Empresa	Sim
E11	Casado	3	Ivrea	Espanhol e francês	Mista	Sim
E12	Casado	2	Trevisa	Inglês e espanhol	Empresa	Sim
E13	Casado	2	Desio	Espanhol e inglês	Executivo	Sim
E14	Separado	-	Torino	Inglês, francês e espanhol	Executivo	Sim
E15	Casado	2	Veneza	Espanhol, francês, inglês e alemão	Executivo	Não

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota* : “Mista” significa que a escolha de vir para o Brasil coube a ambos: à empresa e ao executivo.

3.4 Dados: coleta e tratamento

Os dados primários foram coletados mediante a realização de entrevistas individuais semi-estruturadas,

podemos entender como entrevistas semi-estruturadas, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1994, p.146).

visando a identificar como eles percebem as práticas gerenciais brasileiras.

A realização das entrevistas seguiu sempre o mesmo roteiro previamente estruturado, aplicado com a intenção de facilitar ao entrevistado a retomada do panorama que abarca a sua trajetória profissional no Brasil e sua inserção na cultura brasileira. Dos 15 executivos entrevistados, somente um não permitiu a gravação da entrevista, cujo teor foi registrado por escrito.

Os dados coletados foram inicialmente preparados da seguinte maneira: transcrição e agrupamento de dados qualitativos em categorias pré-definidas, que deu origem a dois percursos semânticos. Depois de definidos os percursos semânticos, foi feita a análise do conteúdo deles, com o intuito de categorizá-los por subgrupos e temas.

3.5 Dados: análise

Para análise dos dados, foi aplicada a técnica de análise de discurso, considerada a mais adequada para este trabalho, já que segundo FIORIN (2003), o discurso é o elemento que melhor reflete as práticas sociais. Faria e Linhares (1993, p.1) enfatizam que “é no discurso que a ciência se reconhece enquanto prática, é por ele que afirmações se transformam em verdades”. Para Minayo (2000, p.211), o objetivo da análise de discurso consiste em

realizar uma reflexão geral sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos produzidos nos mais diferentes campos [...] ela visa a compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social do sentido.

Procurou-se, em primeiro lugar, identificar os temas presentes nas entrevistas e a maneira como a cultura manifesta-se por esse meio. Fiorin (2003, p.11) afirma que “a fala é exteriorização psico-físico-fisiológica do discurso. Ela é rigorosamente individual, pois é sempre um eu quem toma a palavra e realiza o ato de exteriorizar o discurso”. Em seguida,

buscou-se identificar as quatro estratégias de persuasão presentes nas entrevistas (FARIA E LINHARES, 1993):

- **Construção dos personagens** no teor das entrevistas e sua inter-relação com os demais personagens identificados. Os personagens não surgem aleatoriamente; eles legitimam e dão credibilidade às narrativas. O executivo nº6 (E6) utiliza o personagem “eles” para se referir ao Governo brasileiro, que quer muito dinheiro - uns “200 mil dólares” para lhe conceder o visto:

Visto de trabalho são difíceis, eles querem muito dinheiro, ou traz dinheiro da Itália, estão querendo 200 mil dólares por cada visto, você tem que ter certeza absoluta de que quer este visto, ou tem que ter um trabalho aqui no Brasil, então no caso eu deveria ser direto trabalhando no Brasil, e perderia tudo o que eu tenho na Itália (E6).

- **Seleção lexical**, ou seja, a escolha do vocabulário que constitui o teor das entrevistas. Ela é importante na argumentação e na delimitação da perspectiva adotada pelo narrador. No fragmento discursivo abaixo, E1 utilizou o termo “Deus” para enfatizar que, na Itália, o professor é a figura mais importante da universidade e que as opiniões do aluno são pouco relevantes:

Lá [na Itália] o professor é Deus, você é nada (E1).

- **Identificação da relação explícito – implícito**, já que, segundo Fiorin (2003, p.19) “o campo das determinações inconscientes é a semântica discursiva, pois o conjunto de elementos semânticos habitualmente usado nos discursos de uma dada época constitui a maneira de ver o mundo numa dada formação social”. Os significados implícitos emergem quando o narrador não pode ou não desejou explicitá-los na narrativa, sendo eles descobertos por meio da superfície explícita. O entrevistado E2 deixa explícito no fragmento abaixo que 60% do seu salário são pagos em euros e deixa implícito, em qual moeda os 40% restantes são pagos:

Olha, eu tenho 60% do meu salário que é em euro (E2)

- **O silenciamento**, o que não é dito fica oculto. Kubo (2003, p.22) alega que “o silêncio na linguagem constitui-se em estratégia de persuasão ideológica na medida em que

desvia a atenção do interlocutor para outros sentidos, provocando, por assim dizer, o "esquecimento" ou apagamento dos sentidos indesejáveis". O E3 silenciou sobre os rumos que o Brasil está tomando na mesma direção que os países industriais.

Na verdade acho que aqui, o Brasil vai... Está tomando a mesmo rumo que se dá nos outros já industriais (E3).

As estratégias de persuasão identificadas permitiram a construção de dois percursos semânticos intrinsecamente relacionados; entretanto, optou-se por analisá-los separadamente por acreditar que essa seria a melhor maneira de explicitar as diferenças culturais entre o Brasil e a Itália e como os entrevistados percebem a cultura e as práticas gerenciais na região que trabalham. Os percursos, seus subgrupos e temas foram organizados da seguinte maneira:

A. Percurso semântico das diferenças culturais

1. O Brasil ao avesso: visto de fora para dentro

- 1.1 Violência
- 1.2 Conflitos
- 1.3 Leis
- 1.4 Distribuição de renda
- 1.5 Juros
- 1.6 Educação
- 1.7 Hospitalidade
- 1.8 Valores
- 1.9 Arquitetura
- 1.10 Imagem brasileira no exterior
- 1.11 Auto-estima
- 1.12 Gênero
- 1.13 "O jeitinho"

2. Minas Gerais

- 1. Clima
- 2. Comida

3. Cultura
4. Cidades históricas
5. Economia
6. Comportamento
7. Educação
8. Práticas gerenciais mineiras

3. Expectativas em relação ao Brasil

- 3.1 Adaptação do expatriado
- 3.2 Adaptação da família do expatriado
- 3.3 Idioma

A Itália dos italianos

1. Cultura
2. Educação
3. Gestão
4. Jeitinho

B. Percurso das práticas de gestão

1. Organização

- 1.1 Burocracia
- 1.2 Motivação
- 1.3 Horário
- 1.4 Aprendizagem
- 1.5 Jeitinho
- 1.6 Fascínio pela figura do estrangeiro

2. Práticas individuais

- 2.1 Assédio
- 2.2 Cultura do culpado
- 2.3 Responsabilidade

2.4 Poder

2.5 Inveja

2.6 Remuneração

Esses dois percursos semânticos e os seus subgrupos foram examinados nos capítulos 6 e 7.

4 PERCURSO SEMÂNTICO DAS DIFERENÇAS CULTURAIS

Neste capítulo, analisa-se o primeiro percurso semântico (das diferenças culturais) extraído do teor das entrevistas. Esse percurso abrange a percepção global dos entrevistados sobre o Brasil, em especial no que tange aos aspectos ligados à visão macro e a visão regional referente ao Estado de Minas Gerais, começando pelas primeiras impressões, quando da chegada ao Brasil. O teor das entrevistas permitiu, ainda, traçar paralelos das diferenças culturais nacionais entre Brasil e Itália. Foram identificados os seguintes subgrupos:

(a) O Brasil ao avesso: visto de fora para dentro

1. Violência
2. Conflitos
3. Leis
4. Juros
5. Distribuição de renda
6. Educação
7. Hospitalidade
8. Valores
9. Arquitetura
10. Imagem brasileira no exterior
11. Auto-estima
12. Gênero
13. “O jeitinho”

(b) Minas Gerais

1. Clima
2. Comida
3. Cultura
4. Cidades históricas
5. Economia
6. Comportamento
7. Educação
8. Práticas gerenciais mineiras

(c) Expectativas em relação à vinda ao Brasil

1. Adaptação do entrevistado
2. Adaptação da família do entrevistado
3. Idioma

(d) A Itália dos italianos

1. Cultura
2. Educação
3. Gestão
4. Jeitinho

Ao analisar esse discurso semântico, foram extraídos trechos das entrevistas e estudadas as relações entre implícitos e explícitos, silenciamento, seleção lexical e a criação de personagens, corroborando os estudos de Faria e Linhares (1993).

(a) O Brasil ao avesso: visto de fora para dentro

No subgrupo **“O Brasil ao avesso: visto de fora para dentro”**, predominaram os seguintes temas: **“violência”, “conflitos”, “leis”, “juros”, “distribuição de renda”, “educação”, “hospitalidade”, “valores”, “arquitetura”, “imagem brasileira no exterior”, “auto-estima”, “gênero” e “o jeitinho”**.

As diferenças sócio-econômicas e o clima são as características que mais marcam os executivos expatriados ao chegarem ao Brasil. Eles ficam impressionados com as discrepâncias sociais, os bairros luxuosos e as favelas.

Os executivos nº4, nº7 e nº12 foram fortemente impactados pela disparidade social do Brasil. Para se expressarem em relação a esse assunto, utilizaram as seleções lexicais: **“homogêneo” e “homogeneização” (001); “favela” e “prédios bonitos”, “descalças” e “piscina” (002); “pobreza” e “desigualdade classe social” (003)**. Os personagens desses

trechos estão em negrito: “Europa”, “europeu” e “Brasil”, esse último implícito no trecho (001) pela palavra “aqui”.

(001) Bom, com certeza a diferença social a difere...a não homogeneização, vamos dizer assim, a diferença entre níveis de população rica e a maioria da população com um nível mais pobre. A diferença social, de renda, vamos dizer assim, de estilo de vida, isso foi algo que..me impressionou porque é muito diferente da **Europa**. A Europa tem nível de vida social..nível muito mais homogêneo, vamos dizer assim. **Aqui** as diferenças são muito grandes, muito fortes, muito visíveis. Para um **europeu** é muito impressionante (E4).

(002) Algo que marca, impressiona o **europeu** quando chega , a partir da...da primeira rua, da primeira avenida que você faz do aeroporto até a cidade...a primeira vez eu lembro...me lembro muito bem a impressão que eu tive olhando favelas, olhando vários pobres, olhando as pessoas é...descalças na rua ...que são coisas que impressionam, e depois prédios bonitos no centro da cidade, com muita...com piscina, então é muito diferente (E4).

(003) À primeira vista, me chamou atenção a pobreza, ligado à desigualdade classe social (E12).

O executivo nº7 teve uma percepção ambígua, um misto de impressões boas e ruins criaram nele um forte impacto inicial, manifestadas pelas expressões lexicais “pesado” e “agradáveis”.

(004) O impacto foi muito pesado, pobreza, sujeira, sensação de insegurança, poluição, trânsito, um conjunto de impressões negativas junto com clima, pessoas agradáveis, natureza generosa, contradições, mas impacto pesado(E7).

A grandeza do Brasil, juntamente com a falta de organização arquitetônica das cidades, expressas pelos vocábulos ”liberdade” e a “desorganização” foram os fatores que mais impressionaram o executivo nº5 (E5) no primeiro momento.

(005) Precisamente a dimensão, o espaço aberto....essa foi a primeira, porque costumava em uma cidade pequena , no centro de um morro, a visão é muito fechada....então todos espaços grandes, liberdade...essa a primeira. Depois a segunda coisa que me impressionou muito foi a desorganização das cidades, prédio alto, prédio pequeno....eu não estava acostumado (E5).

O executivo nº 13 deu uma definição diferente da cultura brasileira, ele percebeu racismo no Brasil ainda que esse seja mascarado pela “pseudo igualdade” apregoada no país. Ele utilizou o vocábulo “multirracial” nos trechos (006) e (007) e “racismo no trecho (007) para manifestar essa percepção. Em outro fragmento do seu discurso (007), esse executivo utiliza a expressão metafórica “cultura brasileira é uma arte”, para expressar o quão diferente

a cultura brasileira é das demais e “somos todos iguais”, para manifestar o seu repúdio à separação de cotas nas universidades para negros. Em “uma coisa simples mas bem feita, entendeu?” - o executivo não explicita se na Europa existe esse tipo de trabalho “simples”, e se existe, se é bem feito. Brasil e Europa surgem novamente como personagens destes trechos.

(006) Eu gostei do **Brasil** não só como país, mas também as pessoas que você, quando vai num país as vezes é hostil, mas o Brasil não é assim porque praticamente é um país multirracial que tem mistura de raças, então, pra mim foi muito fácil e muito bem recebido e eu gostei da do clima, sobretudo, porque eu não gosto de frio eu gostei do clima, gostei das pessoas, é da minha esposa do o que que a união entre as pessoas da família, entendeu, sobretudo isso coisa que na **Europa** é... não acontece de frequência. As famílias as vezes são divididas então tem problemas, mas aqui a nossa família é muito unida, então por isso que gostei desse clima, o clima ajuda, quando o clima é bom e não tem quase inverno, então ajuda muito (E13).

(007) Cultura brasileira é também a comida...também algum tipo de dança de ritos é... de artes que artes tipo arte se fala de capoeira é... arte... cultura brasileira é uma arte porque é diferente de todas as outros países é... tem a mistura de raças que é incrível.[...] o Brasil é multirracial mantém o racismo, preconceito entre brancos e negros que não deveria, não como é por exemplo abriu um número para negros entra na faculdade é uma coisa que demonstra que é racismo, uma divisão. Não deveria, não deveria. É cada um.. eu sou um branco, você é amarelo o outro é preto é moreno. Somos todos iguais. [...] É gostoso porque é simples então vai também pra **Europa** pra todo mundo. Uma coisa simples mas bem feita, entendeu?(E13).

A velocidade das mudanças ocorridas no Brasil, personagem implícita do trecho (008) “daqui” e as constantes mudanças, expressas nos vocábulos “indefinição” e “velocidade” (008) atraem o executivo nº 14. Na percepção do E15, o povo brasileiro sabe se divertir. Porém, é um povo pacato, “manso”, pacífico, pouco adepto de “protestos”, apesar de não faltar-lhes motivos para tal. O executivo não explicitou se a passividade do personagem “brasileiro” é devida ao seu “individualismo”, que faz com que ele se preocupe pouco com o outro personagem “povo”, como “coletividade”(009). Ainda nesse mesmo trecho, o E15 silencia sobre os motivos pelos quais o Brasil deveria protestar mais ativamente “não é por falta de motivo né?”.

(008) Que eu sempre gostei **daqui**, gosto do clima, gosto do lugar, gosto dessa indefinição toda, do fato de que aqui você governa o dia-a-dia de qualquer maneira de curto prazo. Você traça estratégias, mas o que dita o sucesso ou não das ações é a velocidade de implementação é a velocidade de mudança, ou seja, aqui muda o tempo... mudam as condições o tempo todo (E14).

(009)Eu acho que é uma... tem uma... um **povo** muito receptivo né? sabe viver, sabe aproveitar a vida né? aproveita no sentido bom da palavra, sentido sabe se diverti né? **o brasileiro** ele tem arte de sabe se diverti. É... agora o ... característica da cultura brasileira. Bom acho que muitas vezes é muito pouco, tem pensamento muito individualista. O social acho que tá começando agora a fazer parte um poquinho mais

da vida das pessoas né? Acho que pensa muito individualmente é isso né? acho que se pensa, pensa-se muito pouco na coletividade nas decisões das pessoas. É uno povo muito manso por otro lado aqui, né? Eu vi muito pouco protesto aqui non é por falta de motivo, né? (E15).

Evitar o conflito é uma das características mais marcantes do brasileiro, conforme pode ser verificado nos trabalhos de Barbosa (1992), Barros e Prates (1996), Floriani (2003) e Holanda (1971). Esse traço brasileiro foi repudiado pelo E1, que afirmou ainda que essa atitude não teria sucesso na personagem “Itália”, segundo a expressão metafórica “não dura 5 dias” (010). Para o executivo nº9, as práticas gerenciais brasileiras são mascaradas, “um pouco mentirosas”, pois raramente se faz o que diz que fará. E15 alega que o fato de o personagem “mineiro” não dizer “não” cria problemas de interpretação no seu discurso.

(010) Aqui, a cultura, uma coisa que ... não entra na minha cabeça, não é legal, agora já me acostumei. Mas no primeiro período eu tava quase ficando louco. Isso aqui, ninguém te fala que não. Todo mundo te fala que sim e só fica empurrando pra frente. Até que você um dia percebe, fala: não, realmente isso não dá não. Isso, te falo, pra nós, prá nossa cultura... Eu te falo: um brasileiro vai na **Itália**, quer fazer assim, ele não dura 5 dias. Porque nós somos assim: o negócio, dá ou não dá (E1).

(011) Pouco mentirosas, entre dizer ou fazer é uma grande diferença, não sempre se diz o que pensa em fazer, o gerente das empresas tem uma ótica pouco real, o italiano não, estoura conta na sua cara o que está achando, muitas vezes é chamado de arrogância e tudo, mas na **Itália** isso se chama sinceridade, o italiano evitar quando se sente nos ares (E9).

(012) Essa coisa do mineiro non conseguir falar não. Então sempre se tem dúvida em parte (risos) se as coisas vão acontecer ou não (E15).

O executivo nº3 (E3) ressaltou que no personagem “Brasil”, o personagem “povo” escolhe mal o personagem implícito “Governo”, que é o reflexo de suas decisões, expressão metonímica utilizada “espelho” devido ao seu baixo “desenvolvimento cultural”. O executivo deixa implícito em seu discurso que se o Brasil atingisse um desenvolvimento cultural elevado, as urnas apresentariam um resultado diferente quando das eleições presidenciais.

(013) Mas dizer que merece, eu prefiro usar que é o espelho [o **governo**] de um **povo** que o elegeu. Porque isso ajuda a dar responsabilidade, aumentar a responsabilidade. É sempre no patamar cultural a diferença. Se as pessoas que não sabem, não podem escolher liberdade com responsabilidade. [...] Então, aquilo que precisa no **Brasil** é um grande desenvolvimento cultural (E3).

De acordo com o executivo nº 3 (E3), a flexibilidade das leis trabalhistas brasileiras permite que o personagem “colaboradores” seja facilmente demitido (o executivo seleciona lexicalmente “joga fora”) pelo personagem “chefe”; faz com que o ambiente de trabalho inspire menos compromisso, “paixão” e as relações sejam mais “fingidas” entre os seus membros. Além disso, o executivo utiliza o vocábulo “escraviza” para explicitar a relação de dependência que o subordinado mantém com o superior no trecho (014).

(014) Na empresa, a lei brasileira permite de , de despedir um trabalhador. Sim, porque. Também sem dar motivação. Ou com a única motivação que tem uma perda de confiança da firma por o cara, de um dia pro outro. É ... faz parte da cultura do país. Isso tem dois conseqüências: em primeiro lugar , as pessoas tendem a ter menor paixão por trabalhar por uma empresa, entende? Em segundo lugar, a relação , no trabalho, é , como diz? Diz que de ser fingida, que tem uma relacionamento que não é... Mas mais que superficial. Se o relacionamento pra o **chefe** e os **colaboradores**. Os colaboradores sabem que se o chefe não é satisfeito, o joga fora. Vai ser quase uma dependência, uma....Ajuda-me a buscar uma palavra....., é como a escraviza, mais fraquinho. Uma dependência muito forte, do relacionamento que o cara tem com o chefe. Se esse relacionamento vai pra o chão, vai pra água, como é que se fala? Pra água? (E3).

A hospitalidade que DaMatta (1990) e Holanda (1971) atribuem aos brasileiros é reconhecida e elogiada , tida como “excelente” e “fantástico” pelo entrevistado nº1 (E1), que silencia sobre a hospitalidade da personagem “Itália” na expressão “normalmente na Itália não...” e considera que o Brasil seria o “paraíso terrestre” se não fossem os altos “juros” cobrados pelos bancos (015); E4 utilizou o vocábulo “positivo” para caracterizar a hospitalidade, o clima e as pessoas do personagem “Brasil”, além de destacar o encanto de outras personagens, como “Rio de Janeiro”, “Foz do Iguaçu”, “Salvador” e “costa nordestina”. E4 silenciou no trecho “esta foi com certeza um dos fatores importantes que nós...” sobre quais fatores foram importantes que o personagem “nós” se adaptasse mais facilmente, trecho (016). A facilidade de se relacionar , a “informalidade” e o “entrosamento” do personagem “brasileiro” foi vista pelo E7 como “coisas positivas”, diferente do que ocorre no personagem “Itália”, trecho (017) . Outro traço característico da cultura brasileira, de acordo com os autores citados acima e Barros e Prates (1996), é a cordialidade. O executivo nº13 alega que a cordialidade do personagem “povo”, que no seu vocábulo é “muito cordial” e “simples” (018), “ameniza as dificuldades” e facilita a adaptação do expatriado, trecho (018).

(015) A hospitalidade dez, excelente. Acho que aqui...Agora vou... falar uma coisa positiva. Agora , normalmente na Itália não Elogiar o **Brasil**. Mas esse

negócio de hospitalidade, eu te falo: o Brasil...Nenhum país como o Brasil te recebe da mesma maneira. Fantástico, você tá bem, superbem, tudo... Tirando os juros dos bancos, eu acho o paraíso terrestre, sabe? (E1).

(016) Bom, de toda forma, o clima obviamente foi muito positivo. As pessoas ...ah...a amizade, a gentileza, vamos dizer assim, a hospitalidade das pessoas com certeza foi um segundo aspecto positivo [...]e também os lugares bonitos que nós tivemos ocasião de conhecer aqui nestos...neste período brasileiro, lugares como **Rio de Janeiro** por exemplo, que é muito bonito, lugares como **Foz do Iguaçu, Salvador, a costa nordestina**, que é muito bonita. Então tivemos a oportunidade de viajar um pouco e aproveitamos essa possibilidade, o **Brasil** é um país maravilhoso, esta foi com certeza um dos fatores importantes que nós....(E4).

(017) Por outro lado, tem entre as coisas positivas a enorme abertura, ou seja, a facilidade com o qual o **brasileiro** aceita se relacionar com qualquer pessoa seja local, seja **estrangeiro**, diria ainda mais com os estrangeiros, com os brasileiros isto facilita, nos temos na **Europa** uma influência bem maior, abrir a nossa casa entrar em relação com as pessoas você constrói uma relação ao longo do tempo, conhecer bem uma pessoa antes de relacionar com ela.Aqui a informalidade é muito maior a simplicidade numa relação é bem maior, o que facilita muito o entrosamento das pessoas (E7).

(018) O **povo** que é muito cordial, que é simples é....yo gosto da desta situação aqui porque cria mais amizade é.... enfrenta o problema é... sem dificuldade ameniza as dificuldades, então, é.... praticamente pra minha persona se habitare aqui no Brasil não foi... aliás foi fácil (E13).

As altas taxas de “juros” praticadas no Brasil são alvos de críticas por parte do executivo nº 1, que os consideram extorsivos “ Isso não existe, gente,” é abusivo e apesar disso o povo não protesta, conforme o trecho (009). Fica implícito no discurso desse executivo que apesar de se pagar tanto impostos, não adianta muito, pois: “ você tem que ter cartela de plano de saúde... Porque se você não tem, você morre na fila “, trecho (019). O excesso de taxas e de burocracia também foram motivos de descontentamento E6, que relata que na personagem “Itália” (020) as práticas são diferentes. A burocracia que o executivo nº 5 teve foi devida a um erro da empresa, “por isso, virou problema, porque você tem que viver com o dinheiro todo o período” (021).O motivo dos problemas de ter que viver com dinheiro por não ter conta em banco foi silenciado pelo entrevistado, que possivelmente os relacionou à violência dos assaltos no país hospedeiro.

(019) Uma coisa que eu não concordo é esses juros. Sinceramente, é impressionante como um banco pode cobrar 2% . Isso não existe, gente. Uma outra coisa que eu não concordo também é que você paga taxa do PIS, aquela taxa da saúde, é o INSS todo final de mês. E você tem que ter cartela de plano de saúde... Porque se você não tem, você morre na fila. (E1).

(020) Gestão sim é um pouco mais complicado gerenciar uma empresa brasileira tem que ter financeira aqui, taxa de ICMS, PIS, bem um pouco complicado, na **Itália** é bem mais simples e também o gerenciamento das máquinas também, quando você manda uma máquina para o cliente, você que tem que tirar aquela cópia do que

you manda, tem que fazer uma fatura, na Itália não, você manda a fatura só no final máquina sem documentos sem nada, é menos burocrático nessa parte do trabalho (E6).

(021) Errou completamente a empresa, fez confusão na polícia federal, por isso criou o primeiro ano um pouco transtorno não, atrasou de ...de um ano CPF, atrasou conta bancária, por isso virou problema porque você tem que viver com o dinheiro todo o período, ligar..”manda dinheiro”...isso foi um transtorno causado principalmente da empresa, errou completamente a empresa (E5).

O executivo nº3 (E3) enfatizou a má distribuição de renda no seu vocábulo “riqueza” no personagem “Brasil” e a perpetuação dessa situação como um dos entraves ao crescimento econômico do país. Nos personagens “países europeus”, esse problema foi superado por meio de uma melhor distribuição dessa riqueza.

(022) Nos outros **países europeus** que são industriais, aconteceu que nos últimos trinta anos a riqueza subiu. Mas, sobretudo, foi bem distribuída. Porque o trabalho chegou a ser o jeito de elevar os pobres. Tem também que muito rico, rico, rico. Mas também as pessoas que ficam num patamar...Qualquer as pessoas que trabalha consegue ter uma vida boa. E tem uma desocupação de 12%. Porque eu não sei qual é a desocupação, a taxa de desocupação verdadeira. Aqui no **Brasil**, nos últimos quarenta anos - a [empresa] convencionou uma pesquisa, um estudo - não aconteceu nenhuma mudança na distribuição da riqueza. Que tinha 10%, que tinha 90% da riqueza e ficou, continua sendo 10%. Outro 20% que tem mais abaixo, não? Sempre 20% (E3).

Alguns “valores” brasileiros, como a beleza, amizade, sentimentos, filhos, comida, estilo de vida, são enfatizados no relato do executivo E2. Fica implícito que foi a beleza do personagem “Brasil”, aliada aos valores da sua cultura, que tornaram o expatriamento um processo menos doloroso para esse executivo, trecho (023). Além desses valores citados, o executivo nº 3 enfatizou “a organização da família” e fez um paralelo com o personagem “Itália” (024). As características do “grande trabalhador” brasileiro chamaram a atenção do E10, que também foi atraído pelo clima (trecho 025). O executivo nº 15 alega que o clima mais “leve” torna os relacionamentos mais “fáceis” no Brasil do que no personagem “Europa”, trecho (026).

(023) O **Brasil** é bom, é lindo, tem muita coisa boa, se pode viver bem, mas tem muitas coisas da própria vida pessoal, amizades, sentimentos, filhos, pais..eh muita coisa da cultura também, a comida, o jeito de viver, agora isso me falta eu posso dizer dizer tenho muita coisa boa aqui, me ajuda a aceitar essa condição[de expatriado]....(E2).

(024) O jeito de viver é... Se quero, se vou fazer um confronto com a **Itália**, podemos falar que no **Brasil**, a sociedade, a organização da família, que é muito importante aqui a família é muito, muito importante a família, ter filhos. O colegamento para os filhos também quando somos casados, então forma a família como os pais, eco. Isso parece muito como era a Itália 40 anos antes (E3).

(025) O que mais me chamou a atenção quando cheguei ao **Brasil** foi a temperatura, clima muito bom, o trabalho concentrado, pessoas bem orientadas e rápidas no trabalho. O brasileiro é um grande trabalhador (E10).

(026) Bom, acho que um clima mais leve, né? Tanto o clima bom assim de temperatura que mora na **Europa** sofre disso de falta de sol, quanto um clima mais leve de relacionamento mais fácil (E15).

Os laços familiares têm importância fundamental na sociedade brasileira, conforme atestam os estudos de DaMatta (1990), Freyre (1977 e 1954) e Ramos (1983). Esse fato não passou despercebido pelo executivo nº3 (E3), que acredita que no personagem “Brasil” as pessoas ainda priorizam o casamento e a criação dos filhos. Na frase “Mas se casar por ter filhos”, E3 silencia sobre o fato de que muitos casais casam-se por amor e não somente para ter filhos e existe ainda os que optam por não tê-los.

(027) Eu acho que aqui no **Brasil** essa diferença que as pessoas preferem ainda dar prioridade a ter filhos, a ter famílias, a se casar. Mas se casar por ter filhos. Acho que aqui no Brasil ainda casamento é um jeito, é a ferramenta, o meio por chegar a ter filhos. Por ter aquela segurança, maior segurança por ter filhos (E3).

O executivo nº2 vê o personagem “Brasil” bem menos preconceituoso do que o personagem “Itália” no trecho (029). No trecho (028), o executivo afirmou que se sente ‘à vontade no personagem “Rio Grande do Sul”, no entanto, silenciou sobre o fato de “sentir em casa” no personagem “Minas”. E o E3 relatou que o brasileiro entra na justiça por qualquer motivo e apesar de as leis estarem perfeitamente registradas, quando surge um problema que foge do protocolo, ninguém sabe como resolvê-lo, ou seja, o Brasil é um país muito teórico e pouco prático. Segundo esse executivo, isso ocorre devido à baixa “eficiência”, porque “aqui todo mundo é muito menino”, expressão metafórica utilizada para enfatizar a baixa faixa etária dos brasileiros, trecho(030).

(028) Isso...agora...isso é uma outra verdade...isso é outra verdade...você me pediu aquilo que eu vejo..então....agora que eu percebi eu não posso dizer de conhecer toda a cultura brasileira A nordestina eu não conheço muito, estou viajando mais para São Paulo, Santa Catarina, **Rio Grande do Sul**, há uma adversidade muito grande, entre, por exemplo, Minas e Rio grande do Sul, Rio Grande do Sul é um Estado de influência completamente européia (Italiana e alemã) então eu lá me sinto praticamente em casa, por não haver muita diferença, o grau de instrução que tem no sul é bem mais alto do que tem no **Brasil**, como trabalhadores também, às vezes lá se fala uma coisa pra uma pessoa que trabalha, ele entende na hora, não precisa falar duas vezes, aqui em **Minas** já às vezes eu tenho que falar dez vezes a mesma coisa e no final o cara não entendeu nada; então tem uma diversidade de instrução; acho que no sul é mais alto do que aqui em Minas (E2).

(29) mas com certeza...ehh..a visão que as pessoas normalmente têm dos estrangeiros é muito aberto, por exemplo nós na Ita...aqui não existe esse fenômeno ..na **Itália** nós temos por exemplo que..os habitantes do norte não gostam de pessoas que chegam do sul do país, né, temos um partido lá na Itália que representa essa visão, né, de barreira entre norte e centro-sul...a Itália é um país pequeno que é ..que é muito menor de que Minas Gerais como tamanho...no **Brasil** não existe, se um nordestino vai morar no Rio Grande do Sul não tem problema nenhum...(E2).

(030) Aqui no **Brasil** também...outra coisa esquisita. Tem indenização por compra. Aqui todo mundo entra na justiça. Quando acontece alguma coisa, entra na justiça. Mas, na verdade, na verdade, sabe o que acontece aqui, no caso? Vocês brasileiros são muitos precisos. Aqui achei todas as procedimentos feita, perfeita, escrita assim. Mas se você...se precisa resolver um problema, um novo problema, que nunca aconteceu, ninguém sabe fazer. Pela eficiência, eficiência . É muito baixa . Mas isso eu acho que isto depende também da, da baixa idade dos **funcionários**. Aqui todo mundo é muito menino (E3).

A violência no país é a principal preocupação do estrangeiro ao chegar ao personagem “Brasil”, de acordo com o relato do executivo nº3, que utilizou o termo “periculosidade” (031) para designar a violência. Na frase sublinhada no trecho (031), E3 deixa implícito que depois que os italianos conhecem melhor o Brasil, sentem-se mais seguros para viverem fora dos condomínios. Já o E9 defende o “Brasil”, dizendo que a tão propagada violência no Brasil, cita o exemplo do personagem “Rio de Janeiro”, não é um problema exclusivo do país. Isso ocorre em outras grandes cidades, como no personagem “Nápoles”. E9, no implícito metafórico “cair a ficha”, deixa subentendido que os turistas levam tempo até perceberem que o mundo tornou-se violento e não se pode mais andar por aí ostentando objetos de valor, nem no Brasil e nem em qualquer outro lugar, sob pena de ficarem sem os seus pertences (032).

(031) Quando um italiano não conhece o **Brasil**, a primeira coisa que ele sente falar é a periculosidade da sociedade brasileira. Então, sendo assim, tende a fazer uma escolha onde o aspecto da segurança fica muito importante. Por isso, os italianos tendem... O primeiro, na primeira chegada tendem a morar num condomínio fechado, porque acha que é mais seguro (E3).

(032) Se você procura algo que , de pessoas desse tipo tem muito aí... .é quando vem alguém aqui, fala que muito mais violento o **Brasil**. Se você é assaltado em **Nápoles** que tem fama, você iria com uma máquina de fotografar pendurada no colo, uma carteira no bolso, uma gargantilha de ouro, pulseira de ouro e um relógio importado? Não. E porque você fez isso no **Rio de Janeiro**? Lá te assaltam do mesmo jeito. Porque chegam aqui, demoram um tempo a cair a ficha que são turista (E9).

O fato de a maioria dos brasileiros precisar pagar pela sua educação incomoda os executivos expatriados italianos, conforme relata E1, que classificou como “absurdo” e “um horror” esse fato, pois geralmente só quem pode pagar é a “elite, no trecho (033). A qualidade

da educação no Brasil foi questionada pelo executivo nº4, que considera o sistema de ensino brasileiro um dos principais problemas do país. As frases sublinhadas demonstram a veemência do seu discurso (034). O E6 acredita que a educação na nos personagens “Itália” e “Europa” é superior, “elevado” (035) à do personagem Brasil.

(033) E outra coisa que eu acho ruim é que, por exemplo, o Brasil não merecia isso. Aqui pra estudar tem que pagar aquele absurdo. Gente luta contra isso, eu acho que se mostrou e se inverteu pode ter o resgate dele, o conhecimento, prá educação, prá escola. Isso deveria ser um dos bens, junto da saúde, da casa, o bem primário prá todo mundo. Porque..Então você ..o que faz? Com aqueles percentuais, daquele nível, você tá selecionando uma elite, só para estudar. E o resto? Tão me entendendo? Isso é o que, sinceramente, é um horror (E1).

(034) Bom, se...não, na **Itália** é..na Itália é suficiente, vai bem, ou seja, quando eu falo a **Europa** falo...depois se por acaso vou trabalhar em França eles vão fazer a universidade em França ou a Inglaterra, tudo bem, mas é importante para mim a metodologia de estudo, ..é...o sistema de ensino, no **Brasil** tem..tem falha. Eu..eu penso que é uno dos problemas do Brasil é o sistema de ensino. É...uma penso...aqui eu vejo muitas pessoas jovens que são engenheiros que na realidade não tem nada de engenheiro, comparando com um engenheiro europeu, e trabalham e estudam a noite, trabalham e estudam a noite, no final eles perdem muito tempo e não são competentes. [...] a universidade, a escola superior, aquelas que são boas são somente de manha e grátis e as pessoas pobres não podem participar. Então as pessoas pobres, com uma renda menor deixam de trabalhar para ir na escola a tarde e pagando. Isso faz com que os ricos estudam bem e ficam num nível cultural alto, e os pobres estudam mal e ficam com cargos...com nível cultural menor, que prejudica a sua...o seu trabalho, o seu desenvolvimento, e não...não tem como resolver este problema se não muda o sistema de ensino. Isso, eu vejo no meu trabalho muito...muito forte, muito evidente este problema. Pessoas muitas boas, muitos inteligentes,..... não se trata de inteligência ...se trata...pessoas muito interessadas, motivadas, mas que tem um nível cultural baixo....tem um nível cultural baixo. Outra coisa:na Itália, na Europa em geral, você para ser graduado, você não precisa somente par...participar às aulas, você deve fazer testes, exames, você deve estudar muito, de dia você vai na escola, de noite você estuda em casa (E4)

(035) Acho que na **Itália** é mais fácil para você arrumar pessoas com grau de instrução bem elevado, aqui é ainda difícil (E6).

As críticas mais severas do executivo nº4 foram em relação à “educação” e não ao “*manager*” (037) no “Brasil” (036). Segundo ele, devido às falhas no sistema de ensino, “não estão acostumadas a estudar” (036), as pessoas vão à escola, participam das aulas, mas não estudam em casa, não buscam o auto-conhecimento, o que vai refletir em um baixo nível cultural, se comparadas aos estrangeiros e aos brasileiros que estudaram no exterior. Na opinião desse executivo, os brasileiros estão menos preparados que os europeus e esse quadro só seria revertido se o sistema de ensino no Brasil se tornasse mais “robusto” (037). Devido à fragilidade da educação no Brasil, ele prefere retornar à “Itália” (036) para que seus filhos estudem em universidades italianas ou de outros países europeus.

(036) Daí estou...falo daquilo que eu conheço, daquilo que eu vejo. Então as pessoas, para mim, não estão acostumadas a estudar, estão acostumadas a participar a escola, participar ao grupo de trabalho, mas não estudam muito. Isso depois vira uma diferença cultural, vira uma diferença de modalidade de...você vê diferença entre um **européu** e um **brasileiro**...a não ser um brasileiro que estuda no exterior, né; então os ricos, que pode , estudam no exterior e vão a fazer especialização, vão fazer pós-graduação, vão fazer doutorado nas escolas européias, então quando ele volta obviamente tem um ...tem muito..são muito mais preparados. Então eu vejo...isso é para mim, como já falei, isso para mim é um problema do **Brasil** e para essa razão eu não gostaria que meus filhos ficassem aqui durante a universidade, então por isso que eu acho que vou voltar à Itália (E4).

(037) O problema básico para mim não é o *manager* brasileiro; o problema básico para mim é a falta de educação, educação no sentido de informação, de capacitação, de treinamento que começa da escola, que começa del nível fundamental, del nível básico até a universidade, faculdade, pós-graduação. Aqui tem muitas pessoas que precisam depois da graduação de a pós-graduação, doutorado, mestrado, que na **Europa** isso não existe, é muito raro uma pessoa ter um mestrado, por quê? Porque já nível de graduação é suficiente. Aqui não, aqui você precisa depois da faculdade como mínimo fazer um mestrado, como mínimo fazer uma pós-graduação ou varias pós-graduações, especializações e doutorado, obvio, porque senão você tem um nível cultural insuficiente. [...] se trata para mim de desenvolver um sistema mais robusto de educação a partir...de educação a partir da escola elementar, da escola...para mim isso é de grande diferença (E4).

Por outro lado, a proximidade existente entre professores e alunos no Brasil é vista como positiva pelo executivo nº1, que utiliza o vocábulo “máximo” para explicitar a sua aprovação a esse fato (038).

(038) Esse negócio de você tá naquela salinha, interagir com o professor. Ele te falar... Nó, acho o máximo (E1).

A imagem do Brasil no exterior é estereotipada. Por falta de conhecimento e também devido à divulgação errônea tanto por parte do Brasil como dos países estrangeiros, a imagem do país no exterior retrata somente futebol, carnaval, samba, pobreza e o que causa um impacto muito negativo: a prostituição.

O executivo nº 1 reconhece que a imagem brasileira veiculada na imprensa internacional é uma imagem distorcida, “ 90% de pobreza”, “mulher pelada no carnaval do Rio de Janeiro” , “futebol”, “travesti” e “prostituta” (039). O E15 enfatizou que o “resumo” da imagem “ vendida” do Brasil no exterior é carnaval, futebol e violência, trecho (043). Entretanto, E1 alega que isso não é um preconceito que atinge exclusivamente o Brasil. Na própria Itália, o norte do país veicula imagens antigas de “30 anos antes” (039) que não retratam mais com fidelidade a realidade da região. De acordo com E1, essa é uma estratégia para “direcionar” (039) o turista. Ele próprio, quando conheceu a sua esposa, esperou até ter certeza de que ela não correspondia ao “perfil da mulher brasileira” na visão dos italianos. O

executivo nº 6 (E6) concorda que a imagem do país veiculada na “Europa” (040) não é nada animadora para os executivos expatriados cujo destino é o “Brasil” (040). Ele relaciona os vocábulos “pobreza” e “festa” (040) para demonstrar sua insegurança sobre o que encontraria no Brasil. O E9 disse que alguns italianos dizem que virão para o “Brasil” “ensinar” (subentende-se que só se ensina a quem não sabe) os brasileiros a fazerem carros, mas quando chegam aqui, verificam que Brasil sabe fazer carros bem, e há muito tempo! O executivo nº 11 abusou dos superlativos “pouquíssimos”, “felicíssimos”, “muitíssimos” e “infelicíssimos” para relatar que na “Itália” (042) existe uma crença generalizada de que poucas pessoas no “Brasil” (042) são felizes e o resto, a maioria é muito infeliz. Por meio da seleção lexical das palavras “nossas”, “nossos”, “nossa”, E11 deixa implícito, subentendido que já se sente parte integrante do povo brasileiro, trecho (042).

(039) Mas infelizmente a , a imagem que o **Brasil** passa na **Itália** não é boa. O que passa lá é : eu dou 90% de pobreza, na mídia. O que passa lá é, eu sou muito sincero, é aquela mulher pelada no carnaval do Rio de Janeiro e futebol. [...] Erroneamente, eu nunca me interessei a corrigir, a saber como era o Brasil, tal. Mas o que, o que a televisão passava, eu entendendo isso, porque a mesma coisa acontece com a minha terra lá . Quando eu morava em Roma, na televisão passava reportagens sobre a Calábria e Sicília, de 30 anos antes. Sempre aquela mulher vestida de preto, porque o marido dela foi assassinado, sempre trabalhando e costurando naquele negócio de 200 anos antes. Entendeu ? Daquela máquina, aquele negócio. Então, eu mesmo tinha... Isso acontecia lá com a minha região. Exatamente eles soltava isso em período de férias, para direcionar o turista. E aqui... a mesma coisa no Brasil. Então, o quê acontece? Eu te falo: um italiano acha., depois que conhece, entende. Mas se não conhece, acho que... Eu, me desculpe, mas isto.. não é um absurdo? Que eu faço, mas todo mundo, os meus colegas faziam lá. Eu conheci a minha esposa eu apresentei depois de mais de um mês. Porque primeiro eu quis conhecê-la. Um fala, o outro fala outra, entendeu? Mas eles falam lá que a mulher é prostituta, entendeu? Por que? Porque naquelas ruas de Roma, agora, tá cheio de travesti brasileiro. Também tá cheio de prostituta da Albânia. E tenho certeza as prostitutas italianas são muito maiores em número. Mas..E as facilidade pra elas é muito maior, mas que de estrangeiro (E1).

(040) É, imaginei um monte de coisas, primeiro o que se vê na televisão passando na **Europa**; **Brasil** é samba, é carnaval, é festa, uma coisa ou outra e, cheguei aqui, ou do outro lado também , mostra muita pobreza, muita miséria uma coisa assim então dá uma dúvida, será que será que tem festa, será que tem pobreza? (E6).

(041) O que chegava aqui anos atrás, vou para o **Brasil** ensinar a fazer carro, e depois chegava aqui, descobria que o Brasil já fazia carro há dezessete anos , dezoito anos, vinte anos, por isso não é mais uma turminha de pessoa que você tem pra ensinar (E9).

(042) [...] uma outra coisa que me chamou atenção no território, nas moradias às vezes, as pessoas se criam do **Brasil** lá na **Europa** uma imagem de um lugar onde pouquíssimo são felicíssimos, e muitíssimo são infelicíssimo, e as estatística dizem isto, hoje as nossas publicações as revistas o que a gente costuma dizer os nossos políticos a nossa imprensa brasileira no exterior, perpetua essa imagem de um país com uma desigualdade imensa, só que essa desigualdade quem sabe o clima ajude

junto com as atitudes das pessoas se não é que as atitudes das pessoas também e filam um pouco desse clima, tão favorável, uma desigualdade(E11).

(043) Non tinha expectativas eu tinha um poquinho o estereótipo que é divulgado no mundo né? que o mesmos brasileiros ai divulgam que é essa cosa do carnaval, do futebol e da violência se tivesse que faze um resumo né? ia imagina com certeza um povo alegre um clima bom, igual música, já conhecia a música, já tinha conhecido algum brasileiro na Itália si, mas o estereótipo que é vendido fora infelizmente é esse né? (E15)

Ainda segundo o executivo nº 1 (E1), alguns estrangeiros pensam que o Brasil é uma floresta, “selva”, cheia de animais selvagens, com “cobra”. E1 silenciou na frase “ tá me entendendo”, se as previsões de um país primitivo, selvagem se confirmaram ou não na sua opinião, trecho (044)

(044) Tem gente que me falava: vai lá , uma cobra vai te comer no meio da selva. Tá me entendendo? (E1).

O executivo nº 1 diz que o personagem “Brasil” deve fazer algo para reverter essa imagem negativa que possui no exterior, “eu não sei porque vocês se vendem tão mal fora”. Para isso, precisaria mostrar mais o que o Brasil tem de melhor, vender uma imagem positiva do país, mostrar o quão “fantástico” o país é. E1 utilizou o vocábulo explícito “adoro” para declarar o seu amor ao Brasil.

É um pecado, porque o povo tem uma imagem distorcida do que é o **Brasil**. O Brasil é... eu te falo a verdade: eu adoro esse país, é fantástico, tem um monte... Eu não sei porque vocês se vendem tão mal fora (E1).

Na visão do E1, o brasileiro é responsável pela imagem negativa do país lá fora porque ele mesmo tem uma atitude negativa em relação ao personagem “Brasil” e, além disso, o seu conformismo não contribui em nada para mudar essa situação. E1 utiliza a expressão metonímica “ metendo o ferro” para relatar que os brasileiros falam muito mal do seu próprio país e questiona: “entendeu?” para demonstrar quão absurdo é esse fato e manifestar de forma implícita a sua discordância a ele, trecho (046).

(046) Eu também, muitas vezes na aula, tinha discussões, eu brigava até, com os colegas lá, quando se falava em cima de questões sociais, todo mundo metendo ferro no **Brasil**: há isso não dá, aquilo não dá, que não...Entendeu? Então eu falava, a minha discussão era assim: se vocês que são brasileiros, primeiro: não melhoram essa sua posição, não saem desse pessimismo, dessa coisa que a coisa não funciona. Você acha que eu...Aqui eu to de fora, eu conheço a vossa realidade. Vocês fazendo assim eu percebo que o quê ? Que aqui nada funciona. Mas não é assim, tá me entendendo? Claro, tem uns problemas, eu não falo que são...que não tem(E1).

O executivo nº2 acredita a imagem negativa que o Brasil tem no exterior ao desconhecimento das pessoas” incompetentes” as quais transmitem essa informação “bobagem” . Antes de vir ao país pela primeira vez, o que mais conhecia dele era o “futebol” (047).) Na frase “ isso para mim é uma aula muito importante na minha vida”, E2 deixa subentendido que aprendeu a não acreditar incondicionalmente em tudo o que ele ouve, sem antes verificar se os fatos são realmente como foram narrados.

(047) Quando você chega **aqui** é totalmente diferente. Isso para mim é uma aula muito importante na minha vida. Eu...nós ..olhamos na imprensa todo dia essa avaliação de uma pessoa, de um povo, de uma situação em outros países. Essas pessoas que escrevem, que falam, né, no jornal ou na televisão, você não pode imaginar o quanto sejam incompetentes no...no falar algumas coisa. Só ...eu percebi isso vivendo aqui. Se você escuta um cara na **Europa** que nunca foi no **Brasil** falar do Brasil..fala-se bobagem grande que você nem imagina . [...] fora...conhecia....a coisa que mais conhecia no Brasil era futebol (E2).

O E2 desmistifica a visão de “prostituta” que a mulher brasileira tem no exterior. Ele não vê diferença alguma entre a brasileira e as mulheres de outras nacionalidades, a não ser que considera a primeira mais “verdadeira.” O fato de ser “interesseira” para ele é normal, pois existem interesseiras no Brasil como existe no resto do mundo; a diferença social é que gera diferentes tipos de interesses. E2 cita como exemplo que no Brasil um homem que ganha cerca R\$ 150 mil ao ano é um bom partido - ao passo que na “Europa” só é considerado um objetivo aquele que ganha milhões de dólares, quem ganha R\$ 150 mil não é “ninguém”, seleção lexical utilizada para enfatizar que esse homem não é um bom partido para os padrões europeus (048).

(048) Escuta uma coisa, para as mulheres o **Brasil** é exatamente aquilo que acontece na **Europa**...só...a diferença sabe o que que é...primeiro que aqui tem muito mais mulheres que na Europa, esse é o primeiro ponto, e o segundo ponto, muito importante é o seguinte...que as mulheres aqui são mais verdadeiras que na Europa...a Europa tem uma cultura de esconder aquilo que é a pessoa, aí uma pessoa que tem o mesmo sentimento de uma mulher brasileira, lá você não percebe porque ela se defende, né, que...a mulher brasileira é aquela que é mais fácil de entender do que muito mais saber, é muito mais direto. Mas eu não vejo..eu não...eu conheci muita mulher aqui no Brasil e não vejo grande diferença...tem mulher liberais aqui e mulher liberais lá na Europa, mesmo coisa, tem mulher ingênua aqui como tem na Europa, tem mulher interesseira aqui como tem na Europa. Porque? É claro que, por exemplo, para uma pessoa como mi que chega aqui você pode encontrar muita mulher interesseira, mas porque? Porque na Europa, eu não tenho esse problema porque na Europa eu não sou um objetivo....porque na Europa você é um objetivo só se você ganha depois de milhões de dólares por ano .agora, se uma mulher percebe como você começa a ser um objetivo. Aqui um cara que ganha provavelmente 150 mil reais no ano ele já é um objetivo muito bom ...na Europa com 150 mil reais por ano você é ninguém (E2).

O Brasil tem uma baixa auto-estima. Essa é uma constatação feita por alguns dos executivos entrevistados. O executivo nº1 (E1) afirma que o brasileiro “é muito “inteligente”, que o que falta é eles se valorizarem mais. E1 declara por meio do vocábulo explícito “brilhante” como ele percebe a inteligência do personagem “brasileiro” (049).

(049) Eu acho, eu acho o **brasileiro** muito inteligente. Eu vejo colegas lá de estudo, nas perguntas que elas fazem, nos amigos, muito inteligente. Por isso que eu falo: vocês deveriam se valorizar, acreditar mais em vocês mesmos. [...] Que acho a inteligência muito brilhante (E1).

Contrariando os estudos de Hofstede (1980) e corroborando os de Rodrigues e Gonzales (1997), que apontavam que as exigências mercadológicas do mundo globalizado fariam com que as nações se tornariam mais individualistas e masculinas, em detrimento das variáveis coletivistas e femininas. Isso pode ser percebido nos fragmentos dos discursos abaixo relacionados.

O executivo nº 1 vê a sociedade brasileira como “machista”, em que os valores como a impulsividade e a força são incentivadas e premiadas. E1 não responde, silencia a sua resposta do “porquê” de a sociedade aceitar o machismo como algo inquestionável, imutável. Deixa subentendido que talvez seja por medo de “romper o equilíbrio”, trecho (050).

(050) [...] o que se percebe é o machismo. A cultura é machista, sem dúvida. Aqui, eu vejo também nas brincadeiras, esse negócio de mostrar que você é homem. Acho que a pessoa é homem não tem que mostrar nada, tá certo. [...]A psicologia explica isso. Mas que tem uma preocupação nisso. Eu vejo que...até os colegas, os meus colegas brincam. Tem coisa que acabou mesmo, você não pode falar, porque pode criar de alguma maneira, romper aquele equilíbrio. Não sei porquê. Acho, algumas vezes, acho até exasperado, esse machismo que tem (E1).

Por outro lado, o E3 alega que as personagens “mulheres” têm um papel preponderante no personagem “Brasil”, assim como fora outrora no personagem “Itália”. Elas são as verdadeiras “intérpretes” e “mantenedoras” das “tradições”, (051) a “espinha dorsal” (052) do país. No trecho (051) “e as mulheres são muito melhores dos homens aqui no Brasil”, E3 enfatiza que isso ocorre devido à maturidade e responsabilidade das mulheres, que são maiores do que as dos homens. No trecho (052) “é muito freqüente que um casal não dá certo” E3 deixa implícito, subentendido que esse fato deve-se à sobrecarga que recai sobre a mulher no matrimônio, cuidar do filho, do esposo, da casa e de sua carreira.

(051) Uma característica que também era assim também na **Itália**, é o papel que tem as mulheres aqui no **Brasil**. São, eu acho que, são as mulheres aqui no Brasil, que são a verdadeira intérprete, como se diz? Aquele que leva prá frente as verdadeira...São aquelas que vão manter as tradições. E as mulheres são muito melhores dos homens aqui no Brasil. Porque as mulheres cuida dos filhos, e no mesmo tempo, cuida dos trabalhos. E... leva dinheiro para casa, são mais serias [séria, adulta], mais é... E deixa o menino, que os homens pode se comportar como os meninos (E3).

(052) Mas isso é assim, a mulher é, é a espinha dorsal do país . Aquela que tem todas obrigação, toda as obrigação. Aqui eu já percebi que o divórcio é, é muito freqüente, não? É muito freqüente que um casal não dá certo. Então, acho que na maioria dos casos os filhos ficam com a mãe , não com o pai (E3).

Para o executivo nº2, o personagem “jeitinho brasileiro” pode se tornar um problema no mundo globalizado e competitivo. No seu entendimento, o jeitinho ganha uma conotação de malandragem, como na frase ”que o trabalho não é o primeiro lugar na vida” (053). E2 salienta ainda que, num mundo mais “competitivo”, o estilo ”*lazy man*” (vocábulo substituto da palavra preguiçoso, de conotação mais pejorativa e evitada pelo executivo) pode se tornar realmente um “problema” (053). O E9 pensa que o jeitinho é “um atalho de chegar ao resultado, com mais rapidez” (054), opinião compartilhada pelo E10, que questiona o que é melhor: o ovo hoje e a galinha amanhã? E10 responde que “pro brasileiro é melhor o ovo hoje”. Essa resposta de E10 deixa implícito, subentendido que na sua opinião o correto seria pensar a longo prazo, o que implica que escolher a galinha amanhã seria a resposta ideal. O executivo nº 12 (E12) considera o jeitinho uma solução paliativa, o qual resolve o problema momentaneamente “porque dá um jeito não significa resolver” (056). E10 mobilizou a personagem “ele”, referindo-se ao funcionário, juntamente com a expressão metafórica “fundo podre” (56), para enfatizar que o jeitinho não resolve efetivamente o problema.

(053) olha, aquilo que é o **jeitinho brasileiro** pra mim é uma coisa... que a maioria das pessoas , parece...que o trabalho não é o primeiro lugar da vida, né, onde uma pessoa se realiza. Eu não s..eu não sei se é totalmente errado...você pensa do ponto de vista do negocio é, porque um mundo muito aberto, muito mais competitivo, se você não tem todo segundo a informação, você fica nas costas, e o outro vai sair na frente de você. Agora...num mundo muito mais competitivo, o jeito brasileiro pode ser um problema, mas não todo brasileiro são assim...tem pessoa que são mais lazy man, né...(E2)

(054) Uma forma, um atalho de chegar ao resultado com mais rapidez[jeitinho], ou também , depende, tem um livro que eu li (E9).

(055) O jeitinho brasileiro busca a estrada mais curta para alcançar o resultado a breve. É melhor o ovo hoje ou a galinha amanhã? Pro brasileiro é melhor o ovo hoje. O jeitinho tem muitas coisas boas. É ruim quando você acostuma a ter o jeitinho (E10).

(056) No começo ele faz como eu pedi, se o prazo encurta ele dá um jeito de fazer, esse dá um jeito que eu não gosto, porque dá um jeito não significa resolver, se significasse resolver, a gente chama de resolver, isso significaria dar um jeito, mas dá um jeito é só uma situação que resolve no momento, mas não é uma situação que soluciona o problema. [O jeitinho] dá uma solução não definitiva aos problemas, quer dizer criar uma capa e ter um fundo que tá podre. (E12).

O E4 considera que a “cultura” brasileira é ainda “muito jovem”, não tem “tradição”, raízes fortes. Ele enfatizou que isso não significa que o “Brasil” (057) não tem cultura, ele tem “ é uma cultura bastante leve”. E4 deixa implícito que o Brasil não tem tradições fortes porque ainda está em formação. Comparada com a cultura dos “europeus”, da “itália”, por exemplo, que subsiste desde o tempo dos “romanos”, e onde a maioria das igrejas tem mais de 500 anos, as igrejas de “Ouro Preto” de 150, 200 anos ainda são adolescentes (057). E4 salienta que a história de um país reflete-se na cultura, na maneira de as pessoas pensarem e “em várias coisas”; o executivo silencia sobre quais seriam essas outras coisas.

(057) Bom, eu...a cultura.....vamos dizer assim, eu acho o **Brasil** um país muito jovem, e na realidade é jovem, tem só 500 anos, e a cultura eu acho que ainda, ainda...eh...a cultura brasileira é muito jovem e não tem uma tradição cultural muito forte. Mas isto não significa que não tem cultura. O Brasil tem a sua cultura e eu gosto muito da modalidade de vida, de como o brasileiro vive. Só que é muito visível para um **europeu** ver que é uma cultura muito sem raízes, sem muitas raízes culturais antigas ou forte. É uma cultura bastante leve, vamos dizer assim, para...pelo menos para um europeu que tem uma historia, toda uma cultura milenar e você vê que aqui tem algo menor, tem algo eh..que ma...que falta vamos dizer assim, com historia, como historia do país. [...] Nos temos tradições que chegam de os romanos, vamos dizer assim. Então a cultura no sentido de historia, de literatura, de arquitetura, de pintura é muito diferente. Aqui quando você vê um prédio de cem anos parece ser muito antigo, muito....na **Itália**, na **Europa**, um prédio de cem anos parece ser somente velho, as coisas antigas tem 500 anos, é muito diferente. Então isso para um europeu dá para perceber esta diferença muito forte. Quando você vê uma igreja em **Ouro Preto** bonita...depois tem 150, 200 anos esta igreja não? Tudo bem, na Itália qualquer....qualquer igreja tem 500 anos. Então a historia que está detrás é muito diferente. Isso se reflete um pouco na cultura, se reflete no modo de pensar das pessoas, se reflete em várias coisas (E4).

(b) Minas Gerais

No subgrupo “**Minas Gerais**”, surgiram oito temas predominantes: “**clima**”, “**comida**”, “**cultura**”, “**idades históricas**”, “**economia**”, “**comportamento**”, “**educação**” e “**práticas gerenciais mineiras**”.

Os expatriados sentem-se bem adaptados à cultura mineira. Nenhum deles alegou qualquer dificuldade de adaptação que se referisse especificamente à região. Os maiores

elogios proferidos estão relacionados ao clima e à comida mineira. Os autores desses elogios foram principalmente os executivos nº1, nº4, nº9 e nº11. E1 relatou que apesar de só ter trabalhado em “São Paulo” e “Minas Gerais”, personagens do trecho (058), ele utilizou o vocábulo explícito “fantástica” para classificar a comida mineira e disse que “quase abandonou a minha”, que deixa implícito se ele agora gosta mais da comida mineira ou da italiana (058). E1 não economiza nos superlativos “apaixonadíssimo” para enfatizar o quanto gosta da cidade de “Ouro Preto”, personagem do trecho (059). O E4 chama o clima do personagem “Belo Horizonte” de “particularmente positivo” deixando subentendido que seria um dos melhores climas do país. O clima seria o responsável pelos seus primeiros “impactos positivos, no trecho (060). A expressão “alimentação muito rica” foi um elogio feito pelo E9 à comida mineira, juntamente com os personagens “Serra do Cipó”, “Gruta da Lapinha”, “Três Marias” e “Rio São Francisco” (061). Além do “clima”, a “atitude das pessoas”, expressas pelos vocábulos “amigável” e “muito séria” em “Belo Horizonte” (062), encantou o executivo nº11, que utilizou a seleção lexical “grandíssima profissionalidade” para caracterizar o profissionalismo do povo mineiro. Essa característica, segundo E11, não é facilmente encontrada na “Europa”, personagem do trecho (062) atualmente.

O executivo nº 13 relatou que devido aos seus recursos naturais, suas cidades históricas “Ouro Preto”, “Congonhas”, “Mariana”, sem falar nas obras de “Aleijadinho”, o “Estado” de “Minas Gerais” ainda não tem a representatividade nacional que poderia ter, devido às suas “potencialidades”. O E15 reclamou dos preços “econômicos” praticados em “Belo Horizonte”, em “Minas”, que segundo ele são muito baixos se comparados a outros Estados como o “Rio” e “São Paulo”. Na sua opinião, trabalhar com os preços adequados o levaria à falência. E15 utilizou o vocábulo “equilíbrio econômico” para designar o ajuste entre o ativo e o passivo da empresa e permitir que ela sobreviva e a expressão metafórica “mundo econômico” para caracterizar o mercado mineiro.

(058) Eu não teve modo de, de encarar as outras [culturas regionais do Brasil], porque praticamente, tirando algumas viagens onde eu trabalhei em São **Paulo**, o resto foi aqui em **Minas Gerais**. Mas eu te falo: acho a cultura fantástica. A comida ainda melhor, mas essa mineira. Eu, sinceramente, quase abandonei a minha (E1).

(059) Eu sou apaixonadíssimo por **Ouro Preto**, sabe? Quando eu posso, eu vou lá, visito tal. Se alguém vem me visitar, faço questão de levar lá, para visitar. Uma coisa que me encantou e me encanta são essas montanhas, as lagoas, a fauna, a flora. A fauna daqui é...(E1).

(060) Obviamente, isso seria quase uma banalidade, mas o clima é uma coisa que ...ah...é muito diferente para nós. Então um clima bom, aqui **Belo Horizonte** tem um clima particularmente positivo, particularmente, é...como é que posso falar, bom, porque é uma temperatura média muito agradável, não tem umidade forte, não tem frio forte, então na realidade uma das...um dos primeiros impactos positivos foi o clima (E4).

(061) Tive oportunidade de ver a natureza de perto tipo **Serra do Cipó, Gruta da Lapinha, Três Marias, Rio São Francisco**, várias cousas e tem uma alimentação muito rica, não tenho dificuldade nenhuma de encontrar qualquer tipo de ingredientes numa feira, posso fazer um prato italiano posso fazer um prato mexicano, como posso fazer um prato brasileiro (E9).

(062) O clima, e a atitude das pessoas. [...] acho que é difícil achar uma outra cidade com um clima como **Belo Horizonte**, e a atitudes das pessoas eu achei extremamente amigável e muito séria também, extremamente aberta no sentido de disponível, mas é particularmente séria obviamente nos relacionamento sérios, ou seja, aqueles profissionais de grandíssima profissionalidade e vontade de crescer e de aprender como não se encontra facilmente na **Europa** hoje em dia (E11).

(063) Aqui tem muito artesanato. Enton tema cultura do artesanato, tem cidade históricas que é patrimônio da humanidade tipo **Ouro Preto, Congonhas, Mariana**. Que yo visitei e gostei muito. Também é um personagem que é **Aleijadinho** que fez escultura que son muito bonitas nas várias igrejas apresentava. E depois a outra cultura como eu falei, a comida... mineira... a linguiça e... também aqui tem mineração várias region que extrai ferro e outros minerais e depois é um Estado que... acho que **Minas Gerais** é uno Estados maiores do Brasil enton eu acho que Minas Gerais poderia ser um Estado com as potencialidades que ele têm com as riquezas que ele têm poderia ser um dos maiores Estados do Brasil também como... é... como produtividade industrial e artesanal no **Brasil**. Que até agora non é (E13).

(064) Você repara nos bons restorante, te fala do setor que eu mas conheço. Você non acha preço econômicos de igual... igual aqui em Belo Horizonte, né? Igual no **Rio, São Paulo**, tudo muito mas caro né? Aqui non tem jeito. Se você coloca os preço certo seria por um equilíbrio econômico. Pode fecha as porta. Tem que trabalhar com uma margem menor, mas porque, porque a cultura é que se você abaixa eu vo abaixa um poquinho a mais de você e ai vira um arrobo mas eu acho trabalhar o comércio que eu conheço mas ai o mundo econômico é muito difícil. Eu non sei se tem um lugar mas difícil que Minas pra isso (E15).

O E11 alegou que apesar de não desfrutar muito da vida social, que ele denomina de “cultura com maiúscula”, sente-se totalmente integrado à cultura local. O fato de E11 gostar dos “mineiros” e “brasileiros”, personagens do trecho (065), foi um implícito facilitador da sua boa adaptação ao país.

(065) Acho muita coisa que posso achar para tentar dar um peso a pergunta, senão repito que eu gosto muito dos **mineiros** dos **brasileiros**, mas quem sabe dos mineiros em particular já que eu moro aqui, conheço aqui, quem sabe eu ainda não estou dentro da cultura mineira, quem sabe em devesse até me inteirar mais, não é que eu vá muito pro teatro, proa eventos culturais, a gente acaba trabalhando muito curtindo a família e só o clube tipo de coisas, então cultura com maiúscula com letra capital, não uso o quanto eu gostaria ou poderia, a cultura entendido como na sociedade mineira, me senti extremamente bem recebido, integrado (E11).

Os E1, E2, E4, E5, E7, E14 e E15 apontaram algumas características dos personagens “mineiros” que corroboram com os estudos de Lenartowicz e Roth (2001), como “desconfiados” trechos (066 e 074); “fechado” (067, 068, 069, 070 e 071); “empreendedor devagar”, “tranquila”, “não é uma pessoa que age de impulso”, “racionaliza”, “Uma pessoa que faz depois, devagar mas faz”, “não faz um passo muito grande mas faz muitos passos pequenos para chegar lá” (trecho (068); “tem o prazer de negociar”,(070); “pouco menos permeável”, “provincianas” e “muito interligada” no trecho (071); “não enrolador” (072); “quando faz um passo ele já estudou muito bem esse passo”, “cauteloso”, “reservado” e “menos arriscado”, trecho (073); “exigente”, “escuta muito fala pouco” e “grande observador” trecho (074).

Ribeiro (1996) atribui aos mineiros uma característica que foi citada pelo entrevistado nº15 (E15) “mão fechada”, no trecho (074).

E1 usou o vocábulo explícito “fantástica” para demonstrar o seu prazer pela culinária mineira (066). E7 salientou que em “Minas” a negociação ocorre em um ritmo mais lento, ao contrário de “São Paulo”; ele mobilizou a expressão metafórica “mecanismos sensacionais” para falar do modo de trabalhar do “mineiro”. A expressão “ritos específicos” encontrados no trecho (071) foi utilizada por E7 para mostrar o quão diferente a cultura mineira é das demais culturais regionais do Brasil, e a expressão metonímica “metido a besta” que E9 ressaltou no trecho (072), revela sua percepção do “paulista,” o que implicitamente pode-se inferir que esse personagem se sente superior aos outros, citados pelo executivo como o “carioca” e o “mineiro”.

(066) Sinceramente porque acho super boa [a cultura mineira], fantástica. As pessoas aqui eu percebi, que no começo eles são um pouco, desconfiados. Mas, eu percebi isso: que se um mineiro te dá abertura, vê que você realmente é um uma boa pessoa (E1).

(067) é...é mais que fechado porque fechado é tamen o mineiro no começo, não é o problema...o problema não é só de fechado, é de exprimir...depois de um tempo que a pessoa fica mais a vontade..à vontade, de exprimir aquilo que prova pra você, coisa que o inglês não faz, com certeza, não faz (E2).

(068) Bom, a cultura mineira eu acho que é uma cultura muito ...bastante tranqüila, bastante fechada, é...muito...o mineiro falam que é um empreendedor devagar, né, no sentido de...mas ao mesmo tempo acho que o empreendedor é uma pessoa muito...muito tranqüila, isso é certo. Não é uma pessoa que age de impulso, é uma pessoa que pensa, uma pessoa que racio...racionaliza, e uma pessoa que faz depois, devagar mas faz. A diferença provavelmente de outras pessoas que ...que falam mais e depois não atingem resultado. O mineiro é mais, vamos dizer assim, prova...é...generalizar é difícil, cada pessoa é na sua modalidade, mas provavelmente, o **mineiro** é uma pessoa que não faz um passo muito grande mas faz muitos passos pequenos para chegar lá (E4).

(069) Eu principalmente pode falar que não teve nenhum problema...como encontro de pessoa, não. Eu acho só que a cultura mineira como um todo é uma cultura mais fechadinha, não é tipo a cultura do nordeste, a cultura do salvador né....é uma cultura fechadaquando você faz uma amizade...depois é uma boa amizade , não é uma amizade assim..depois se encontra na praia, não, é com cuidado, uma pessoa que você possa ter confiança, diera pra perceber (E5).

(070) Que por exemplo em Minas[o processo na comunicação da negociação] é diferente que em São Paulo o mineiro tem o prazer de negociar, discutir é diferente do paulistano mais direto mais aberto, o mineiro é um pouco mais fechado, fala que está olhando pra lá, em função do que você está olhando diz que estava olhando pra lá, ou seja, é um sistema muito típico do país, e obviamente na realidade local no forma que você está operando além do mais você tem de sempre exportar a sua experiência seus mecanismos sensacional, e a maioria das vezes a processos geral porque você aplica um processo igual ou aplica diferente o resultado obviamente vai ser diferente então uma coisa é aprender o que acontece qual a realidade da qual você está operando com muita prudência depois gradativamente abordar o assunto (E7).

(071) No caso de **Minas** a sociedade é um pouco mais fechada, um pouco menos permeável às influências externas tem seus ritos específicos tem um controle social muito mais forte palavras diferentes um pouco mais provincianas do que a sociedade paulistana com divisas com divisas, relação social com relação social Minas, a diferença dimensão de tamanho faz que vocês continue depois do trabalho a encontrar as mesmas pessoas e tudo isso faz que a interlocução seja uma interlocução [...] Isso porque tem menos interação com as outras pessoas outras culturas outros ambientes mas é evidente que no ambiente dessa natureza você possa com mais facilidade encontrar a pessoa mais a pessoa, entidade, instituição, mais idônea para solucionar um eventual problema porque a sociedade é muito interligada e você conhece todo mundo e todo mundo te conhece (E7).

(072) Não enrolador como o **carioca** [o mineiro], não é também metido a besta como paulista, **paulista** tá chegando muito perto do italiano do norte (E9).

(073) Segurança, entendida como conservadorismo. Isso eu acho um ponto que tem o seu lado positivo porque acho que o empresário mineiro quando faz um passo ele já estudou muito bem esse passo. Eles são cautelosos nos investimentos, os mineiros. Isso, também, na maneira de agir socialmente o **mineiro** em si é cauteloso, um pouquinho mais reservado que o paulista, um pouco menos arriscado. Isso... também... leve também, a um percentual de acerto maior. Seja nas amizades que nos negócios. Isso é... isso é uma postura positiva eu acho (E14).

(074) É exigente e de mão fechada né [o mineiro]. Eu acho muito parecida com... com a cultura italiana. Tem muita coisa em comum que é essa coisa da mesa, da família, né? a mesa e a família são as duas coisas que mas me chama, me chama a atenção. Acho que essas duas coisas principalmente são as suas coisas que me chama a atenção. Do... prazer do convívio, da fala né? do... Agora outra coisa que eu acho, acho que é meio pouco comum, mas é um poquinho desconfiado. O mineiro sempre anda com o pé atrás né? Escuta muito fala pouco né? um grande observador o **mineiro**. Non é a toa que sempre tem grandes políticos aqui, né? (E15)

O E10 destacou algumas características que considera importantes na cultura mineira mediante seleção lexical do vocábulo explícito “agradáveis” e do implícito “calore”, que significa amizade. O equilíbrio da região faz com que ela seja na opinião do E10 “a melhor parte” do “Brasil”, personagem do trecho (075).

(075) Tem alguns aspectos da cultura eu são muito agradáveis. Por exemplo o calore das pessoas, a alegria. Minas é a metade, não é muito devagar como o norte nem tão acelerada como o sul. As pessoas têm homogeneidade. Tem uma cultura voltada para a produção industrial. Eu acredito que do **Brasil** é a parte melhor. a parte norte é mais quente as pessoas não querem trabalhar. No sul é mais frio, quer trabalhar um pouco mais, mas não é a imagem do Brasil, é mais europeia (E10).

O executivo nº3 pensa que a cultura empresarial em Minas Gerais é similar à cultura familiar, o que é uma coisa boa, mas que dificulta o seu desenvolvimento. E3 deixa implícito, subentendido, que a transferência dos laços afetivos familiares para o ambiente organizacional pode inibir o desenvolvimento da empresa na frase “o desenvolvimento poderia ser maior”.

(076) A cultura empresarial mineira é muito parecida com cultura familiar. Isso é bom porque participa dessa...que faz parte da família. Mas não vá dar um desenvolvimento. O desenvolvimento poderia ser ainda maior. (E3).

A “disparidade arquitetônica” e social foram os fatores que impressionaram o E9 ao chegar em “Belo Horizonte”. E9 utiliza os vocábulos “favela”, “roça” e “shopping” para realçar as diferenças sociais. Segundo ele, em alguns quesitos, como os shoppings, a “Itália”, personagem do trecho (077), está aquém do Brasil.

(077) A disparidade arquitetônica, a diferença entre de repente passa em frente a um prédio, e depois passa em frente a uma favela tipo São Pedro sem falar que do aeroporto de Confins chegando aqui em **Belo Horizonte** vi gente a cavalo, falei nossa estou indo pra roça. Quando cheguei em Belo Horizonte, descobri que shopping igual na **Itália** não existe, na Itália o máximo um centro comercial com 30 lojas (E9).

O executivo nº2 disse que teve a opção de escolher entre dois Estados brasileiros quando de sua vinda para o Brasil: “Rio Grande do Sul” e “Minas”, personagens do trecho (078). Ele teria escolhido a primeira opção por estar mais “perto da a cultura italiana”. Como foi o “presidente” quem deu a palavra final, teve que vir para Minas Gerais. E2 vincula os vocábulos explícitos “ótimo” e “feliz”, para ressaltar que hoje está satisfeito com a escolha feita pelo personagem “presidente”.

(078) Na realidade depois o **presidente** falar olha você vai em **Minas**...mas o que queria mesmo...quer dizer eu queria mais o **Rio Grande do Sul** provavelmente porque era mais perto da cultura italiana ainda. Acho hoje que foi ótimo a escolha do meu presidente porque eu fico muito feliz de trabalhar aqui né (E2).

O executivo nº3 percebe a cultura mineira como cultura da “província”, no bom sentido de “trabalhadoras”, organizadas. Na visão desse executivo, o personagem “mineiro” tem outras características, como a curiosidade e o apego às “tradições” e à sua descendência, “origem”, conforme relata o trecho (079). No trecho (080), E3 utiliza a expressão “tenta saber o que faz” para se reportar à curiosidade do mineiro, conforme os estudos de Lenartowicz e Roth (2001).

(079) E a cultura mineira de perto lembra muito a cultura da província . Isso é, as pessoas que moram na cidade pequena, que considera , que são pessoas que trabalham muito, pessoas operosas, pessoas que tentam de melhorar as próprias condições. Que, trabalhadoras, trabalhadoras.[...] E...Mas também muito ligado às tradições. Que tem um pouquinho medo das mudanças sociais. Que tem a família como valor central , os filhos são muito importante e sobretudo ter filhos porque é um jeito de ter é... Os filhos percebidos como a continuação da própria existência, não? Atenção também com os mineiros tem por saber que eram as avó das avós das avó, por conhecer a própria origem . Essa coisa que, fico sempre muito maravilhado, porque uma primeira coisa que quando conheço um mineiro ele fala: há , você é italiano? Eu também tenho avô, avó ou parente (E3).

(080) Outra coisa do **mineiro** , que ele pergunta, ele tenta saber o quê você faz, o quê você quer, o que são seus pais. Por tentar de entender qual é as colocações sociais que você tem. Se é rico, quanto ganha, se não ganha, se tem filhos (E3).

A visão dos executivos nº3 e nº 13 corroboram com os estudos de Freitas (1997) e Hofstede (1980) sobre o paternalismo. E3 relata que “Minas” tem relações familiares muito fortes e que essas relações são levadas pela “família” para a “empresa”, ou seja, os mesmos valores que permeiam os relacionamentos familiares prevalecerão também no seio organizacional. Na frase “a filha trabalha na... não é assim?” , houve um silenciamento, o que se subentende que as contratações na empresa ocorrem preferencialmente via parentesco, trecho (081). E3 utiliza os vocábulos “admitido” e “demitido” para realçar a vulnerabilidade do emprego no Brasil, juntamente com o adjetivo “fácil” para explicar que se o empregado não tiver alguém na empresa para o “segurar” lá, ficará à mercê das eventualidades. Isso ocorre porque a cultura do trabalho no Brasil tem mecanismos geradores de grande instabilidade no ambiente profissional. Os indivíduos não estão seguros, a não ser que tenham um bom “padrinho” que os mantenha nos seus postos de trabalho. Essa situação é propícia à infidelidade, causando prejuízos na relação empregado x empregador, porque se funcionário sente que a qualquer momento a empresa pode demiti-lo, ele não se sente obrigado a devotar-lhe fidelidade (082).

(081) As práticas gerenciais brasileiras são relacionadas a, a aquela de, de o tipo de modelo de desenvolvimento industrial que tem. Do desenvolvimento econômico que tem, do desenvolvimento econômico baseado sobre uma empresa de tipo familiar. Então, as práticas gerenciais aqui no, em **Minas** é lado pelo bom pai de família. São de responsabilidade, cuidar dos componentes da empresa, que significa também cuidar dos componentes da família. Aqui mais de uma vez, a esposa e a filha trabalha na mesma firma do pai. A filha trabalha na...não é assim? (E3).

(082) [...] a cultura de trabalho que às vezes non tem razão porque aqui é um posto de trabalho é... muito querido enton é fácil ser admitido como é fácil ser demitido e ficar na rua. Enton ontem possibilidade de ter alguém que que consegue segurar você, enton essa é uma cultura de trabalho que porém non é positiva porque non é que leva as pessoas a pensa positivamente nesse sentido non (E13).

O executivo nº 4 ficou encantado com a beleza das cidades mineiras e utiliza o vocábulo explícito “maravilhoso” para descrever a beleza de Minas Gerais (083)

(083) Já...já vimos todas as cidades mineiras mais importantes, alguns parques nacional..., tem muita coisa bonita, com certeza é um país maravilhoso, não tem dúvidas sobre isso (E4).

Na visão do E4, o Estado de “Minas Gerais” teve um crescimento econômico-industrial desordenado, faltou “programação”, não houve muitos investimentos em tecnologia, o que talvez reflita hoje no seu desenvolvimento, que ele considera um pouco inferior a outros Estados. Na opinião de E4, as empresas mineiras não têm “tecnologia de ponta”; a tecnologia encontrada aqui é um “pouco menor”; e se fossem feitos mais investimentos, se houvesse uma programação “sistêmica”, um planejamento global, elas conseguiriam superar o atraso tecnológico e se tornariam competitivas em nível nacional e até mesmo internacional, trecho (084)

(084) Então eu acho que do ponto de vista de desenvolvimento **Minas Gerais** desenvolveu muito na parte industrial nos últimos anos, e muito rapidamente; provavelmente sem muita programação, sem muito, vamos dizer assim, é...faltou como em muitas outras ocasiões provavelmente um...uma programação mais organizacional, mais orgânica, mais sistêmica, mas é...como então...foi mais improvisado vamos dizer assim o crescimento e o desenvolvimento das indústrias, mas temos...temos ótimos exemplos de indústrias mineiras que não vivem, provavelmente falta de investimento, falta de tecnologia, então aqui me parece, não tenho certeza disso, não temos empresas com tecnologia de ponta, são empresas com tecnologia um pouco menor, mas não conheço exatamente, não posso falar exatamente isso, depende dos setores provavelmente”(E4).

Na visão do E6, o sul do “Brasil”, de “São Paulo” para baixo, especialmente “Santa Catarina” e “Rio Grande do Sul” tem um grau de “instrução” superior ao de “Minas”. Esse *gap* educacional seria o responsável pela dificuldade dos trabalhadores mineiros entenderem

as instruções que lhes são passadas; no sul ele “não precisa falar mais de duas vezes” e em Minas “as vezes tenho que falar dez vezes a mesma coisa”

A proximidade da cultura sulista com a cultura européia fez com que E6 se sentisse “praticamente em casa” - essa expressão metafórica indica que lá o executivo sente-se como se estivesse na Itália.

(085) A nordestina [cultura] eu não conheço muito, estou viajando mais para **São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul**, há uma adversidade muito grande, entre, por exemplo, **Minas** e Rio grande do Sul, Rio Grande do Sul é um Estado de influência completamente européia (Italiana e alemã) então eu lá me sinto praticamente em casa, por não haver muita diferença, o grau de instrução que tem no sul é bem mais alto do que tem no **Brasil**, como trabalhadores também, às vezes lá se fala uma coisa pra uma pessoa que trabalha, ele entende na hora, não precisa falar duas vezes, aqui em Minas já às vezes eu tenho que falar dez vezes a mesma coisa e no final o cara não entendeu nada; então tem uma diversidade de instrução; acho que no sul é mais alto do que aqui em Minas (E6).

Entre as perguntas do roteiro de entrevistas que compuseram esse subgrupo, foi solicitado aos entrevistados que indicassem três verbos e três adjetivos que melhor caracterizassem a cultura empresarial mineira, de acordo com a sua percepção. Constatou-se que muitos deles não sabem distinguir verbo de adjetivo; eles tiveram muita dificuldade de responder, misturaram os dois termos, apenas o E7 respondeu à pergunta corretamente. Essa confusão em distinguir verbos de adjetivos feita pelos executivos entrevistados pode ser averiguada no quadro abaixo no qual estão sintetizadas suas percepções sobre a cultura mineira.

Quadro 9

Verbos e Adjetivos que Caracterizam a Cultura Empresarial Mineira na Percepção dos Executivos Entrevistados

Executivo	Verbos que caracterizam a cultura empresarial mineira	Adjetivos que melhor caracterizam a cultura empresarial mineira
E1	Relacionar	Seriedade no trabalho,
E2	Jeito de conduzir os times, dificultar o trabalho dos concorrentes	Boa tradição, valores importantes, trabalham cuidando dessa tradição
E3	Falta de coragem, falta de aprender, de empreender, de tomar a iniciativa	Parecida com a cultura familiar
E4	Ousados, falta competência gerencial	Improvisado
E5	Dinâmica, disponibilidade, muito movimento	Competência, seriedade, disponibilidade
E6	Burocrática, complicada, produtiva	Está crescendo, está se desenvolvendo, melhorando
E7	Analisar, refletir, comparar, examinar e depois realizar	Competência, prudência, tradicionalista
E8	Gostar da terra,	Atirado, pioneirismo
E9	Crescimento, desenvolvimento e estabilidade	Flexível, capacidade de mudar, qualidade (aqui se trabalha fácil)
E10	Veloz, jeitinho, agressivo	Rapidez, muitas oportunidades, bom senso
E11	Fazer bem feito, aprender, globalizar mineirizando, integrar as tendências	Sólida, aberta, sem riscos
E12	Dinâmica, flexibilidade, falta de preparo	Superada, ultrapassada e de boa vontade
E13	Simplicidade, vontade de trabalhar, amizade	Preservar, garra e alegria
E14	Segurança, conservadorismo,	Cautelosos nos investimentos, reservado, seriedade, comprometimento
E15	Resistir um pouco, economizar	Infidelidade, mercado prostituído

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Foi perguntado aos executivos entrevistados quais seriam os três verbos e os três adjetivos que melhor caracterizariam a cultura empresarial mineira. Os dados do quadro acima foram agrupados de acordo com as suas respostas.

(b) Expectativas em relação ao Brasil

Neste subgrupo, surgiram predominantemente os temas: “**adaptação do expatriado**”, “**adaptação da família do expatriado**” e “**idioma**”.

A adaptação do executivo nº4 e de sua família ocorreu de forma tranqüila. O E4 veio ao “Brasil” junto com a sua esposa e dois filhos pequenos, aos quais se refere pela expressão metafórica “meninos”. Segundo E4, nenhum deles têm qualquer lembrança negativa desse período. A expressão “experiência internacional forte” foi utilizada por E4 para ressaltar que ele e sua esposa buscavam uma experiência duradoura, marcante, que realmente impactasse suas vidas, novamente com o vocábulo “nós”. E4 reafirma que as decisões importantes na sua casa são realmente tomadas em família, trecho (086). O E6 está gostando de morar no Brasil, sua adaptação também foi “tranqüila”. Na sua opinião, a única coisa que a “Itália” tem melhor do que o “Brasil” (personagem oculto “aqui”) é a “segurança”. Entretanto, no início ele teve uma pequena dificuldade de se adaptar à vida noturna brasileira, que difere em termos de horário e programação da italiana, conforme grifo no texto do trecho (087). O executivo nº 9 utilizou o superlativo “esquisitíssimo” para manifestar o seu estranhamento inicialmente à “forma de comer” da “comida” brasileira, mas hoje já se acostumou e aprendeu a apreciar (ênfatisado pelo vocábulo explícito “apaixonado”) e a preparar a comida nacional, trecho (088). A principal dificuldade encontrada pelo E11 foi em relação à orientação solar, “de onde roda o sol” (089). Essa dificuldade atípica é porque E11 se declara um “apaixonado” por geografia, (089). “Administrar” a “diferença cultural” foi o elemento mais difícil para o executivo nº 12 (E12). Segundo E12, aceitar (no sentido de procurar entender, evitar comparações) a cultura do país hospedeiro é o ponto de partida para que a adaptação se dê de uma maneira mais amena (090).

(86) Na realidade a possibilidade de fazer uma experiência internacional forte, forte no sentido de dura...duradoura, não uma coisa temporária sempre foi algo que minha família, minha esposa gostariam fazer. Então nos sonhos, nas nossas conversas “ah , seria bom uma experiência no exterior”. Então quando aconteceu essa oportunidade foi muito bem vinda. [...]Foi muito bem vinda então nós chegamos no **Brasil** com muito entusiasmo, muita vontade de ficar, de entender, de..de trazer o melhor, e na verdade foi assim. Os meninos eram muito pequenos naquela época [...] nós decidimos de colocar eles num jardim infantil brasileiro, então numa escola para meninos, porque **nós** queríamos que eles aprendessem bem o português, é uma oportunidade para aprender uma...um idioma para os meninos, para começar aprender bem uma cultura. Então nossa vinda aqui foi muito tranqüila, foi muito...muito boa. Não tivemos problemas particular, problemas graves, é... também os meninos...é..começaram a ir na escola, se integraram muito rapidamente com outros meninos, então lembranças negativas não tem nenhum (E4).

(087) **Aqui** é bom ainda que se faz uma vida bem mais tranqüila, na **Itália** a vida é mais estressada e depois melhor lá do que aqui é a segurança, aqui não tem segurança, lá melhor tem mais segurança, muita diferença não achei não. Estou gostando de morar aqui [...] Foi um pouco difícil no início, porque tem algumas coisas que as culturas são diferentes da Itália, cheguei aqui com vinte e cinco anos,

então na Itália era época que eu saía todo dia, aqui também tem isso, mas há alguma diversidade entre o que faz o italiano quando sai a noite e o que faz o brasileiro [especificamente o mineiro].(E6).

(088) Da comida, não tanto da comida em si, como a forma de comer tudo no mesmo prato, risos, mas o jeito com laranja, com feijoada, arroz, isso eu achava esquisitíssimo, abacaxi junto com massa pra comer, isso por exemplo, doces extremamente doces, essas coisas assim.. já acostumei o meu paladar muito. Sendo uma pessoa apaixonada de cozinha, imediatamente vou procurando o que eu gosto e aprendo o que os outros fazem, hoje sou apaixonado de frango ao molho pardo, vaca atolada, bobó de camarão, eu faço os meus pratos brasileiros (E9).

(089) De onde roda o sol, você perde a orientação, parece uma brincadeira, mas um cara apaixonado em geografia de se orientar saber onde ta, eu gosto sempre de eu sou um bicho que gosto de se deslocar no território, estar sabendo exatamente onde ta indo, eu perdi orientação, mas eu descobri que o motivo é que o sol roda ao contrário, passa ao norte não ao sul, mas isso é uma coisa superficial, eu já tinha aprendido a curtir a vida (E11).

(090) Aceitar as diferenças de cultura, foi difícil administrar a diferença de cultura que é bem diferente, porque quando você vive num país que não é o teu, você eu acredito que a princípio deve aceitar a cultura no país que você vai morar, depois praticamente no trabalho você exige pela administração, no caso na minha carga do jeito que funcionaria em qualquer lugar do mundo, não é tanto difícil a aceitação da cultura é mais difícil administrar a diferença de cultura, esse é o ponto crucial (E12).

O E7 relatou que a principal dificuldade que ele e a sua esposa tiveram na adaptação foi em relação ao “idioma”. O desconhecimento desse limitava-os no lazer da leitura, do cinema, do teatro e das compras, pois quando a pessoa tem que ficar o tempo todo concentrado no idioma, isso “cansa”, o indivíduo “fica acabado”, esgotado emocional e mentalmente. E a não-participação na vida social do país hospedeiro, na opinião do E7, gera “retrocessos no seu processo de desenvolvimento”. Porém, passado o período inicial de adaptação, E7 pode perceber o lado bom do expatriamento. Ele utiliza os vocábulos explícitos “maravilhoso” e “maravilhosa” para ressaltar o clima e a natureza brasileira, respectivamente. A expressão metonímica utilizada por E7 “ninho de arte” confirma que após resolvido o problema do idioma, ele pode aproveitar todas as oportunidades, as diversidades culturais e artísticas que o Brasil oferece, trecho (091). Um problema que E7 ainda hoje não se acostumou foi com os empregados domésticos (motorista, empregada, segurança), que ele chama de “escravidão”. Segundo E7, a necessidade de se ter serviços na cidade de “Belo Horizonte” é mais latente do que em “São Paulo” e isso para ele é um “sacrifício”, razão pela qual optou em abandonar a sua casa e ir morar em um condomínio. Esse sacrifício, para os brasileiros, é símbolo de conforto e *status*, trecho (092). Quando de sua chegada ao “Brasil”, o E9 teve dificuldades iniciais com o “idioma”, que foram contornadas pelo seu esforço em aprendê-lo. E9 utiliza o vocábulo “nosso”, que denota a sua total integração ao Brasil, (093).

A saudade, a “falta” da família e dos amigos e o “medo” da mudança incomodaram inicialmente o E10 e família. Essa “falta” de emprego dificulta a adaptação, que é favorecida pelo integração do ambiente de trabalho, trecho (094).

(091) Claro que enfrentar uma cidade diferente num país diferente um idioma diferente é um aspecto muito pessoal, fazer compras, ao que você compra, ao teatro que você não pode frequentar porque você não entende, ao cinema, por exemplo[...] Se você vai lá para assistir um filme em um idioma que você não domina perfeitamente cotidianamente como o português que você não fala durante o dia, se cansa muito, fica acabado; aí não se ia ao cinema, não se ia ao teatro, não se lia os livros, porque só pode trazer alguns, são pesados, depois de dois meses você não tem mais nada, vai ter que esperar a próxima viagem; tudo isso faz que seja uma minoria de retrocessos no seu processo de desenvolvimento, que controlado, progride como a descoberta da realidade e se encontra a nova realidade, aí você vê que além do supermercado tem coisas boas, clima aqui é maravilhoso, a natureza é maravilhosa tem um ninho de arte aqui no Brasil (E7).

(092) Outro fato negativo **São Paulo** menos que em **Belo Horizonte**, a escravidão do motorista, nos estamos acostumados com as pessoas fazendo parte da família e na Itália as empregadas vai faz a limpeza depois vai embora. Para nos foi uma dificuldade enorme. Depois que viemos para Belo Horizonte vimos o aumento da criminalidade, sempre moramos em casa, o problema da segurança, ter um cara sempre vinte e quatro horas em casa, ver sempre o mesmo cara sempre na sua casa, é para nós um grande sacrifício, até que desistimos deixar a casa e morar num condomínio (E7).

(093) O relacionamento se baseou principalmente primeiro período sob uma frase só: por favor, fale devagar, era uma coisa que sabia falar no **Brasil**, só que os brasileiros com os italianos, eu obriguei desde o começo a falar comigo só o português, não obriguei um brasileiro a falar o italiano. Você estava no meu país, você tava aprendendo um idioma tava difícil, quando estava no seu país tenho interesse de aprender o idioma, tanto que ficaram, no dia que o departamento pessoal fez a minha proposta de trabalho, achou que o italiano não sabe conjugar um verbo, não consegue falar uma palavra, não sabia o nosso idioma. Ficou impressionada, eu tinha só quatro anos de Brasil, o meu português estava muito bom (E9).

(094) Sentimos falta da família e dos amigos, minha esposa teve falta do trabalho dela e o medo da mudança de adaptação (E10).

O executivo nº 11 mobilizou o personagem “eles”, referindo-se aos italianos, juntamente com o vocábulo “absurdo” (095) para externar sua indignação com o comodismo dos seus colegas em aprender corretamente o português. A expressão metonímica “todo mundo” (095) é utilizada por E11 para relatar que a empresa possui pessoas e documentação de origem italiana. Segundo ele, quando os expatriados italianos rompem as barreiras iniciais de comunicação, acomodam-se e contentam-se com o “portuliano”, mistura de português com o italiano.

(095) Eu vejo que **eles** estudam quando chegam no nível que entendem e são entendidos, para de fazer qualquer esforços, ficam falando uma coisa absurda de que é italiano aporuguesado que serve para comunicar mais ainda dentro da empresa onde todo mundo documentação são bastante em italiano, então todo os nossos

colegas brasileiros, tem uma facilidade ao entender o portuliano, eles vão de portuliano 20 anos, tem gente que está aqui 20 anos (E11).

O E5 utilizou o vocábulo explícito “respeito” para destacar que quando da sua chegada ao “Brasil”, personagem implícito de “o lugar”, muitas pessoas prontificaram-se a ajudar a sua esposa e os seus filhos, coisa que não acontece mais na “Europa”(096).

(096) Pero eu acho que tem um vantajo, **o lugar**....a mulher, tem sempre uma pessoa que dá uma ajuda não...isto...isto é muito importante . Tem com respeito, respeito da mãe, respeito do filho, que em alto lugar da Europa, que Europa muito velha, não tem esto...(E5).

Dois executivos, os E5 e E10, relataram algumas “dificuldades” que suas esposas tiveram de adaptação, o que corrobora com os estudos de Freitas (2000). Ambas tiveram que deixar o trabalho e passaram a se dedicar apenas à profissão de “mãe” (097), além de deixarem de certa forma de serem “independente” (098). O E10 utiliza as metáforas “Meninos” e “língua” para relatar a dificuldade que seus filhos tiveram inicialmente com o idioma do país hospedeiro.

(097) A dificuldade **dela** é que ela deixou o trabalho ao primeiro momento e impactou psicologicamente virar só a mãe, é claro, porque tem dificuldades em casa, só ali...agora depois de três anos....freqüentou curso de escola de língua, agora está...está estudando musica, está fazendo o trabalho... (E5).

(098) Tiveram dificuldades no começo. Os meninos na escola tiveram dificuldade com a língua, com os colegas, é uma cultura bastante diferente. A esposa teve dificuldade de mudar de vida, tinha emprego, era independente, dirigia. No Brasil, sem emprego, no início tinha a limitação da língua, do trânsito que durou mais ou menos seis meses. Depois melhorou com o conhecimento da cidade, da língua (E10).

O E11 utilizou as expressões “absolutamente ótima” e “hoje em dia tenho filhos brasileiros” (099) para enfatizar o quanto a sua família está adaptada ao Brasil. Ele alega que a pergunta deveria ser invertida: como eles se adaptam na Itália no período de férias? (099). Além disso, o Brasil proporcionou-lhes a oportunidade de terem terceiro filho, um “nenê a mais”, coisa que provavelmente não aconteceria se estivessem na “Itália”, personagem do trecho (100). Essa “maravilhosa” oportunidade do E11 deixa implícito que eles queriam o terceiro filho, e as condições e a cultura italiana não são propícias a uma família maior.

(99) Absolutamente ótima.[...] hoje em dia eu tenho filhos brasileiros, a pergunta seria mais interessante, se como eles se integram durante o período de férias na Itália? (E11)

(100) Ela trabalhava na **Itália**, essa é o grande herói da família mesmo, a minha esposa, porque ela renunciou o trabalho dela, nos ganhamos um nenê a mais, acho que se tivéssemos na Itália, meu terceiro filho quem sabe não teríamos programado foi até que da maravilhosa oportunidade ter esse espaço a facilidade de criar esse terceiro filho (E11).

O E1 é um caso atípico, já que ele veio para o Brasil porque se casou na “Itália” com uma brasileira que não conseguiu se “adaptar” lá. E1 deixa subentendido na expressão “mas se já é difícil pros italianos, então imagina...” que é muito difícil para estrangeiros, especialmente brasileiros, conseguirem empregos na Itália (101) . Já o executivo nº15 (E15) veio casualmente para o “Brasil”, não direto da “Itália”, mas via “México”- um dos roteiros de uma longa viagem - encontrar com um “amigo”, gostou daqui e decidiu ficar e abrir um negócio, (102).

(101) Como eu te falei, a minha esposa não conseguiu se adaptar. Minha esposa é brasileira, daqui de Belo Horizonte. Ela não conseguiu se adaptar lá na **Itália** e tal. Ela até chegou num ponto que não conseguia achar trabalho. Já é difícil pros italianos, fala verdade? Não é que foi um capricho, uma manha dela pra não ficar lá. Ela tentou vários modos, sabe? Mas já é difícil pros italianos, então imagina...(E1)

(102) Ué! Foi... de... eu estava passeando fiz essa viagem do México até o **Brasil** de ônibus vim para cá fui visitar um amigo que hoje é meu sócio, que a gente estudava junto na **Itália** e acabei gostando do país e decidi vim ficar. Ai o restaurante é consequência (E15).

A adaptação do executivo nº2 (E2), pelas suas próprias palavras não foi “nada fácil”. Entretanto, um fator facilitador de sua adaptação foi um curso que ele fez anteriormente, por meio do qual aprendeu que a “primeira coisa é não julgar as pessoas que são diferentes de vocês”, isto é, aceitá-las como são, evitar comparações desnecessárias que só fazem atrasar o processo de adaptação, (103).

(103) Ah..veja bem, não foi..não foi nada fácil ..o que me ajudou bastante é aquele curso que eu falei você do *high* potencial..agora, você aprende duas cosas primeira coisa é não julgar as pessoas que são diferentes de você. Se você conseguir fazer isso, desde já, você na... ..não constrói uma barreira entre você e o outro, né, isso é uma coisa muito importante, né. Sem esse curso eu.... provavelmente teria muitas outras dificuldade a dificuldade você tem mas eu fui uma pessoa ..eu acho aberta...(E2).

O que mais chamou a atenção do executivo nº3 ao chegar ao Brasil foi o adjetivo “beleza” do país. Em sua opinião, o “Rio é a cidade mais bonita do mundo”! E3 compara o

encanto da cidade maravilhosa ao de “Paris” e “Roma”. Porém, o “contraste” social não lhe passou despercebido (104).

(104) Bem, primeiro lugar foi a beleza dos lugares. Eu cheguei em **Rio**. Eu acho que Rio é a cidade mais bonita do mundo. Porque... não é só bonita. Como pouca cidade do mundo, tem a sua personalidade. Porque se você chega a Rio de olhos fechados, e depois abre os olhos, você percebe a atmosfera e você pode reconhecer. Isso acontece só a Paris, a **Roma**. Não acontece muito em outra cidade do mundo. Isso é afinidade. Te chama atenção. E também é...tem um forte contraste pra modernidade e pobreza (E3).

Voltar à Itália não faz parte dos planos do E1. Ele afirma que só voltaria ao seu país se a proposta fosse realmente irrecusável, “crônica”, pois para ele interessa não só o salário, mas também a “qualidade de vida” (105), e essa no “Brasil” é superior ao que se tem na “Itália”, personagens do trecho (106), apesar da “violência” (105). O executivo nº5 utiliza o vocábulo “sociedade” para se referir à sua empresa e alega que o fato de ele e sua família terem gostado de “Belo Horizonte” contribuiu para a decisão de permanecerem definitivamente no Brasil (106).

(105) Eu vou te falar: pra eu ir **lá** deveria ser uma coisa muito boa.[...] Deveria ser assim uma situação crônica. Mas sabe por quê ? Porque o salário que você ganha lá, com certeza é maior, mas a qualidade de vida não é a mesma. Então o que acontece? Você prefere ganhar menos, mas ter essa qualidade de vida. Claro, tem violência e tudo, ninguém escolhe, mas ...Eu nasci numa terra que é assim, uma terra onde a máfia fez um monte de estragos. Claro, entre eles, tudo bem (E1).

(106) Eu depois fiz um acordo. Gostei de **Belo Horizonte** pra se...a família gostou , os filhos...nasceu na **Itália** e queria ficar no **Brasil** todos dois, a esposa também, eu falei com a minha sociedade que eu gostava ficar acá no Brasil, ainda não mudar para outro lugar , a sociedade fala-ah ta bem, então você tem que desligar da Itália . Agora não são mais trabalho pela Itália , trabalho para a empresa brasileira (E5).

O executivo nº2 (E2) teve um pouco de dificuldade na sua adaptação quando de sua chegada ao “Brasil”, mas considera “positivo” do ponto de vista profissional a experiência do expatriamento. Sua experiência anterior não foi de grande valia no primeiro momento. Ele chegou até mesmo a pensar que não sabia mais trabalhar. Isso se deve ao fato de que o desconhecimento das práticas gerenciais brasileiras fez com que E2 tivesse que percorrer o mesmo caminho dos iniciantes. Porém, para ele, isso foi um desafio que aumentou a sua capacidade de aprendizado, trecho (107). Já para o executivo nº9, o Brasil “superou” suas expectativas, ao invés da hostilidade esperada, encontrou facilidades que não se encontram em país de origem, como grandes “shoppings” e “Extra 24 horas”, trecho (108).

(107) Eu olho...eu considero esta experiência do ponto de vista...como podemos dizer... de executivo profissional muito positivo porque...veja bem..eu era um executivo que fazia excelente resultado no meu país; cheguei aqui experimentei a prima uma coisa muito importante que tudo aquilo que eu aprendi nesse setor, nesse trabalho, nesse cargo era, em pequena quantidade útil para fazer o mesmo trabalho aqui no Brasil...assim recomeçar ajuda muito, ajuda muito a, como podemos dizer, valorizar a sua experiência do passado[...]...você chega num país como o Brasil, que son completamente diferente e você precisa costumar-se com tudo isso, porque todos mecanismos de avaliação são completamente diferente. Isso é alguma grande dificuldade. Eu tive nos primeiros dois, três meses que tive quase a impressão de não saber mais trabalhar... (E2).

(108) Superou a minha expectativa, achamos de encontrar lugar hostil, nalgumas coisas tipo ,já tinha vivido situação que para chegar na fábrica tinha que colocar uma bota, porque era cheia de lama, não tinha nem asfalto, já vivi coisas nos outros lugares do mundo por isso esperava algo mais hostil, não, mas enfim non tinha estrada , tinha prédio, tinha centro comercial,não tinha problema que você saia nove da noite e querer comer alguma coisa ,e passear no Shopping e comprar uma coisa para comer, achei maravilhoso, coisa mais maravilhosa do mundo Extra 24 horas (E9).

O E3 está totalmente adaptado ao país, e isso se comprova pelo fato de ele utilizar os pronomes possessivos “minha” e “meu” no trecho (109). E3 pensa até mesmo na possibilidade de não retornar à “Itália” (109) e ficar definitivamente no “Brasil, personagem implícito do trecho (110), ”aqui”. O executivo nº6 (E6) também não descarta a possibilidade de ficar no Brasil, deixando subentendido em sua fala: “quem sabe...”. Acredita que é melhor não pensar na volta, porque se o fizer não viverá bem nem aqui e nem lá na “Itália”, personagem implícita do trecho (110).

(109) Está é a minha realidade, esse é meu país. E agora eu tenho aqui minha vida. Quando acaba vamos ver o quê que acontece. Pode ser que não volto, que nunca mais volta para a **Itália** (E3).

(110) Por enquanto não estou pensando nisso não, se começar a pensar quando vou voltar, tudo isso, não vou viver serenamente nem aqui nem **lá**, né? Agora estou **aqui**, estou ficando aqui, por enquanto não estou pensando em outra....Talvez eu consiga manter aqui, quem sabe...(E6).

Os executivos nº4 e nº 11 relataram que a vinda deles ao Brasil não foi motivada apenas pelo retorno financeiro (111 e 112). E4 salientou que o “dinheiro” é importante, mas sua “motivação” maior foi a “oportunidade” de explorar outra cultura (111). E11 utilizou o vocábulo “aturar” para enfatizar que aceitar o expatriamento só pelo dinheiro não valeria a pena, o que realmente conta para ele é o conhecimento e a experiência adquiridos no processo, trecho (112).

(111) Minha decisão foi realmente de testar, de viver numa nação muito diferente, para conhecer...uma oportunidade de conhecer a cultura, o modo de vida, uma nação completamente diferente. Então a minha motivação não foi dinheiro. Dinheiro foi necessário para fazer a mudança, ou seja, mas não é ...mas não foi isso.[...] agora a minha escolha..a minha escolha para vir para o Brasil não foi dinheiro, foi....porque senão não teria sido tão interessante... (E4).

(112) [...] resumindo para uma pessoa disponível dispostas e com entusiasmo, não tenho que se queixar, para uma pessoa sem vontade, mas com muita ganância, uma pessoa gananciosa que fosse decidir eu aturo expatriar, vou suportar morar lá em troca de do que eu vou ganhar, não acha que valeria a pena (E11).

(d) A Itália dos italianos

Neste subgrupo foram selecionados os temas nos quais foram apontadas as principais diferenças entre o Brasil e a Itália. Surgiram os temas “**cultura**”, “**educação**”, “**gestão**” e “**jeitinho**”.

O executivo nº1 não vê muita diferença entre o ambiente de trabalho brasileiro e o italiano. Segundo ele, os problemas que ocorriam lá são inerentes ao ambiente de trabalho do mundo inteiro “mundial”. E1 utiliza o vocábulo “chorando” para enfatizar que existem empregados reclamões em qualquer país. Fica subentendido na frase “acho que não tem...” diferenças no modo de trabalho, trecho (113). Opinião contrária tem o executivo nº2 (E2) que alega que “aqui”, personagem implícita do Brasil, as “pancadas”, as represálias são muito mais “pesadas” do que “lá”, personagem implícita da Itália. E2 considera que as práticas gerenciais lá são muito mais “frias” , “políticas” ‘más” , trecho (114).

(114) Era muito típico de todos os ambientes. Aquele que trabalhava no cantinho dele, trabalhava, não preocupava com nada. Aquele que ficava só chorando, chorando, que a empresa dele, que a empresa não valoriza ele. Até algum ex-colega muitas vezes me ligam , falando: há, como era ? Depois de tanto tempo ainda tá com esse visco? Isso é mundial, acho que não tem...(E1).

(115) Na matriz é muito mais complicado...lá as pancadas são muito mais pesada. Aqui...não é que aqui não..não..aqui fazem besteira como nossa matriz, mas muito..muito na frente com o ralar e es..estudar...é você receber uma pancada e nem pode dizer porque recebeu . [As práticas gerenciais são] muito mais política, muito mais fria, muito mais má (E2).

A comida é um dos pontos fortes na adaptação dos executivos expatriados. Nenhum entrevistado reclamou da comida brasileira. Pelo contrário, ela foi motivo de elogio de todos eles, especialmente dos executivos nº3 e nº 1. E3 ficou encantado, “maravilhado” com as facilidades, o clima e a “comida”. E3 não teve dificuldade em se adaptar, pois para ele existem muitas semelhanças entre o “Brasil” personagem implícito do trecho (115) e a “Itália” personagem do mesmo trecho (115). Para enfatizar o quão saborosa é a comida brasileira, o E1, utiliza o vocábulo “fantástica”.

(115) ...fiquei muito maravilhado com a facilidade que achei em me acostumar aqui. Os fato exterior, o clima, a comida , o jeito de viver são muitos parecidos com o italiano. Então não tem mudança significativa A gente na **Itália** é acostumado a ter um inverno muito frio e um verão muito quente, muito ruim. Aqui são sempre as mesmas temperaturas, não tem muita mudança. Pra gente é sempre muito, muito quente, não é frio. A comida é maravilhosa e também o jeito de cozinhar não é , não é assim diferente da Itália (E3).

(116) Comida é fantástica., comida fantástica (E1).

O executivo nº6 (E6) pondera que a fiscalização italiana e a “ISO 14000” diferenciam o modo de trabalho entre Brasil e Itália. Fica mais “difícil” alguém “aproveitar” as brechas na lei para infringi-las, trecho (117). Na percepção do executivo nº7 (E7), a gestão italiana é diferente da brasileira principalmente no que tange à “formalidade”(118) e pontualidade. E7 afirma ainda que é o “respeito” ao semelhante que faz com que na Itália não tenha a “informalidade” do americano nem o “casualismo” do brasileiro, trecho (118). O executivo nº 9, utiliza o vocábulo “previsível” para diferenciar o ambiente de trabalho entre a Itália e o Brasil. Para E9, na Itália você sabe com antecedência o que vai acontecer. O executivo nº 10 (E10) selecionou lexicalmente as palavras “amigável” e “stress” para enfatizar a diferença entre os dois países. E10 considera o ambiente de trabalho italiano orientado para objetivos, trecho (120).

(117) Tem a fiscalização lá também que é do Estado. O corpo do Estado que é a guarda de finanças que podem entrar na sua empresa qualquer dia do ano e ver o que está acontecendo na empresa. Cada venda é feita com um contrato, as normas internas da empresa, maioria das empresas trabalhando agora com a ISO 14000 controle de qualidade de toda empresa você tem que ter uma ordem de compra que entra onde explica o que está vendendo quanto resta, fica difícil, tem alguém que aproveita. Acho que é outra cultura, onde estão acostumados a trabalhar assim (E6).

(118) Como falei, um sistema mais formal, do que você encontra aqui, formal no ponto de vista de como você se veste, seja no ponto de vista de como você se relaciona, formalidade marcar com você marca, a respeito dos horários, o que não temos respeito no tempo nas reuniões, difícil onde você encontra uma reunião bem estruturada na matriz, o que destinado ao assunto prevalece além do limite ao

respeito ao outro e falta um pouco de disciplina no sistema de reuniões no sistema de governo mas não sei, mas deveria dizer, acho que mais ou menos a mesma coisa nos outros países, mas é uma formalidade típica dos europeus não temos a informalidade dos americanos ou casualismo dos brasileiros(E7).

(119) No ambiente de trabalho você sabia exatamente o que ia acontecer vinte dias antes que aconteceuera previsível (E9).

(120) Eu sou bastante satisfeito do ambiente lá, especialmente da engenharia do escritório, amigável, sem stress negativo desgastante, bastante orientado para objetivos (E10).

Para o E13, a diferença no modo de trabalho entre o “Brasil”, personagem do trecho (122) e a Itália, personagem do trecho (121), consiste basicamente na “pressão”, que aqui é mais forte que na Itália. O “controle” e a “concentração” dos departamentos no Brasil é melhor na opinião do E13, trecho (121). O executivo nº 14 afirma que a “comunicação” no ambiente de trabalho brasileiro flui melhor. E13 credita esse fato ao ambiente menos “formal” e ao “espírito brasileiro”, que torna o ambiente de trabalho mais “agradável” (122). O E15 mobilizou a personagem “lá”, referindo-se à Itália, juntamente com o vocábulo “enxuto”, para salientar que no seu país existe uma cobrança maior oriunda do enxugamento existente nos postos de trabalho.

(121) Eu vejo lá na **Itália** non tem pressão. E yo vejo que non tem pressão e eles trabalham do mesmo jeito. Eles conseguem a mesma coisa que **nós** que trabalhamos sobre pressão e cometemos erros, lá o erro é justificado e trabalha e o objetivo que atinge é o mesmo. Também se yo notei uma coisa, que lá é sendo em muito estabelecimentos as vezes o controle é precário, enton por isso que a [empresa] Itália atravessou esse período de crise nas vendas. Aqui é tudo concentrado então, controla mai as vendas, o marketing, a propaganda do produto nosso, do produto, então yo acho que qui se saiu muito melhor non do que lá na Itália (E13).

(122) Em termos de ambiente eu acho que a comunicação no Brasil é mais fácil, mais fácil comunicar entre colegas brasileiros. O ambiente de trabalho talvez, seja um pouco menos formal, tá. O nível de exigência o mesmo. Os padrões de trabalho são os mesmos. Falando de ambiente, sem dúvida, acho que o ambiente, o espírito sul americano, o espírito brasileiro isso leva um ambiente mais agradável (E14).

(123) Primeiro **lá** é mais enxuto a cobrança é muito maior e muito mais em cima. Você tá o tempo inteiro lá e o cara (*produz um barulho com as mãos, como se estivesse estalando os dedos*) enton a consciência do cara, porque tem que trabalha non tem corpo mole, non tem... non existe porque cê tá bem “remunerado” entre aspas, bem sempre entre aspas né? [...] É... mais objetivos. Mais rápido. Eu acho principalmente isso e mais menos improvisado às vezes também.... (E15).

O executivo nº 1 (E1) mobilizou o personagem “grupos”, juntamente com o vocábulo “mafiosa” para enfatizar o quão importante eles são na cultura do trabalho italiana. Na

expressão metafórica “que puxa seu sapato”, E1 deixa subentendido a existência de uma grande competição entre esses grupos, trecho (124). O E11 mobilizou a personagem implícita “lá”, juntamente com os numerais “10” e “100” para salientar a principal diferença entre o Brasil e a “Itália” e alguns outros países da “Europa”, personagens do trecho (125), que é a expectativa quanto ao “final de semana”, que se fosse proporcional à da Itália, só “seria comparada ao “paraíso. O vocábulo “maravilhosa” foi utilizado por E11 para adjetivar a cidade de “Belo Horizonte”, o qual diz curtir o “DNA” da capital mineira e de outras cidades vizinhas, assim como a “Serra do Cipó” e “Caraça”. Já o “Rio” é um cidade que faz diferença no contexto nacional para o E11, trecho (125). No trecho (126), o executivo nº 11 caracteriza as práticas gerenciais italianas com os vocábulos “bagunceiras” e “arrojadas”.

(124) O que eu posso caracterizar, falar estilo italiano são os **grupos**. Lá é muito forte esse negócio de grupo dentro da empresa. E exatamente se divide em 2, 3, grupos, que é o grupo que domina, aquele mais forte, que tudo mundo vai atrás daquele. E depois tem o outro, por trás, entendeu? Então tem essas características, do..., uma coisa quase que mafiosa, sabe, do , dentro das empresas, dos grupos , das famílias. Acho que esse grupo na verdade é uma evolução da família, não? Aonde você se... tem aquela competição, tem aquela...sempre o cara que ... que puxa seu sapato, aquele outro que... entendeu? [As relações] São muito, muito formais (E1).

(125) [...] então o que acontece **lá**, a sua vida durante a semana é 10, no final de semana você atinge 100, uma coisa que eu custei entender na Austrália, mas depois eu descobri, que isso é típico da **Itália**, e de algumas poucas regiões da **Europa** de ser, então o lado muito positivo no **Brasil** é de ter **Belo Horizonte**, particular de ter uma cidade maravilhosa par viver durante a semana, só que você cria expectativa, imagina o que será final de semana se botasse a mesma proporção da Itália no final de semana, só o paraíso poderia me receber no final de semana, na verdade, você aos poucos vai descobrindo, isso já sabia da Austrália que **Rio** faz diferença, mas ele é muito longe, você não vai todo final de semana pro Rio. As demais opções são mais parecidas com a cidade, eu adoro os arredores, já visitei, tive seis vezes pra **Caraça**, sete na **Serra do Cipó**, conheço, gosto, curto, até pelo DNA que me leva a curtir um final de semana fora de casa, nesse aspecto, uma coisa que os italianos, acho que sofre um pouco chegando aqui, de ver a minha esposa que não tinha morado na Austrália, ainda não estava casado, ela não estava na Austrália porque ainda não estávamos casados ainda, era solteiro, chegando aqui sofreu mais essa falta de para onde vamos no final de semana (E11).

(126) italianas é bagunceiras, arrojadas e muito pessoais, muito focadas na pessoa do que nos processos (E11).

O E13 mobilizou os personagens “italiano” e “brasileiros” para enfatizar a diferença no comportamento entre essas duas nacionalidades, juntamente com o implícito “mantêm...”, que deixa subentendido que os italianos fora da Itália não se ajudam mutuamente na condição de conterrâneos. E13 acredita que é mais fácil um italiano ajudar uma pessoa de outra nacionalidade do que outro italiano.

(127) Yo notei que quando os **italiano** eu acho que non se ajudam. Porém os **brasileiro** se ajudam argentinos se ajudam, tal. Tem uma forma que ele se do mesmo país tem uma forma de se aproxima. O italiano non, o italiano se proxima aos outros. se você é italiano o cara non se aproxima em você, porque italiano non mantêm...(E13).

O executivo nº 3 mobiliza a personagem “Itália”, juntamente com os vocábulos “identificar, “coração” e “contribuição”, para enfatizar que a estabilidade é a principal diferença entre o modo de trabalho do Brasil e da Itália. Ou seja, as pessoas na Itália identificam-se mais com a empresa e, em decorrência disso, investem mais de si mesmas e contribuem mais para o crescimento da organização, por acreditarem que o seu crescimento profissional está diretamente relacionado ao crescimento da companhia, trecho (128). No trecho (129), E3 acrescenta que outra grande diferença é que na Itália é mais fácil o personagem “chefe” ser transferido por não se adaptar à equipe, do que a direção substituir toda a equipe que não se adaptou a ele, como acontece no Brasil. Substituir a “turma” em lugar do “chefe” inadaptado traria “prejuízo” para a empresa.

(128) Quando as pessoas que começa a trabalhar na empresa e se aposentam sempre trabalhando na mesma empresa. Esse porque as pessoas na **Itália** coloca sempre um pouquinho mais de coração. Então vai ser é, trabalhando pela empresa , ele vai se identificar com essa empresa. Ele acha que a empresa é um pouquinho sua também. Então isso...Ele aceita alguma coisa que acho que preciso melhorar e se eu vou embora não posso fazer isso melhor...As pessoas acham que podem dar uma contribuição, além do trabalho que fazem, além do poder que têm, não? Mas isso acho que depende também Do funcionário, mas também da, da aquela lei que falamos que ninguém pode... Que é muito mais difícil...demitir uma pessoa (E3).

(129) Na **Itália** é mais fácil que um **chefe** aceite colocar-te em outro lugar porque não consegue de achar, com a turma que ele tem, um bom relacionamento. [...]Trocar as pessoas significa perder a história, perder o conhecimento, perder a continuidade do referenciamento. Significa dar, criar um prejuízo na empresa. Que não são as pessoas que fica na rua, é a empresa (E3).

Em relação à educação, o E1 mobilizou os vocábulos “Deus” e “nada” para relatar a relação entre professores e alunos na Itália. Segundo E1, os professores são os “depositários” da verdade, ou seja, é uma autoridade máxima, suprema, inquestionável (130).

(130) O meu choque foi na universidade. Lá o professor é Deus, você é nada. Então a pessoa fica lá no céu, você embaixo e tudo que ele fala é lei. [...] Acho que lá, os meus professores universitários, eu tive 26 no total, acho que, o curso é cinco anos, se eu falei uma vez com um... Não te dá espaço, te olha como se você.. entendeu? Como se eles são... depositários da verdade do universo. (E1).

Para se adaptar à falta de pontualidade do brasileiro, o E1 criou um “jeitinho” especial para lidar com a questão. E1 utilizou a expressão metafórica “fazer cera” para descrever a impontualidade brasileira, trecho (131). O executivo o nº6 mobilizou a personagem implícita “aqui” e a explícita “Itália”, juntamente com os vocábulos “acostumei”, “calma” e “melhor assim”, para expressar o seu total enquadramento no sistema de horário brasileiro. O E9 utilizava-se do jeitinho “eliminar o sotaque” do seu país para fugir do preconceito. A Itália do norte tem preconceito contra a Itália do sul. Como o E9 é do sul, criou um artifício, eliminar o sotaque, para que não descobrissem de qual região ele era, trecho (133). No trecho (134), o executivo nº 9 usa o termo “num instante”, juntamente com o vocábulo “impressionante”, para enfatizar como os estrangeiros conseguem facilidades que seriam praticamente impossíveis a um brasileiro na mesma situação.

(131) Fazer cera... isso foi a coisa que mais me chamou atenção. Só que agora eu entendi, então o quê eu faço? Se o cliente marca 2 horas, e eu tenho que dá uma resposta 4 . Eu falo prá, com a pessoa que tem que me dá a resposta que eu encontro com o cliente 2 horas, mas é 1 hora, meio-dia, entendeu? Sabendo que ele já vai atrasar. É só entender o sistema. Depois que entende, não tem problema não (E1).

(132) Atrapalhou [o atraso], mas já acostumei. Agora estou começando a atrasar também. No início é difícil depois vai se acostumando, como fabricação também a gente está atrasado, na **Itália** o cliente não vai gostar, mas **aqui**, você liga e fala que vai atrasar uma semana ou duas semanas, não tem problema não. Melhor assim, todo mundo trabalha com mais calma, mais tranquilidade (E6).

(133) Eu desenvolvi uma certa habilidade consegui eliminar o sotaque na minha fala em italiano, isso não deixava os outros não entender exatamente qual a região eu era (E9).

(134) Uma vez tive uma experiência de estar esperando uma mesa do restaurante com um casal de italiano, meu amigo falou fale em italiano, num instante o gerente arrumou uma mesa. Outra vez eu estava fora de uma boate conhecida e não tinha feito lista de espera falei com cara, italiano, alguma coisa, ele não entendeu, falou com ele aqui ,estava perguntando por minha reserva, ele falou que não tinha nenhuma reserva, deve ter que a minha secretaria ia ser despedida na segunda feira, o cara arranhou uma mesa central na pista de dança, quando ele chegou na mesa, e ia fazer o pedido e fiz o pedido em português, ele perguntou pra mim, o sr. não falava só o italiano? Eu falava só o italiano, mas preciso de uma mesa, depois voltei a falar português de novo, e ficamos amigos de uma forma impressionante (E9).

Os executivos nº2 e nº 3 nem pensam na possibilidade de retorno ao seu país. E3 utiliza a expressão metafórica “resto da vida” e “parênteses” para dizer que sua intenção de permanecer no Brasil é duradoura e não passageira, trecho (135). O E2 mobiliza o personagem implícito “aqui” referente ao Brasil, juntamente com as expressões “minha vida”e “abrir o meu coração, a minha cabeça a todos coisa boa e ruim que tem para conhecer”, para relatar o quão envolvido ele está na cultura brasileira. Na percepção do E2,

ficar pensando no retorno, faria com que se sentisse dividido entre os dois países, o que prejudicaria a sua motivação de permanecer no país e desfrutar tudo de bom que o Brasil tem a oferecer-lhe. O E7 disse que retornará à “Itália” por causa dos filhos, mas o seu retorno será “pesado”, difícil (137).

(135) Há, eu não imagino, não imagino. Porque acho que... Por tentar de ficar bem fora, num novo lugar, é preciso se acostumar, considerar que esse novo lugar não é um novo lugar. Vai ser... um novo lugar onde mora, onde pode viver também para o resto da vida. Se acha de voltar é ruim. Considera esse período como uma parêntese, como uma... Por ter a motivação de... por ter a motivação de ficar bem nesse país, pra eles achar que esse país é o próprio país (E3).

(136) Eu estou **aqui**, fico muito bem, tenho muita amizade ao brasileiro, que enche a minha vida, que me deixa feliz... na hora que você faz isso [pensar no retorno], não é mais aberto a perceber tudo aquilo que de bom tem esse país. Eu quero ..abrir o meu coração, a minha cabeça a todas coisa boa e ruim que tem para conhecer mais... Na **Itália** foi uma caída abrupta. E esse vai ser um problema, não? Porque quando a natalidade cai, rapidamente tem uma... Toda essa população vai se envelhecer. Falta um pedaço dessa cidade, os **meninos**. (E2).

(137) Volto para **Itália**. Se eu não tivesse filhos acho que queria ficar, mas evidente os filhos na Itália é uma atração forte demais, será pesado, mas voltaremos (E7).

O executivo nº 14 mobilizou o personagem “Brasil”, junto com a expressão “leque restrito”, para salientar que o Brasil é o seu país preferido para morar, dentro de sua escala de opções. E 14 diz não escolher o país onde vai trabalhar e sim aquele onde ele irá morar (138).

(138) Digamos que eu tenho um leque restrito de países em que eu gostaria de morar. Trabalhar é uma consequência para mim. Um seria o **Brasil**. Preferido (E14).

O E3 mobilizou os personagens “Itália”, “mulheres” e “filhos”, juntamente com os vocábulos “capitalístico”, “obstáculo” e auto-realização”, para relatar que os valores familiares no seu país foram substituídos por valores capitalistas, pois apesar de querer filhos, as mulheres italianas têm optado pela realização profissional, contribuindo, dessa forma, para que os laços familiares seja desfeitos.

(139) Na **Itália**? Creio que são os valores de um país capitalísticos. As pessoas agora preferem é ganhar, é se realizar no trabalho, por exemplo. Também as mulheres. Então isso foi motivo da mudança. Na Itália as **mulheres** que começaram a trabalhar, a trabalhar por trabalhar, por se realizar. Você realizar também na empresa. Renunciaram não ter **filhos**, porque um filho é percebido como obstáculo, como um impedimento. Elas também gosta, gostaria de ter filhos. Mas na escolha filhos ou auto-realização no trabalho, ela prefere, sempre mais, mulheres preferem a segunda escolha. A família na Itália... A Itália é um país que agora, a alguns anos

tem a menor natalidade do mundo . A menor natalidade do mundo. Você pode achar esses dados no site, muito site. Site de organizações mundiais, ONU, sanidade (E3).

O executivo nº3 mobilizou os personagens “mulheres”, “filho”, “Europa” , “Itália” e o implícito “aqui”, juntamente com os verbos “decidem” e “atrapalhar” para ilustrar o cenário atual da relação mulheres x profissão x maternidade’, trecho (140).

(140) São as **mulheres** que mudaram de comportamento. São as mulheres que decidem de ter o **filho**, de não ter o filho. Porque um filho sempre... Ela percebe que um filho vai atrapalhar a vida dela. Porque também se tem um casal, mas ela trabalha. Se o filho passa mal, quem é que corre para o filho? Então a mulher falaTambém a diferença que **aqui** é muito mais fácil ter empregada, tem babá, tem... Na **Europa** não tem jeito. Só que, apartece a classe social muito alta. Que tem muito, muito , muito dinheiro. Pode , tem a possibilidade de ter alguém que trabalha em casa como uma empregada aqui, que mora em casa. Ou um babá ou mais de uma. Ninguém...também porque na **Itália** a maior responsabilidade que agora tem desses filhos é que os pais gostaria de ser eles mesmos a criar os filhos. Mas não tem jeito, porque se ele trabalha, fica fora todo dia (E3).

Entretanto, existem as “escolinhas de infância”, “de graça” onde essas crianças podem ficar enquanto seus pais trabalham. Elas são gratuitas e têm profissionais qualificados, pessoas “preparadas” para educar as crianças, trecho (141).

(141) Por ajudar as famílias a ter filhos. Também ser...os dois trabalha. Tem os recursos, tipo a escolinha da infância, são de graça, por todos. E tem um patamar na escolinha de infância. A escolinha da infância cuida da de 3 anos a 6 anos. Mas também têm estruturas por cuidar dos filhos de 0 a 3 anos. São as estruturas públicas muito bacanas. Com pessoas muito preparadas. Com pessoas que estudaram como criar os meninos, que vá cuidar deles muito, ainda melhor que podem fazer os pais (E3).

O E4 mobilizou os personagens “chefe” e “colaboradores”, juntamente com a expressão metafórica “todo mundo” é muito formal, para relatar as práticas gerenciais italianas como formais onde “todo mundo” veste-se formalmente. Essa formalidade seria um dos motivos pelos quais E4 declara que as pessoas são “frias, trecho (142). Essa opinião é compartilhada pelo executivo nº11, que mobiliza o personagem oculto aqui”, junto com os vocábulos “informal”, “singelas”e “obcecados”, para explicitar a diferença entre o modo de vestir do brasileiro e do italiano, respectivamente. E11 utiliza a expressão metonímica “desfile de modas”para enfatizar o excesso do italiano com a vestimenta. Por outro lado, o executivo nº5 alega que a gestão italiana é “democrática”, e talvez por ser tão democrática gere “polêmica”. E5 silenciou sobre as conseqüências que essa polêmica traz para o ambiente de trabalho italiano.

(142) Na Itália todo mundo de gravata, todo mundo de jaqueta, todo mundo bem arrumadinho. Isso é bom de um lado mas faz com que as pessoas sejam mais frias não tenham esta integração forte.[...] muito mais formal, exatamente diferente de aquilo que é aqui porque o trabalho é muito mais formal, a diferença do relacionamento entre **chefes, colaboradores**, é muito mais marcada, muito mais forte. Como falei, todo mundo é bem arrumado, bem vestido mas com poucas integração, pouca interrelação entre as pessoas (E4).

(143) [...] a roupa, **aqui** é mais informal, os italianos são obcecados pela roupa pela elegância mesmo quando se vestem casual, não tem nunca nada casual na roupa de um italiano, então concentrando muitos italianos num ambiente de trabalho você vê um desfile de modas, aqui as pessoas são mais singelas (E11).

(144) Democrático, participativo, talvez...talvez muito participativo porque gera até polêmicamuita polemica depois com o pessoal...mama mia! Ah, porque ,a mais, democracia vira polêmica , você sabe ...(E5).

O E11 utilizou os personagens “Itália”, “Turin”, “ Monblanc”, “Florença” e “Veneza” para comparar os tipos de lazer existentes no Brasil e na Itália, juntamente com os vocábulos “triste”, “deslumbrante” e “pão de açúcar”, para salientar que, apesar de a Itália possuir cidades e lugares maravilhosos, esses não se comparam à beleza e à alegria de algumas cidades brasileiras. Além disso, no seu país é “obrigatório”, não existe outra alternativa, a não ser “cair fora de casa”, sair da cidade e procurar as cidadezinhas nas redondezas nos fins de semana.

(145) [...] as cidades na **Itália** são boas oferecem cinemas lazer etc., mas elas são relativamente tristes, quase ninguém tem jardim, ou casa, todo mundo mora em apartamento, não existem clube, são muitos poucos, então o lazer na Itália “obrigatória” entre aspas é cair fora de casa e ir pra algum lugar no final de semana, o lado positivo oportunidade **Turin**, no meio de uma planície, tem colinas, tem um rio, mas não tão bonito quanto o lugar. Mas dentro de uma hora, você está na praia, num lugar deslumbrante com pedras não chega ser um pão de açúcar quer dizer mais, lugares realmente bonitos, ou então numa hora e meia no **Monblanc** com 1000 metros e tem neve até no verão, tem cidades de arte adoidado é demais, **Florença, Veneza**, etc, etc (E11).

5 PERCURSO SEMÂNTICO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Neste capítulo objetiva-se estudar o segundo percurso semântico identificado no discurso dos 15 executivos expatriados italianos no que tange às Práticas de Gestão. Esse percurso identificou a visão do expatriado sobre o modo de trabalhar do brasileiro, seu sistema de gestão, sua relação com o trabalho e as nuances que o envolvem. Para melhor compreensão, optou-se por dividir o percurso em subgrupos:

1. Organização

1. Burocracia
2. Motivação
3. Horário
4. Aprendizagem
5. Jeitinho
6. Fascínio pela figura do estrangeiro

(b) Práticas individuais

1. Assédio
2. Cultura do culpado
3. Responsabilidade
4. Poder
5. Inveja
6. Remuneração

Ao analisar esse discurso semântico, foram extraídos trechos das entrevistas e estudadas as relações entre implícitos e explícitos, silenciamento, seleção lexical e a criação de personagens, corroborando os estudos de Faria e Linhares (1993).

(a) organização

No subgrupo “**organização**”, houve a prevalência de quatro temas: “**burocracia**”, “**motivação**”, “**horário**” e “**aprendizagem**”, “**jeitinho**” e “**fascínio pela figura do estrangeiro**”.

O executivo nº2 mobilizou o personagem “Minas Gerais, juntamente com os vocábulos “conduzir”, “dificultar”, “negativa” e “detonar”, para esclarecer alguns problemas na gestão brasileira, que seriam principalmente a maneira como as empresas são gerenciadas e como elas se relacionam com os seus concorrentes, trecho (146). E6 utiliza os personagens “Europa” e “aqui” (implícito, referente ao Brasil), junto com os vocábulos “complexo” e “vende” e também a expressão “não vale nada”, para relatar como percebe as práticas gerenciais brasileiras.. Além disso, na sua opinião, os cursos de pós-graduação são fracos, se comparados aos cursos similares na Europa e, por isso, eles não acrescentam muito na vida profissional dos que os fazem, trecho (147). O E11 mobiliza o termo “escolares demais” para expressar sua percepção das práticas gerenciais brasileiras, juntamente com os vocábulos “adequadas”, “objetiva”, “prático” e a expressão “bom senso”. Ou seja, apesar de serem pouco práticas e objetivas, a gestão brasileira é adequada, mas o E11 recomenda que ao invés de se preocupar exageradamente com a teoria, os gestores brasileiros deveriam usar mais do bom senso, trecho (148).

(146) [...] Aquelo que falei do jeito de conduzir os time eu acho..eu acho muito comum à maioria das companhias, né? Não posso dizer pra todas, não posso dizer quanto grande é o problema mas acho que todas companhias têm esse problema. Mais que isso eu não posso dizer porque ..sabe..é complicado, por exemplo, veja uma outra coisa que, não sei se específica só de **Minas Gerais**, mas veja por exemplo um problema, talvez uma outra peculiaridade por exemplo, que veja que algumas vezes tem uma companhia que mais que procurar o sucesso dela, procura dificultar o trabalho dos concorrentes, isso eu acho uma visão muito negativa do do negocio; eu a... nalgumas companhias vejo isso. Agora, uma companhia não consegue, né, liderar a outra...agora...não consegue, faz o que? Procura de detonar a outra. Isso não é uma visão boa. Eu acho isso...eh...não é que não existe um outro país no mundo mas aqui me parece um problema maior (E2).

(147) muito complexo muita gente que eu encontro sempre se vende por pessoas que fez um monte de cousas um monte de se chamam se falam que curso de melhor método é... Não lembro o nome agora, não sei a palavra o curso que você faz depois da formação... [MBA, especialização] Exatamente, **aqui** no final não vale muita coisa comparada com os cursos que você faz na **Europa**, aqui se vende por um monte de coisa, mas no final às vezes não vale nada (E6).

(148) Adequadas, por minha tendência não quer dizer que seja objetiva, talvez um pouco escolares demais, quando eu penso fora de quem trabalha diretamente com

you talvez um pouco escolar demais, menos prático, quem sabe seja um fato cultural né, até ter feito na prática vida inteira, agora que veio um livro quero ler todos, aplicar todos, sou mais de usar o bom senso (E11).

A falta de “planejamento” e a “pressão” dificultam a execução dos projetos no Brasil, na visão dos executivos nº 13, 14 e 15, trechos (149 a 152). A percepção desses executivos sobre as dificuldades de se planejar no Brasil de maneira consistente corrobora os estudos de Hofstede (1980) e Barros e Prates (1996). Segundo o E13, sob pressão, os trabalhadores cometem mais “erros”, comprometendo o “resultado final” da tarefa. O E13 mobiliza os personagens “aqui”, (oculto de Brasil) e “Itália” para analisar o modo de trabalho entre os dois países, junto com a expressão metafórica “pega o trabalho”, para realçar a maneira de fazer o trabalho, (148). O executivo nº 14 mobiliza o personagem “brasileiro”, juntamente com os vocábulos “descontraído”, “amigável”, “superficial”, “flexibilidade”, “comprometimento”, “pragmatismo”, “mudança”, “inflação” e “planejamento”, para traçar o cenário organizacional brasileiro, trecho (152). Na visão do executivo nº 15, a guerra de preços no Brasil faz com que o relacionamento empresarial seja “infel”, ou seja, troca um bom fornecedor por míseros centavos. E15 declara ainda que, em decorrência dessa infidelidade, o mercado torna-se “prostituído”, ou seja, quem abaixa mais os preços é que consegue sobreviver, trecho (153).

(149) Olha, **aqui** eu acho que é...fazem as coisas com mais detalhes ou seja, cuida mais dos detalhes, na **Itália** praticamente, se cuida mais do resultado final ou seja, yo tenho de fazer um carro é... vamos fazer o carro. Chegar fazer o carro a produzir o carro, ma olhando as coisas principais, não entramos detalhes, nos detalhes de imediato, depois quando você esta produzindo o carro vai entrando no detalhe pra completar. [...] O que muda é... eu acho que muda eu a maneira de pegá o trabalho, de pegá o projeto de... aqui é muita (pra...?) aqui tudo as coisas tem de olhar tem de olhar que verificar seja perfeita... que tudo já dê certo naquele momento quando na verdade, non é naquele momento que você chega e que tem de dar tudo certo. Você tem de ter alguma preparação antes pra poder chegar no momento certo pra não ter problema. [...] E na Itália fazem com,,, com muita tranquilidade e chega praticamente a atingir o mesmo objetivo que atinge aqui, só que aqui a pressão é muito mais então, o que acontece, quando você sob pressão às vezes sem saber você comete erros e lá na Itália também o seu trabalho é mais demorado porém o resultado final é melhor (E13).

(150) Eu acho, sem dúvida melhorar a parte de planejamento que é o lado débil da cultura empresarial brasileira sem dúvida. Tem lados positivos - grandes -, têm lados negativos - alguns -, entre os quais a falta ou a incapacidade ou pouco desejo de planejar que vem inclusive do nosso ânimo (E14).

(151) Aprendi que planejar a longo prazo aqui não dá né? (risos) outra coisa, outra dificuldade. A coisa muda muito repentinamente (E15).

(152) Organizacional talvez, que o ambiente de trabalho seja mais descontraído do que em nossas empresas na Europa. Um pouco mais amigável, digamos. Não que seja mais fácil. Amigável somente... Em caráter superficial talvez, mas é mais, é... mais simpático sem dúvida. [...] Flexibilidade positivo. Grande flexibilidade interpessoal. Comprometimento. Como eu falei antes, uma vez que, o pessoal, que a pessoa está motivada ela vai conseguir o objetivo. Pragmatismo - o fato de se adaptar às situações, sem dúvida, essas são as maiores características. O fato de não se assustar com a mudança, essa é outra coisa que acho **brasileiro** acostumado com inflação, com mudanças seja... é acostumado a ... a viver e sobreviver em um cenário que muda rapidamente não? Então isso se reflete também na cultura empresarial. Ponto negativo, também, devido a esse tipo de cultura que em termos de planejamento deixa sempre muito a desejar. Planejamento de todo o tipo, de vendas, de fábrica, de logístico e..., de vida, então o ponto mais débil eu acho da cultura brasileira é a dificuldade seja em planejar antes, seja em seguir o planejamento (E14).

(153) Na Itália, né? você tem seus fornecedores, né? É. Se você teve satisfeito do produto, né? Você não muda por quinze centavos o quilo toda hora o fornecedor. Você acaba tendo um legado que inclui seu fornecedor, inclui seus parceiros, então tudo isso. Aqui acho que é muito mais infiel, a por uma pequena diferença eu mudo. Entendeu? Eu vejo, eu vejo na cultura empresarial é... na cultura empresarial difícil com certeza. É por isso que eu tava te falando que eu não sei a respeito do mercado que eu acho que é meio prostituído mesmo. Porque isso? Porque o tempo inteiro tem alguém abaixando... abaixando os preços né? E acaba que aqui pra sobreviver você tem que o tempo inteiro reduzir suas margens né? (E15).

O executivo nº10 considera as práticas gerenciais brasileiras difíceis de entender, e essa dificuldade se deve à “ignorância” e à “superficialidade” dos gestores brasileiros. E10 afirma ainda que eles não deixam “claro” o seu estilo de gerenciamento, trecho (154). O E12 mobiliza o personagem “eles”, referindo-se aos trabalhadores brasileiros, juntamente com os vocábulos “dedicação”, “base culturais”, “cobrou” e “continuidade “. Assinale-se que a seleção lexical do E12 está vinculada à sua crença de que a falta de um bom embasamento cultural é o principal motivo que bloqueia a continuidade da carreira dos indivíduos dentro das organizações. E12 deixa subentendido no final de sua narrativa que a cultura é a responsável por não se fazer programa a longo prazo no Brasil, trecho (155). Já o executivo nº 14 (E14) alega que ficou surpreso com o estilo de gestão brasileiro, que exige muito jogo de cintura. Na sua opinião, seria mais simples fazer negócios aqui. Os executivos nº 14 e nº 15 afirmam haver ambigüidade nas práticas gerenciais brasileiras: umas são geridas utilizando-se os instrumentos mais modernos, por outro lado, ainda existem empresas que são geridas de maneira arcaica, trechos (157 e 158). E14 utilizou os vocábulos “simples”, “flexibilidade”, “velocidade” e a expressão metafórica “jogo de cintura” para caracterizar a cultura empresarial brasileira. Para ele, essa aparente simplicidade é engano, pois para se negociar no ambiente cultural brasileiro, é preciso muita flexibilidade, velocidade e jogo de cintura (156). No trecho (157), E14 relata uma situação de ambigüidade na gestão brasileira,

para isso utilizou os vocábulos “caderninho” e “ponta”. E15 utilizou o vocábulo “vanguarda” e a expressão “muito pra trás” para definir a discrepância com que as empresas brasileiras são geridas, trecho (158).

(154) Pouco difícil porque tem uma ignorância de gerentes brasileiros. Tem uma diferença bastante grande entre eles. Os pares não deixam claro o tipo de gerenciamento. Não consegue distinguir quanto é da pessoa e quanto é da cultura. Aparente superficialidade no gerenciamento (E10).

(155) Sabe que eu achava no começo que **eles** mais motivados por exigência econômicas, no sentido vem uma empresa aqui em [nome da cidade onde a fábrica está instalada] e planta um sistema de produção, um monte de pessoas a toas, e conseqüentemente eles precisam, fazem de tudo que disputam esse cargo com dedicação, eu pensava isso no começo hoje em dia não penso mais isso, eu penso que as pessoas no nível tão baixo que ela não consegue construir um futuro para ela por falta de base culturais então às vezes eles deixam o trabalho só porque alguém aumentou o volume de voz com ele, ou porque alguém cobrou um pouco mais deles, então se sente ofendidos e largam tudo [...] se eu pulo de uma empresa para outra com certeza não vou dar a continuidade da cultura, conseqüentemente ninguém faz programa a longo prazo porque? Porque no curto prazo não sabemos nem aonde vamos estar (E12).

(156) Talvez achasse que o *business* era um pouco mais simples do que na realidade se revelou, tá? Aqui fazer negócios não é muito mais fácil do que fazemos na **Europa**, absolutamente. Muda, talvez, a maneira e como se fazem os negócios, mas não é mais simples não. Ao contrário exige muita mais que chamamos jogo de cintura muita mais flexibilidade, muita mais velocidade de reação. Esses são os pontos bons. Sem dúvida (E14).

(157) Tem empresas aqui que são conduzidas da mesma maneira que são conduzidas empresas americanas, ou italianas ou suecas e tem outras empresas que são ainda conduzidas com caderninhos, sem contabilidade, sem é... então aqui é um país de grande disparidade ainda. Embora as empresas de ponta brasileira não tem absolutamente nada a ... nada a perder de empresas de primeiro nível internacionais. Absolutamente. Lamentavelmente não são a maioria (E14).

(158) Bom, é muito contraste. Porque tem muita coisa, muito de avanguarda muito... muito pra frente e tem muita coisa que... muito pra trás, então bem diversificados. Então tem dois padrões quase, como tudo no Brasil tem duas pontes bem separadas né? então você vê empresas, por exemplo, no meu setor com um super atendimento um atendimento até muito moderno né?(E15).

O E14 enfatizou como fator positivo na cultura brasileira a “mudança” e a “velocidade” na implementação dessas mudanças. E14 utilizou os vocábulos “nossas” e “outras”, que denotam implicitamente a sua adesão à cultura brasileira, trecho (159). O fato de o brasileiro pechinchar muito incomoda o executivo nº15, pois ele acredita que o foco excessivo no preço pode levar a uma piora na qualidade do produto.

(159) Olha, toda vez que nós vivemos momentos de mudança, os brasileiros, nossas empresas brasileiras, sempre estão na frente das outras, ou seja, das outras nossas em outros lugares do mundo. Então, a nossa velocidade de implementar mudanças é maior do que de outras unidades tá? (E14)

(160) Por causa do pechincha. Negociação em cima de preço. Acho que isso aqui a gente non tá acostumado lá. O preço é esse se gosta se dê você pode você compra senão... fica argumentando horas ai pra ver se micharia ai... eu acho que esta cultura do preço melhor leva a ter um produto pior (E15).

O executivo nº 11 utilizou os numerais “10” e “0” pra expressar sua percepção da “motivação” da “equipe brasileira”, cuja nota seria 10 contra 0 da Itália. Os executivos nº4 e nº 11 entendem que o orgulho que o funcionário tem de trabalhar na empresa – “o vestir a camisa”, a sua “motivação”, “alegria”, “dedicação” e o “orgulho” que ele tem de pertencer à empresa são características específicas do trabalhador brasileiro, trechos (162 e 163). E4 ressalta ainda que isso ocorre principalmente porque na “Itália” e na “Europa” o “sindicato” é muito atuante. Para o E15, o “consumidor” brasileiro é muito “exigente” e não está disposto a pagar mais por essa exigência. E15 utiliza a expressão metonímica “todo mundo” e o vocábulo “ninguém” para enfatizar a sua afirmação, trecho (164).

(161) 10 a 0 ra a equipe brasileira, motivação, o povo mais motivado que eu já vi, isso é sem chance, sem competição. (E11).

(162) Bom, eu acho que aqui as pessoas são muito mais...uma coisa que deixou muito claro, me marcou muito é a motivação das pessoas, é a...vamos dizer assim, a alegriavamos dizer assim...alegria no sentido de confraternização, de motivação das pessoas. Aqui as pessoas são muito mais motivadas no trabalho, muito mais motivadas...muito mais...trabalham de forma alegre, muito mais...tem vontade é...orgulho, por exemplo, uma coisa que me marcou muito é o orgulho de ser [*empresa X*], o orgulho aqui é muito marcante, muito forte, você percebe, vestir a camisa, como se fala aqui, do grupo [*X*] ou de qualquer empresa. Isso foi..foi algo que me estranhou porque na **Itália**, na **Europa** é muito mais frio...muito mais...não tem esta compartilhamento, confraternização, alegria, motivação das pessoas, é muito...pouco frio.[...] Na Europa não, na Europa é muito mais difícil, tem um **sindicato** muito mais forte...é muito mais difícil você motivar as pessoas e fazer que elas vestem a camisa. Quanto a isso foi...isso é diferente (E4).

(163) Com relação [*a empresa*] as minhas expectativas foram absolutamente realizada no sentido que não esperava nada de mais nada de menos, em termos de tecnologia, processos, pessoas, produtos, e realmente tem sido realizada, a coisa novamente que eu já ressaltai antes é a dedicação dos recursos, a dedicação é a paixão pra camisa das pessoas que trabalham na [*empresa*] daqui, com as pessoas de lá, isso é o que me surpreendeu muitíssimo, não digo um choque, mas um choque positivo, modo de dizer incrível (E11).

(164) O último **consumidor** ele é muito exigente, né? todo mundo é muito exigente, mas ninguém é disposto a paga né? Eu vejo a minha mulher [ela é brasileira], também, non to criticando. É cultural (E15).

O executivo nº4 mobiliza os personagens “aqui” para se referir ao Brasil, “Itália” e “Europa”, juntamente com os vocábulos “competências”, “operacional”, “gerencial”, “motivacional” e “comportamental” para relatar que apesar de a motivação ser um fator

facilitador do trabalho no Brasil, há o problema da competência no nível gerencial que muitas vezes, é insuficiente devido ao baixo nível educacional do brasileiro, trecho (165). Além dos personagens mobilizados pelo E4, o E6 mobiliza o personagem “sindicato”, junto com os vocábulos “segurar”, “complexas” e “motivado”, para salientar que a equipe brasileira tem mais motivação no trabalho que a equipe italiana; porém, essa motivação decorre do medo de perder o emprego, uma vez que no Brasil isso é um fato corriqueiro, diferentemente da Itália, onde, por causa da atuação do sindicato, é mais difícil demitir um empregado, trecho (166). Já o E9 selecionou lexicalmente “dinheiro” e “tv” para explicar que o brasileiro é mais fácil de motivar, por ser menos materialista que o italiano. E9 utiliza a expressão metafórica “a ficha não cai” para enfatizar que o italiano não consegue enxergar outros meios de motivação além do dinheiro (167). Na contramão da maioria dos executivos entrevistados, os executivos nº 10 e nº14 acreditam que a motivação da equipe brasileira é passageira, e que, a longo prazo, é mais fácil motivar a equipe italiana. Para expor sua opinião, E10 utilizou o personagem “Brasil” e os vocábulos “entender”, “imediato” e “duradouro”, (168). Já o E14 mobiliza os personagens “Brasil” e “Itália, juntamente com as expressões “carregar aquela mola que impulsiona internamente” e “espírito europeu”, para alegar que é preciso trabalhar o lado emocional do brasileiro para motivá-lo (169) e, na Itália, conforme o E9, trecho (167), o dinheiro fala mais alto. O executivo 11 (E11) é um entusiasta em relação ao Brasil, exagera nos superlativos (“ligadíssima” e “pró-ativíssima”) e acredita incondicionalmente na motivação do trabalhador brasileiro. E11 destaca o trabalho das “secretárias” no Brasil. Para ele, é “óbvio” que ao menos nos trabalhos mais “corriqueiros”, o brasileiro externa a sua “fome de aprender”, diferentemente do que ocorre na “Itália”, “Europa” e “Austrália” países onde ele já havia trabalhado anteriormente trecho (170).

(165) É mais fácil trabalhar **aqui**, vamos dizer assim...é mais fácil trabalhar aqui só que aqui tem aquele problema que eu falei das competências das pessoas, então lá na **Itália** você encontra...na **Europa** em geral você encontra pessoas muito mais competentes, talvez sem a mesma motivação, sem a mesma alegria de vida, alegria do trabalho.....então você tem aqui mais facilidade a um nível, vamos dizer assim, baixo, operacional, você tem mais dificuldade a um nível gerencial, como competência. Depois tem a outra parte da moeda que é a parte motivacional, a parte comportamental que é muito melhor aqui (E4).

(166) **Aqui** na hora que as pessoas trabalha ela tem que segurar o trabalho se não é fácil para ela perder, do que na **Itália**, pois depois que ela entra na empresa é difícil mandar ele embora. O **sindicato** dos trabalhadores, leis bastante complexas, quando assume uma pessoa para trabalhar é difícil depois mandar ela embora, mas aqui é

mais fácil. Acho que o brasileiro é mais **motivado** para trabalhar. Para não perder o emprego (E6).

(167) Muito mais fácil., por outro lado já a forma, por exemplo, de premiação, o italiano, por exemplo, quer ser premiado em dinheiro, brasileiro não, se ele recebe uma tv de 29 polegadas, por uma boa proposta direção de centro de custo ele não só gosta de Tv de 29 polegadas, uma coisa que vai ficar ali. Mas toda vez que entra alguém em casa , fala para ele nossa que televisão bonita? A [empresa] que me deu eu fiz uma proposta. Isso na **Itália** a ficha não cai, a diante depois que recebe o dinheiro da premiação, logo depois já sumiu (E9).

(168) A equipe italiana é mais fácil entender como se motiva. Você consegue ver se está conseguindo motivar ou não. No **Brasil**, você tem um efeito imediate que parece que a equipe está motivada e depois vê que ela não estava. Duradouro é mais fácil motivar a equipe italiana (E10).

(169) No *Brasil* prevalece a motivação, então você tem que motivar pessoalmente as pessoas. Elas têm que ter... você tem que tocar a pessoa e fazer... carregar aquela mola que impulsiona internamente. Na **Itália** o espírito europeu talvez, seja um pouco mais fácil, no sentido, você tem que trabalhar menos o lado emocional da pessoa e... talvez pôr objetivos, pôr retribuições, pôr prêmios, pôr... esse tipo de coisas aqui conta muito a parte motivacional a parte emocional, sem dúvida (E14).

(170) [...] em particular uma coisa que me chamou muita atenção isso é bom lembrar hoje já me parece mais óbvio foi o fato dos trabalhos mais rotineiros mais corriqueiros, mais, uma palavra que posso usar humildes, ou seja, um jovem engenheiro formado também na **Itália**, na **Europa** ou na **Austrália**, onde eu tinha trabalhado dois anos é de se esperar que ele tenha fome de aprender, fome de crescer. Como pessoa como carreira como tudo, o resto como o que a Europa envelheceu muito e realmente ficou para trás nesse sentido, são aquelas populações de pessoas que fazem trabalho rotineiros sem grandes perspectiva, nem de promoção, nem de demissão, e que perderam todo o entusiasmo, no **Brasil** eu lembro que fiquei muito impressionado pela secretárias, não havia secretária que não fosse ligadíssima e pró-ativíssima, uso os superlativos com intenção de usá-los, enquanto na Itália para cada secretária boa pró-ativa, com boa vontade tinha três desmotivada que só fazia as coisas pelas quais era mais fácil a gente fazer as coisas do que ela fazer[...] uma outra coisa que me chamou muita atenção como todo mundo fica desenvolvendo a própria pessoa estudando, fazendo curso, coisa que também na Europa não acontece com frequência (E11).

Para o executivo nº2, as práticas de gestão brasileiras são “pouco políticas”, “erradas”, mas “diretas” e “claras”. E2 utiliza a metáfora “pancada” para se referir às retaliações (171). Já o E4 destacou a “informalidade” das práticas gerenciais brasileiras. E4 afirmou que a “postura” do trabalhador aqui no Brasil é diferente do trabalhador na “Itália”, tanto na forma de agir como na maneira de vestir. Além disso, lá, os subordinados jamais chamam o “chefe” pelo primeiro nome. O E14 mobiliza o personagem “lá” para se referir à Itália e critica as empresas familiares brasileiras por estarem atrasadas em relação às empresas familiares de outros países. Na expressão “[...] isso deixa a pensar...”, E14 silenciou sobre o que ele pensa estar errado na forma de conduzir as empresas familiares brasileiras, trecho (173)

(171) Pouco política, mas também com todas coisas errada...é...mas direta, clara, né, sobre o olho de todo mundo. Alá são muito mais...você ..a pancada não sabe nunca de quem recebeu (E2).

(172) Estilo brasileiro de administrar? Bom, com certeza é muito menos formal da ...do sistema europeu e do sistema americano. Seguramente menos formal do (174) sistema europeu, do sistema italiano. É...é interessante, por exemplo também a postura das pessoas aqui...tem algumas coisas que são muito interessantes por exemplo você aqui falam sempre em primas pessoas, vocês falam do **chefe** com seu nome na **Itália** no, na Itália se usa sobrenome. Isso é uma banalidade mas não é tanto banalidade porque isso quebra algum paradigma que nós temos forte na Itália e deixa uma relação mais informal,. [...] A informalidade também na forma de vestir, na forma de atuar é positivo (E4).

(173) As empresas de família brasileiras eu acho que ainda estão bastante atrasadas a respeito às empresas familiares lá fora, então em termos de condução isso deixa a pensar ... (E14).

Na visão do executivo nº3 , os estilos gerenciais são universais, ou seja, são os mesmos em qualquer país e são “transparência”, “empreendedoriedade” e “criatividade”.

(174) Os princípios do estilo de gerenciar...são sempre os mesmos: transparência, empreendedoriedade [empendedorismo], criatividade (E3).

O E1 apontou como um dos maiores problemas enfrentados quando de sua chegada ao Brasil a burocracia para se conseguir o visto, já que ele demorou quase dois anos para consegui-lo, o que só foi viabilizado quando sua esposa ficou “grávida”. E1 silencia sobre as causas do atraso do visto na frase “nisso é...não sei se, se demorou esse tempo porque tem muita gente que faz essa demanda então”, trecho (175). O executivo nº2 também teve problemas com o visto - ele demorou quase um ano para consegui-lo e nesse período não pôde trabalhar. Na opinião de E2 o “ingresso de executivos estrangeiro no “Brasil” não “rouba” o cargo de um brasileiro e o Governo não deveria dificultar tanto o visto, pois a vinda de bons executivos é bom para o país. E2 mobilizou o personagem “eles” para se referir aos jovens executivos brasileiros (176). O E7 mobilizou o personagem “eles” para se referir às autoridades brasileiras, que lhe pediram “US\$ 200 mil” pelo visto. E7 recusouse a pagar e não conseguiu ainda o visto, trecho (177). A burocracia na entrega da sua “documentação” quando da sua chegada ao “Brasil” incomodou também o E10, trecho (178).

(175) Acelerou depois que a minha esposa ficou grávida. Sabe? Depois disso... A minha esposa escreveu uma carta, lá pro ministério e..depois de 6 meses eu consegui. Mas antes disso e..., leva muito tempo, entendeu? [...] O meu problema foi esse de visto. Porque eu ficava triste porque eu queria começar a trabalhar logo, entendeu ? Só que eu não podia. Quando você dá entrada lá o cara te fala, leva dois

a três anos. Isso é...não sei se, se demorou esse tempo porque tem muita gente que faz essa demanda então. Não sei se demorou esse tempo porque antes dele te dar o visto, eles querem realmente ver se você fica...(E1).

(176) Um problema grande [o visto] e, eu acho, inexplicável porque, veja bem, eu considero que um executivo como eu ...eu não roubo um cargo a um brasileiro, por exemplo aquilo que seria bom para o **Brasil** compreender é o seguinte: a autorização a permanecer e trabalhar aqui no Brasil, dar a aula da própria experiência ao menino jovem, por exemplo[...] .mudou muito a visão do negócio...eu estou também recebendo muita coisa boa da **eles** mas em termos de cultura, de administração, eu acho que posso dar uma ajuda grande. Eu por exemplo acho isso seria muito bom para o Brasil, acho errado dificultar assim o ingresso de bons executivos aqui (E2).

(177) Visto de trabalho são difíceis, **eles** querem muito dinheiro, ou trás dinheiro da Itália estão querendo 200 mil dólares por cada visto, você tem ter certeza absoluta que quer este visto, ou tem que ter um trabalho aqui no **Brasil** então no caso eu deveria ser direto trabalhando no Brasil, e perderia tudo o que eu tenho na **Itália**. Perder meu salário na Itália, perder tudo, eu não quero. Então por enquanto a cada dois meses vou para Itália e volto, vou e volto nos dias que a Polícia Federal me dá (E7).

(178) principal problema que tivemos quando chegamos ao **Brasil** foi o atraso na documentação (E10).

Outra forma de “burocracia”, aquela que “matam as companhias”, juntamente com a “hierarquia”, é vista pelo E2 como impeditiva ao crescimento da companhia. Essa burocracia gera uma falta de comunicação, o que também dificulta os trâmites dentro de uma organização. E 2 utiliza a expressão metafórica “abri todos mundos e coloquei tudo no mesmo galho” para salientar que fez com que os departamentos da empresa que gerencia passassem a se comunicar entre eles, ou seja, trabalhassem de forma sistêmica.

(179) Que eu não quero um dia, por exemplo chegamos **aqui** hoje...a ...a ...contra assinar papéis do pessoal mas se eu tenho um **chefe** que só é responsável por quantidade de hora extra, eu cobro ele pra quantidade de hora extra precisa que eu assine o papel de cada empregado? [...]Veja como se pode mudar. Isso produz uma melhoria enorme na companhia, reduz burocracia, reduz a hierarquia e são coisas que matam as companhias porque nem a burocracia nem a hierarquia produzem valor, não produzem valor.[...] Que as pessoas se sentem mais valorizadas, que trabalham com clima melhor, por exemplo, hoje eu vejo que o meu gerente espontaneamente se reúne e bate papo em troca. Quando eu cheguei aqui cada um ficava no suo canto. Isso é falta de comunicação, e a maioria dos problemas que nós...que eu encontrei aqui era que o financeiro não falava com o operacional, o operacional não falava com o comercial e eu abri todos mundos e coloquei tudo no mesmo galho (E2).

A facilidade de adaptação do brasileiro, inclusive no que tange ao horário, citada por Rodrigues e Gonzales (1999), a princípio, é um dos fatores que mais incomodaram os executivos entrevistados e o qual eles mais tiveram dificuldade de se acostumar.

O executivo nº 1 mobiliza os personagens “aqui” para se referir ao Brasil e “vossa “ e “vosso” para relatar que não compartilha do “corpo mole” que o brasileiro faz em relação à pontualidade. E1 utiliza o vocábulo “rolamento”, juntamente com as expressões metonímicas “cair o mundo”, “todo mundo”, “mata a gente” e “cai a ficha”. Na frase “não sei se vocês percebem isso”, E1 deixa implícito que os brasileiros não sabem o quanto o atraso atrapalha a vida das pessoas. Na outra frase “a saúde vossa é muito melhor que a nossa”, E1 silencia sobre o fato de que o atraso brasileiro irrita profundamente os estrangeiros, os estressa, porém, aos brasileiros a situação não traz nenhum inconveniente mais significativo, trecho (180).

Os executivos nº7 e nº 15 também reclamaram da falta de compromisso do brasileiro com o horário. Ao contrário de alguns conterrâneos seus, ele nunca se acostumou com a impontualidade do país. E7 salientou que no “sistema de valores” do brasileiro a pontualidade é “fictícia” e isso ocorre devido à “superficialidade” com que o assunto é tratado. E7 utilizou a expressão metafórica “coisa de doido” e a frase “se compararmos o nosso sistema com esse, parece brincadeira”, para enfatizar o quão complexo e difícil de entender é o sistema brasileiro no que tange a horários, trecho (181). O E5 classificou a pontualidade brasileira como “fantástica”, (183).

(180) Única coisa que eu não gosto **aqui**, mas infelizmente isso é cultura **vossa**. Nós italianos temos outro...É esse negócio que se chama “rolamento” aí. Então marca duas horas, chega quatro e você tá resolvendo alguma coisa, e é aquele corpo-mole. [...] Se eu te falo lá terça-feira: bom, final de semana a gente marca, lá em casa. Pode cair o mundo, [...] Tem algum mês que eu tô entendendo esse, esse negócio **vosso**. Não sei nem se vocês percebem isso. E os italianos, nós comentamos isso, todos. Como a gente se importa. Eu falo também com algum espanhol, francês, tal. Todo mundo comenta isso. Isso é coisa que mata a gente. [...] Vai dando tempo, tempo até que você mesmo, como vocês falam aí, cai a ficha, aqui (E1).

(181) O que normalmente caracteriza o sistema brasileiro é o não respeito dos compromissos de data, parece que avaliar o tempo seja uma variável fictícia, não você marca um compromisso no dia no horário uma entrega de uma mercadoria, no dia um horário ou a realização de uma obra, no dia, raramente o brasileiro cumpre e olha aqui, o italiano não tem uma tradição de pontualidade, se nós compararmos o nosso sistema com esse, parece brincadeira. São as coisas que mais surpreende depois de alguns tempos. Superficialidade ou seja, você não atribui a esse fato a importância devida do seu sistema de valores a pontualidade é um valor, é evidente se você marca um almoço as uma eu chego às duas, se você marcaram churrasco ao meio dia, ele chega às quatro só que entrou no sistema e para mundo brasileiro isto é absolutamente normal ou quase normal, mas para o estrangeiro coisa de doido (E7).

(182) Pontualidade. Acho que pontualidade é uma coisa que ainda não me acostumei (E15).

(183) [...] a dificuldade ...rs....minha dificuldade era na pontualidade...o atraso do brasileiro é fantástico...(E5).

O E15 enfatizou que o valor da palavra no Brasil não tem o mesmo peso que na Itália, e os empregados brasileiros sempre recorrem à Justiça do Trabalho. Além disso, a “mentira” é “socialmente” aceita, (184)

(184) É também é... vale muito a palavra non é. Tipo assim, esse negócio de... de justiça do trabalho eu nunca tinha ouvido fala. Eu non conheço ninguém. Nunca ouvi fala de ninguém que foi pra justiça do trabalho e porque, porque a coisa era acordado né? Isso é mais sonogado ao mundo do trabalho acho que lá é um poquinho cultural mesmo, lá se tem um cara te contando mentira. Aqui passa meio batido é meio permitido né? Nada de mentira grave, mas si é meio permitido socialmente non? (E15).

Corroborando os estudos de Hofstede (1980), a pesquisa com os executivos expatriados italianos apontou que o Brasil é um país coletivista. Na sociedade coletivista existe maior integração entre seus membros durante toda a vida e prevalecem os laços de parentesco e amizade.

Para o E1, o sistema brasileiro é pautado pelo “relacionamento” existente entre os seus membros. E1 utiliza o vocábulo “fundamental” para destacar a importância dos relacionamentos no Brasil, que influenciam no fechamento de grande parte dos negócios. São os relacionamentos que ditam as normas e não o contrário, como ocorre no seu país, (185). Já o executivo nº 5 pensa que a principal diferença é o que ele chama de “clássico jeitinho” .

(185) O relacionamento é fundamental. Prá como é o sistema é aqui , eu te falo : a maioria dos negócio são fechados em cima de relacionamento. Porque no relacionamento você se conhece, você mostra como é, tal (E1).

(186) Aqui , pela primeira vez , sem... ou porque tiveram alguma indicação, assim: há nós somos da empresa, tal (E1).

No trabalho de Caldas (1997), fica latente a fixação, o fascínio que o brasileiro tem pela figura do estrangeiro. Esse fascínio é visto pelos executivos italianos entrevistados como algo negativo, pois, muitas vezes, o Brasil possui práticas de gestão melhores que as estrangeiras, porém prefere as que vêm de fora. Isso demonstra uma certa falta de confiança, conforme apontou o E1. E1 mobilizou os personagens “Estados Unidos”, “Itália” e “aqui” para se referir ao Brasil, juntamente com os vocábulos “fascínio”, “encanto”, “ouro”, “copiam”, “ligado” e “influentes”. As metáforas utilizadas por E1 foram “leva a letra” e “papo furado”, trecho (191). O executivo nº3 afirma que é a gestão brasileira que segue o “estilo americano”

pela falta de “confiança” em um estilo próprio, (188). O E11 credita o fascínio do brasileiro pela figura do estrangeiro à vontade de aprender com ele, de ganhar experiência internacional, o que de outra forma não seria possível. Ele mobiliza o personagem “Itália”, junto com os vocábulos “raio x”, “absoluta”, “competência” e “experiência” e as expressões metonímicas “destilando experiência”, “queimando etapas” e “bater o nariz”, trecho (189).

(187) Uma coisa que.. acho que você. **Aqui** as empresas e as pessoas também, eles tem que se... tem que ficar menos ligado e ser menos influentes da cultura americana. Vocês aqui tudo que vê nos **Estados Unidos**, gente, parece ouro pra vocês. Eles podem vender qualquer negócio, só porque vem de lá vem de lá. Vocês copiam dele tudo que tem de bom, e infelizmente, tudo o que tem de mal. E aqui muitos empresários tentam copiar...Eu vejo aqui muitos livros da área gerencial, de de teorema e coisas empresariais, vocês aqui leva à letra, acompanha à letra tudo isso. Acho isso... Só porque vem de lá. Eu lembro na Itália, muito daquelas teorias não chegam na **Itália**, sabe? Aquele papo furado pra vender livro. Então eu acho que...e aqui tem coisa no Brasil são muito melhores do que vem de lá. Mas só porque vem de lá ...[...] mas eu percebo isso, eu vejo isso. Mas acho que esse encanto deveria ser um pouco mais limitado, no sentido: tenha fascínio pelo estrangeiro, mas também não é assim, não fica julgando mal ...o ..o outro brasileiro (E1).

(188) As diferenças culturais são, que aqui o mundo do trabalho é gerenciado segundo um estilo americano e segundo a lei americana. Aqui nenhum tem confiança que uma vez que consegue de chegar ao trabalho, pode ter, pode manter esse trabalho (E3).

(189) [...] não existia uma infra-estrutura uma experiência técnica, então de um outro lado isso alimentava ainda mais o entusiasmo eu senti que as pessoas mesmo estando naquela época 33 anos, então estando muito jovem, pelo fato de vir da Itália as pessoas me faziam raio x fiquei surpreso que se eu falasse alguma coisa era executada interiorizada e tida como aula absoluta por eu estar vindo da **Itália**, [...] então o que ele falar vem também destilando experiência desses técnicos que hoje tem 70 anos e que criaram ele, que não temos, então é bom prestar muita atenção no que ele tá dizendo provavelmente eu vou queimando etapas de bater o nariz pra aprender as coisas nesse mundo, o primeiro é absolutamente chocante foi o entusiasmo o outro na parte profundamente técnica uma ausência, não de competência mais de experiência, é uma vontade fortíssima de compensar essa inexperiência o mais rápido possível, qualquer visita ainda mais de pessoas mais experientes do exterior era motivo de uma cena tipo aquelas tribos onde o velho sábio conta e as crianças aprendem (E11).

O Executivo nº3 relacionou os vocábulos “confiança” e “ordem” para salientar que quando existe o primeiro, não há necessidade do segundo, (190). E3 continua o seu relato afirmando que “chegar depois” tem a vantagem de não cometer os mesmos erros do pioneirismo e que o Governo brasileiro é o “espelho” de si mesmo, trecho (191)

(190) Creio que o problema é sempre baseado sobre o fato se, se tem um relacionamento de confiança. Uma vez que vá se estabelecer esse relacionamento de confiança, é tudo muito mais fácil. Porque as pessoas não precisam de ordem. Cada um sabe o que fazer. Porque todo mundo conhece qual é a meta da nossa unidade (E3).

(191) Chegar depois tem essa vantagem. Também aqui o, não pode falar muito aprofundadamente da, do estilo, do jeito de gerenciar a política no Brasil. Mas percebo que, sabe? Como se fala? Que o governo é sempre o espelho, de que é ele exemplo para ele mesmo, sabe? Já é o reflexo, não?(E3).

O “jeitinho” brasileiro retratado por Barbosa (1992), DaMatta (1986), Motta (1997) e Ramos (1983) dividiu a opinião dos executivos entrevistados. Alguns o consideram como algo positivo, outros, como negativo.

O executivo nº1 considera o jeitinho “simpático” (192), e o executivo nº5 (E5) o considera “clássico”(194). E1 alega que o jeitinho serve para resolver qualquer coisa (192). Na opinião do E15, alguém sempre sai prejudicado com o jeitinho, que, às vezes é bom “individualmente”, mas “coletivamente” não é, e muitas vezes “entorta” contra quem o utiliza (193).

(192) Há é aquele modo pra resolver qualquer coisa.[...] acho muito simpático (E1).

(193) Eu acho muito similar ao jeitinho de Nápoles. É um jeitinho esperto que muitas vez entorta contra a mesma pessoa né? Eu tava conversando disso hoje falando que essa coisa assim de da um jeitinho em tudo ai é bom individualmente às vezes, mas sempre é ruim coletivamente o que acaba sendo individualmente também (E15).

(194) ...no Brasil é diferente porqueo clássico jeitinho ...vai dar um jeitinho...(E5).

Trabalhar no Brasil é motivante devido à variedade de oportunidades que o executivo expatriado encontra no país. Como o país ainda está se desenvolvendo, os estrangeiros vêem um potencial de crescimento a longo prazo no país.

O executivo nº2, que já trabalhou em outros países da Europa, como Inglaterra, Alemanha, Holanda, Áustria, Suíça, Hungria e Espanha, diz ter se identificado mais com o Brasil, que oferece maiores possibilidades de crescimento profissional. E2 mobilizou os personagens “Itália” e “aqui” para se referir ao Brasil, junto com os vocábulos “melhor”, “oportunidade”, “crescimento” e a expressão “quinze anos, vinte anos”, para enfatizar o potencial de crescimento do Brasil.

(195) Não sei se é porque **aqui** gastei muito mais tempo mas eu acho o país melhor para trabalhar...eu acho que para trabalhar é ainda melhor que a **Itália** porque tem ainda muito espaço, muita oportunidade, tem... um nível de crescimento muito grande..né ..eu vejo quinze anos, vinte anos de projeto para fazer aqui...que é mais

provavelmente daquilo que eu tenho pra trabalhar... é maravilha. Tem ainda um espaço enorme para melhorar pra qualquer ponto..as companhias (E2).

(b) Práticas individuais

No subgrupo “**práticas individuais**” predominaram quatro temas principais: “**assédio**”, “**cultura do culpado**”, “**responsabilidade**”, “**poder**”, “**inveja**” e “**remuneração**”.

Houve um contraste nas entrevistas dos E4 e E14. E4 relata que as práticas gerenciais no Brasil são “especialistas”, não programadas e não têm uma visão “sistêmica”, global do todo (196). E14 relatou exatamente o contrário do que afirmou E4 - para ele as principais diferenças de gestão entre Brasil (referido no personagem “aqui”) e Itália (referida no personagem “lá”) é que o foco brasileiro é a “versatilidade” e o foco italiano, as tarefas “especializadas”.

(196) Por exemplo programação, não são muito acostumados a programar atividades, não tem uma visão sistêmica geral, são muito especialistas mas não tem uma visão geral da empresa, e é difícil encontrar pessoas que...que...por exemplo engenheiros que tem também uma visão financeira da empresa é muito difícil, ou seja, custa para ele entender a parte financeira, a não ser que depois você faz curso, treinamento, que você desenvolve, claro, depois essas pessoas aprendem mas a principio são muitos especialista e pouco sistêmicos (E4).

(197) Aqui [Brasil]... se foca muito sobre a versatilidade das pessoas tá! Essa sem dúvida é uma coisa é uma diferença grande. **Lá** as funções são mais especializadas, mais especializadas (E14).

O executivo nº3 relata que no “Brasil” é muito mais fácil o personagem “chefe” assediado as “meninas” subordinadas do que na Itália. O chefe se aproveita do “poder” que o cargo lhe confere para fazer “propostas” às mulheres. Por outro lado, ao invés de protestar contra esse ato, é comum a subordinada “aceitar” esse assédio, o que traz “impacto” nos relacionamentos interpessoais (201).

(198) Aqui no **Brasil** tem muito...É muito mais fácil pro **chefe** vá aproveitar é, de relacionamento, de poder aproveitar o poder que ele tem sobre seus colaboradores por chegar também a fazer proposta às **meninas** que trabalha com eles. Isso é muito freqüente. E também é muito freqüente por as moça que trabalha com o cara de aceitar esse jeito de fazer. Eu não sei onde fica a responsabilidade e não quero saber. Mas o relacionamento também onde trabalho vai ter um impacto, impactos sobre o relacionamento pessoais das pessoas (E3).

De acordo como o relato do E3, o fato é que muitas mulheres aceitam esse assédio por medo de perder o emprego e também porque não há leis mais eficientes para inibir esse tipo de comportamento por parte dos superiores. E3 utiliza os vocábulos “perder”, “sincero” , “profissionalidade” e “interesse” para relatar que esse tipo de comportamento faz com que as relações sejam fingidas e baseadas no interesse pessoal e não no da coletividade. E3 silenciou sobre as conseqüências que o relacionamento não sincero pode trazer para a organização (199). No trecho (200), E3 afirma que apesar de os indivíduos precisarem do “dinheiro” para sobreviver, ele não deve ser a “missão”, o objetivo maior de suas vidas, e sim um meio pelo qual eles irão atingi-lo.

(199) E , na verdade é que, o relacionamento, essa falta de segurança no trabalho, essa facilidade de perder o trabalho e também o pensamento de perder o trabalho, vá dar, vá a gastar o relacionamento. O relacionamento não vai ser sincero. Não vai ser um relacionamento baseado sobre a profissionalidade e sobre o interesse da empresa. Pode ser também que se os dois fica bem, se relaciona bem, também que tem também... Chega a ter também o relacionamento pessoal. Ele trabalha também bem. Mas não é, a empresa não pode ser baseada sobre o sucesso do relacionamento pessoal (E3).

(200) Uma empresa precisa funcionar sempre. Que a gente trabalha porque precisa do dinheiro por viver. Trabalho não pode ser a missão da vida . A empresa não quer isso. A empresa precisa de pessoas, de indivíduo maduro, com responsabilidade. A mensagem, a imagem que uma empresa dá fora depende do comportamento que, também do comportamento que as pessoas que trabalham na empresa têm dentro da empresa (E3).

O E12 disse que a “cultura do culpado” existente no Brasil impede que se chegue à raiz do problema, pois as pessoas tendem a colocar a culpa no outro e perdem a oportunidade de aprendizado proporcionada pelo erro, além de não se encontrar as “soluções”(201). Essa opinião é compartilhada pelo executivo nº13, que enfatizou que ao invés de punir a pessoa que cometeu o erro, como acontece no Brasil, a chefia deveria “ajudar” para que o erro fosse corrigido, ao invés do habitual “deixa pra lá, deixa pra lá”, o que corrobora com o trabalho de Barros e Prates (1996). O “relacionamento” da equipe melhoraria se a opção fosse “discutir” o erro e as “dificuldades”. Essa atitude traria mais “união” ao grupo. A pessoa deveria ser avaliada não somente pelo desempenho da sua tarefa, mas também seu relacionamento com os demais membros da equipe, trecho (202).

(201) A cultura, eu não gosto da cultura do culpado, sobretudo na minha posição seria muito simples, trabalhar com a cultura do culpado, nunca vai ser minha culpa, porque acho um monte e são culpado. Agora há diferença de culpado e as soluções (E12).

(202) [...] tem de dar a possibilidade ou tentar de corrigir junto com o mesmo a mesma pessoa corrigir o erro e coloca ele numa situaçon pra melhorar o trabalho e aqui non fazem. Deixa pra lá, deixa pra lá. E chega o momento que essa pessoa fica sobre presson e non sabe que fazer enton depoi avaliaçon como vai ser? Enton tem de ajudar pra que no final quando vai avaliar a pessoa você vai avaliar a pessoa non foi o que que fez no trabalho, ma também como ele trabalho com outra pessoa e se teve um bom relacionamento pra pode chegar a atingir aquele objetivo. [...] as pessoa parece que trabalham um separado do outro non tem união, non tem aquela situaçon aquele relacionamento que deveria ter [...] Discutir os erros, discutir dificuldade, non discuti as dificuldades (E13).

Na percepção do executivo nº5, o brasileiro tem “dificuldade” de aceitar o erro. Quando alguém aponta o erro, a tendência é a pessoa que o cometeu se sentir “ofendida”; E5 mobilizou o personagem “povo” nesse trecho de sua narrativa (203). O extrato da entrevista do E10 corrobora o trabalho de Hofstede (1980) sobre cultura brasileira no que tange à “distância do poder. E10 considera a falta de “diálogo” a principal causa dos erros no Brasil, bem diferente na sua opinião do que acontece na “Itália”. Do ponto de vista do E10, as “pessoas querem” que essa situação continue do mesmo jeito, são passivas, não fazem nada par mudá-la (204). O executivo nº15 relatou que o brasileiro tem uma “memória” curta. E15 silencia sobre o motivo dessa fraqueza de memória do trabalhador brasileiro.

(203) [...] um ponto é tem dificuldade, se uma pessoa erra , para notar um erro. Eu acho que o **povo**....o povo....não sei se o povo mineiro ou brasileiro, acho particularmente difícil aceitar que errou. Eu e teve muita dificuldade entender porque olhei diversas vezes uma persona, falei “isto é errado” ou “não , não é assim”...e ela fica ofendida (E5).

(204) A dificuldade de diálogo. Faz errado sem discussão, não tem discussão. Os técnicos fazem, os gerentes não, a hierarquia. Há uma distância de poder muito sentida e as pessoas querem. É muito diferente do que ocorre na **Itália** (E10).

(205) Tem uma memória muito curta [funcionário]. Certo se fala oh! Esse aqui é feito assim. Nos primeiros três dias é feito assim você tá fiscalizando (E15).

O E1 alega não haver diferença entre o modo de trabalhar do brasileiro e o modo de trabalhar do italiano. Para ele, a responsabilidade na execução do trabalho é inerente ao indivíduo e não à cultura do seu país. Ele afirma que há indivíduos comprometidos, que “veste a camisa”, que levam o trabalho a “sério” na Itália e no Brasil; em contrapartida, em

ambos os países também existem os descompromissados, que só “faz fita”, que “não dá bola” para o trabalho, que o fazem de qualquer jeito.

(206) Acho que isso é a mesma coisa. Depende muito da personalidade do funcionário. Tem funcionário que é sério, pontual, responsável, veste a camisa da empresa . Mas tem o funcionário que só... faz fita que trabalha isso é mundial. [...]Onde eu trabalhava , lá no...no setor onde eu trabalhava lá, era a mesma coisa. Tinha gente super pontual, super responsável, preocupado com o trabalho , com o prazo do trabalho, prá entregar o trabalho . E tinha gente que não estava nem aí , sabe? Quando o chefe chegava, fazia fita que tava fazendo alguma coisa, mas ele não estava. Não dava bola pra isso. Até conversava com alguém, falava: mas isso não...mas também no final do mês vou receber da mesma maneira...(E1).

O executivo nº5 considera que a falta de autonomia é a principal diferença cultural entre o “Brasil” e a “Itália”, personagens do trecho (207) onde, na sua opinião, os trabalhadores são mais pró-ativos. E5 afirma que na Itália os trabalhadores têm mais “autonomia”, o chefe não precisa explicar o trabalho, porque o próprio empregado se “organiza” para fazê-lo. A falta de respeito entre os pares e o chefe também é um problema no ambiente de trabalho brasileiro, segundo E5 (207). O E13 utiliza os vocábulos “responsabilidade”, “controlam”, “equipe”, “pressão”, “erro” e “transparência” para relatar que um dos maiores problemas na gestão brasileira é justamente a falta de transparência e de maior envolvimento dos responsáveis pelo setor para com a sua equipe. Além disso, as pessoas preocupam-se muito em ajudar o outro a fazer o trabalho dele, sem terem terminado de maneira eficiente o seu próprio trabalho. E13 credita esse fato à “pressão” para fazer o trabalho rapidamente (208). Na percepção do executivo nº15, o ambiente de trabalho brasileiro é “superficialmente” mais fácil numa fase inicial, mas mais adiante ele se mostra muito “complexo”. E15 informou que essa complexidade pode ser devida ao caráter “informal” que permeia as organizações. Ele utilizou o personagem “aqui” para se referir ao Brasil.

(207) Da minha parte ...éeu acho que ..na minha pátria.....a pessoa quando no..no Brasil, eu acho que você ainda não tem muita autonomia, eu acho que principalmente a diferença se está em isso, não. Você tem que falar “não, você vai tranquilo, vai, vai, vai”...principalmente falta de idéia, não. Na **Itália**...na minha pátria você fala a uma persona qual é seu trabalho, essa persona se organiza completamente. Aqui quando você tem que explicar qual o trabalho você fala assim, assim, assim...[...] Eu acho que talvez alguma pessoa, não respeita o colaborador como tem respeitar (E5).

(210) Eu acho que às vezes... as pessoas que estão, que tem responsabilidade de cada setor, non controlam ou não defendem o próprio setor e vai só conversando com os outros setores e querendo fazer também, o trabalho dos outros eu você ajude os outros a fazerem o trabalho é uma coisa, ma fazer o trabalho dos outros, depois non faz bem o trabalho com a sua equipe, você entendeu? É isso aqui que acontece. Eu

acho que é a pressão de fazer as coisas tudo depressa e pegar também o trabalho dos outros de outro setor então chega o momento que as pessoa que está sobre pressão em função do erro ou de uma responsabilidade de outras pessoas eu non são do mesmo setor ou faz parte de uma outra área, entendeu? E eu acho que efetivamente non tem essa transparência entre chefia com subordinado (E13).

(211) Bom, **aqui** acho que é mais informal é mais complexo que se tem vários tipos de informações dentro do ambiente, então o relacionamento muda muito se você trabalha num escritório de advocacia ou se trabalha numa cozinha onde o grau de escolar é menor ou onde as experiência de vida son menor, a moradia diferente, a família muitas vezes é desregrada tem... son mais complexos, dos relacionamentos mais complexos. Superficialmente é mais fácil, mas as vezes sair dessa fase inicial...acho que é mais complexo (E15).

O poder é visto pelos E1 e E7 como uma maneira de demonstrar o *status* que o “cargo” lhe confere (210). E7 mobiliza os personagens “Itália”, “brasileiro” e “europeu”, junto com os vocábulos “*Status*”, “exibe”, “discreto”, “testemunhar” e “potente”, para explicitar a diferença de como os brasileiros e os europeus lidam com o poder. Na Europa não existe a ostentação que há no Brasil, os europeus são mais discretos, nas palavras do E7, trecho (211). Para os executivos nº2 e nº5, um dos principais problemas da gestão brasileira é a concentração de poder nas mãos do “chefe”. E2 utilizou os personagens “Brasil” e “chefe”, em consonância com o vocábulo “doença”, o verbo “valorizar” e a expressão “cultura do escravo”, para manifestar o seu repúdio ao tratamento que os chefes brasileiros dão aos seus subordinados, trecho (212). E5 salienta que a comunicação dentro da empresa deve ocorrer de forma horizontal: o “diretor”, o “gerente” devem conversar com “qualquer” pessoa e não somente entre si. Na frase “deixo sempre a porta aberta, não fechada” deixa subentendido, implícito, que ele pratica o discurso que prega, trecho (213)

(210) O que eu percebi que aqui a pessoa que ocupa um cargo, ela faz questão de mostrar que ele é o presidente, que ele é o tal, que ele é o ...Eu percebi isso (E1).

(211) Vejo no sistema, muita diferença no sistema de poder, pode ser que na **Itália** seja um pouco mais rigoroso, no sentido de poder mais central, o que diferencia do ponto de vista social essa diferença status, é que o **brasileiro** exibe mais a sua posição, tem demais para apresentar o seu bem estar a sua riqueza qualquer que seja o seu status muito mais do que o **europeu**, o europeu é muito mais discreto, não exibe, essa exibição é sinônimo de vulgaridade, aqui não a riqueza, a abundância o poder parece muito mais exibido [...]Aqui não, a exibição de riqueza é diferente, como se você tivesse que testemunhar seu sucesso, o que acho uma forma de fraqueza, onde você precisa de mostrar que você é potente, que você é forte. Eu acredito que fosse falta de algo (E7).

(212) Olha..eu acho que..não sei se é um proble...agora, tenho que distinguir...não sei se é um problema de todas companhias, mas dá para perceber que essa doença, né, fica em muita..seja comum a muitas companhias, que é não valorizar as pessoas. Aqui a visão é sempre muito do alto para o baixo. Aqui sempre percebo essa visão um pouco..que eu acho que é aquilo que sobra da...da cultura do escravo né? Tem sempre uma pessoa que sabe e que manda e o outro que executa. Isso eu acho muito negativo porque tem um potencial embaixo que é muito grande..de crescimento, que

é o mai...o recurso maior que tem o **Brasil**, maior que sua matéria-prima que son uma quantidade enorme...eh..mas conseguiram isso verdadeiramente, essa visão que sempre é o **chefe** que tem a solução, e ele tem que mandar todas as coisas (E2).

(213) Eu não gosto, eu falo com todos, falo com o gerente, falo com qualquer pessoa, falo com toda pessoa, eu estou olhando que talvez tem diretor aqui na [empresa] que não fala com qualquer pessoa. É errado. Respeita o seu colaborador porque se você vai ter algum resultado, é o resultado de toda sua firma, não só do gerente. [...] Por que não pode falar com o técnico?...Tem que falar com gerente, supervisor?...se eu preciso de uma resposta de um técnico vou até o técnico. [...] Depois por exemplo eu ...olhando...por exemplo deixo sempre a porta aberta, não fechada....deixo aberto, eu não tenho segredos...(E5).

O E7 considera a tomada de decisão brasileira pouco racional, baseada no “intuito”. Para E7, o “sistema europeu” é bem mais “rígido” que o sistema do “Brasil”. A “flexibilidade”, aliada à capacidade de administrar a “macromudança”, são diferenciais no sistema brasileiro, trecho (214). Em outro extrato da sua entrevista, E7 relatou que, ao contrário do que ocorre na “Itália” e no restante da “Europa”, as relações de poder nas organizações brasileiras não são facilmente percebidas, e a “informalidade” seria uma das causas do mascaramento dessas relações. No Brasil, é preciso conhecer o sistema para entender as nuances que permeiam o poder dentro de cada organização (215).

(214) Bem, tem um sistema de controle, o sistema de tomada das decisões é um sistema que privilegia o intuito, a sensação a expectativa que mais do que dados fatos análise [...] outro elemento diferente é a capacidade de governar macro mudança, o **sistema europeu** é um sistema rígido, onde as mudanças onde você tem que governar é muito modesta muito baixa se falarmos de mercado se o mercado crescer dois por cento a coisa grande se diminuir dois por cento uma tragédia, aqui no **Brasil** as mudanças são bem maiores e o sistema tem valores internos que, valores internos, da governança tem uma dose de flexibilidade bem maior que o sistema europeu, exatamente para reagir a essas mudanças (E7).

(215) É que o **sistema europeu** caracteriza-se pelo maior rigor, se você aceitar a palavra com o qual definem-se, quais são as suas responsabilidades, quais são os limites de sua ação as regras do jogo o sistema de premiação punição, no **Brasil**, isto é menos rigoroso, e menos formal, na **Itália** e na **Europa** é mais fácil entrar numa sala e entender a hierarquia da sala, do que aqui no Brasil, porque o sistema de poder na Europa é um sistema de formalidade do mesmo. Aqui existe um sistema menos formal, você tem entrar falar, conhecer entender exatamente como está distribuído de verdade o sistema de poder no grupo numa organização. Você está fazendo uma pesquisa não nesse sentido, se sair daqui um sistema de poderes formal, não representa na realidade o verdadeiro sistema de poder, que teoricamente representa o sistema, depois tem a realidade, que é o verdadeiro sistema, tudo isso é mais fácil perceber num sistema rigoroso do que num sistema brasileiro, por causa da maior informalidade (E7).

O executivo nº2 expressa todo seu romantismo ao relatar que o processo decisório deve ocorrer em um clima de harmonia - o personagem “chefe” deve ter “amor”, “ser amável” para com a sua equipe, deve ser amável, mesmo quando tem que tomar decisões difíceis,

“impopulares”. E2 utiliza também o personagem “aqui” para se referir ao Brasil. O E12 alegou que as decisões “aqui”no Brasil são mais rápidas e flexíveis, porém estagnam o “patrimônio cultural”, ao contrário da “Itália”, onde o patrimônio cultural está sempre crescendo, agregando valor à organização.

(216) E agora você recebe menos carinhos para o seu trabalho, porque o **chefe**, uma das coisas inteligentes que tem que saber fazer é ser amável pra essas pessoas ; isso não significa não tomar decisões impopulares [...] um diretor tem que procurar é também ter es..deter essa...como podemos dizer...amor em prezar todas as pessoas que trabalham com você. **Aqui** as pessoas têm a capacidade de exprimir esse sentimento, se não amam você, você percebe muito claramente, se amam...se amam você, você percebe. Isso deixa a qualidade da vida do gestor melhor, eu acho, porque, repito, aqui as pessoas sabem juntar a estima com o sentimento; não em todos os lugares é possível. Se você vai na Inglaterra nunca você vai perceber esse sentimento (E2).

(217) [...] eu acho que **aqui** as coisas para resolver problema acontece mais rápido e te dá um retorno de decisão muito mais rápida e mais flexível, em contra partida aqui às vezes você estabiliza o seu patrimônio cultural em vez de crescer vai estabilizando e na **Itália**, o patrimônio cultural da empresa sempre fica crescendo agregando valor (E12).

O E11 definiu a “inveja social” como uma diferença crucial entre o Brasil, personagem implícito do vocábulo “aqui” e a Itália, no que tange às relações de trabalho. E11 salienta que a “mobilidade social” e a perspectiva de ascensão do brasileiro fazem com que ele não tenha uma “macumba negativa” e sim “admiração”pelos patrícios que estão em um nível mais elevado que eles. E11 alega que “chutando”, na Itália a diferença salarial entre um executivo e um diretor gira em torno de três vezes. É uma diferença pequena se comparada à do Brasil, entretanto, ao invés de diminuir, ela aumenta a inveja das classes menos favorecidas pelas mais privilegiadas.

(218) [...] a **Itália** tem uma desigualdade infinitamente menor, um executivo ganha três vezes o salário de uma faxineira, chutando pelo amor de Deus, eu não sei se uma, mas vai perto disso, faxineira chega para [empresa] de carro, vai ao cabeleireiro onde a minha esposa vai, e os filhos estão na mesma escola, usa o mesmo hospital, pode não freqüentar o mesmo restaurante, pois depois uma diferença existe lá, mas as coisas importantes, escola, saúde, todo mundo usa da mesma coisa, mas tem muito mais inveja pois depois aquela diferença [...] que essa diferença que por ele limitada uma parte de lazer por dizer gera uma inveja social muito grande. [...] **aqui** uma outra coisa que me chamou atenção e veja é uma coisa que eu não sentia, você sente admiração muito mais do que inveja, quem dá certo é admirado pelos pares, uma pessoa bonita, uma pessoa de bem com a vida, uma pessoa com um carrão, pode passar na maior, no meio de pessoas humilde, ele não sente invejado ou algo de uma macumba negativa, mas se alguma coisa de admiração, talvez tenha também mais mobilidade social nesse país pela qual essa admiração faz com que tudo vai de mãos, tem uma lógica, porque todo mundo está se desenvolvendo, existe essa perspectiva que a vida pode ser melhorada (E11).

O executivo nº15 ponderou a questão da remuneração no Brasil. Na sua opinião existem algumas profissões que não são remuneradas de forma “justa”, não por vontade do empregador, e sim por imposição da “economia”, que não permite fazê-lo.

(219) Você tem vários tipos de trabalho aqui que non son... remunerado de forma justa, né? mas non é porque os donos non querem remunera, mas porque a economia non gira pra pode remunera. Certo? (E15).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho objetivou-se estudar como os executivos expatriados italianos percebem as práticas gerenciais brasileiras. A motivação para fazê-lo originou-se da necessidade de se compreender a gestão nacional, sob o ponto de vista do outro, do forasteiro, presumivelmente não viesado pela origem brasileira. Para orientar a coleta dos dados (entrevistas), foi elaborado um roteiro estruturado em duas partes: a primeira destinada à “caracterização do entrevistado” e a segunda, à exploração do conceito de “trabalho”. Essas partes transformaram-se, posteriormente, na análise de dados, em dois percursos semânticos: o “percurso semântico das diferenças culturais” e o “percurso semântico das práticas de gestão”.

Nem todos os executivos entrevistados vieram para o Brasil por vontade própria. Em alguns casos, a decisão foi da empresa, em outros, a esposa decidiu o destino do expatriamento. Apesar disso, nenhum deles manifestou insatisfação por estar no país; pelo contrário, muitos deles afirmaram que estariam dispostos a permanecer no país se as condições assim o permitirem quando do término do contrato. Alguns dos entrevistados declararam, abertamente, o seu amor pelo país. Por essas manifestações, quase efusivas, pode-se inferir que o Brasil é um destino atrativo para os executivos estrangeiros. Dos entrevistados, um executivo já havia morado no Brasil quando criança, em virtude do expatriamento do seu pai. Retornou à Itália ainda na sua infância, mas a lembrança do Brasil o acompanhou durante toda vida. Quando se tornou um executivo, optou por seguir o mesmo caminho do pai: voltar ao país que tão bem o acolhera anteriormente. O entrevistado enfatizou que não escolhe o país no qual irá trabalhar, porém, onde irá morar e que o Brasil encabeça a sua limitada seleção de países.

A imagem do Brasil no exterior não foi fator impeditivo para que os entrevistados aportassem no território nacional. O país é conhecido, principalmente, pelo carnaval, prostituição, futebol, pobreza e violência. Os entrevistados alegaram que os brasileiros se vendem mal no exterior e sugerem que o governo deveria investir na divulgação positiva do país, mostrar o que ele tem de bom e bonito, os recursos e belezas naturais, a diversidade cultural, a indústria e, principalmente, a hospitalidade brasileira. Vários entrevistados disseram ainda que problemas como violência, prostituição e pobreza, não são exclusivos do Brasil e que muitos países, incluindo os chamados “desenvolvidos”, os possuem. Entendem os entrevistados que, uma campanha bem feita atrairia mais turistas, inserindo o Brasil na rota

mundial de turismo, na qual já deveria estar. Enfatizam, ainda, que essa estratégia criaria milhares de empregos internos.

Dos quinze entrevistados, dez eram casados, mas apesar disso, salientaram que o estado civil do executivo não interfere na decisão da empresa em designá-lo a um posto de trabalho no exterior. Fizeram questão de ressaltar que são a experiência profissional e a competência como executivo, junto com a disposição ao expatriamento, os fatores preponderantes na decisão das empresas. A experiência foi muito focada pelos entrevistados, que alegam que o trabalhador brasileiro é competente, mas falta-lhe experiência. Porém, asseveram que os dois países complementam-se de forma sinérgica: a Itália teria a competência e o Brasil, a flexibilidade.

Verificou-se que o idioma é importante no processo de expatriamento e adaptação, pois 80% dos entrevistados falam mais de um idioma, além do seu. Atualmente, todos eles falam no mínimo três línguas diferentes, incluindo o português e o italiano, e alguns falam seis. O inglês é o mais falado, já que 11 dos 15 entrevistados o falam, seguido do espanhol e o francês, com 10 e 11 entrevistados, respectivamente. Percebeu-se que a idade não é um fator decisivo na escolha de profissionais para trabalhar no exterior. O item idade na amostra variou de 30 a 62 anos. A maioria dos entrevistados exerce o cargo de diretor, seguida pelo de gerente. O perfil dos entrevistados apontou para a predominância de engenheiros. Os administradores (dois) e os advogados (dois) empataram em segundo lugar.

Constatou-se que são oferecidos alguns benefícios aos executivos expatriados, como o auxílio-moradia, carro, pagamento do colégio dos filhos e parte da remuneração em euros. Esses benefícios variam de caso a caso: alguns recebem todos, enquanto outros apenas alguns, conforme contrato. Entretanto, nenhuma empresa ofereceu benefício específico para a ocasião do repatriamento do executivo. Os que não pretendem permanecer no Brasil afirmaram que esperam pelo menos ter um cargo compatível com o exercido aqui, quando do retorno ao país de origem.

A adaptação dos entrevistados teve dificuldades e as questões mais críticas referiram-se à pontualidade, informalidade, viés na comunicação, desconhecimento inicial do idioma e a dificuldade dos brasileiros em aceitarem críticas, no que a pesquisa corrobora os achados anteriores de Bueno, Domingues e Del Corso (2004)

Apurou-se que os traços culturais que identificam o que se pode chamar de cultura nacional e que estão presentes no comportamento geral dos brasileiros são tão marcantes que o executivo nº 8 (E8) – que vive no Brasil há 35 anos – tem as mesmas percepções dos entrevistados que estão no país há menos tempo, sendo a constatação unânime dos

entrevistados de que o brasileiro negligencia a pontualidade. Houve apenas um comentário positivo a respeito do tema, mesmo assim, esse entrevistado valeu-se dessa brecha para justificar o seu próprio atraso. Os demais alegaram não terem, ainda, se acostumado com o descaso para com o cumprimento dos horários e isso lhes causa transtornos na vida profissional e social.

O estilo informal do brasileiro agrada aos entrevistados, que acreditam que a informalidade contribui para um ambiente de trabalho mais agradável e harmônico, à medida que quebra barreiras entre chefes e subordinados. O fato de as pessoas se tratarem pelo primeiro nome, inicialmente, causou estranheza para alguns entrevistados, pois a tradição italiana é a de chamar-se o indivíduo pelo sobrenome. A informalidade permeia as relações nas organizações brasileiras e ela se dá não só no nível de relacionamento, como também na maneira de as pessoas se vestirem e se comportarem.

Percebeu-se que existem problemas de comunicação dentro das organizações brasileiras sediadas na região da pesquisa. Os entrevistados reclamaram que as suas ordens não são executadas como solicitadas. A princípio o empregado faz o trabalho como lhe foi pedido, mas em pouco tempo ele passa a fazer do jeito que lhe convém, ou seja, pressupõe-se que ele o faça da maneira que requeira menor esforço. Freitas (1997) denomina este traço brasileiro de “aventureiro”. Além disso, os trabalhadores brasileiros ouvem a ordem e não a questionam, porém, essa passividade, por vezes, irrita os italianos, que alegam que na Europa o trabalhador exerce uma função mais ativa, mais participativa. Os entrevistados percebem na ausência de questionamento das ordens pelos brasileiros uma postura de negligência com relação ao trabalho e aos objetivos organizacionais. Em todo o caso, são temas que merecem aprofundamento de estudos.

No início, o desconhecimento do idioma trouxe alguns embaraços aos entrevistados. Eles não podiam participar mais ativamente da vida social do país, pois ir ao cinema, teatro, deixava de ser um lazer, pois requeria um esforço exponencial para entender o que se passava. Alguns executivos fizeram aulas particulares de português, mas por causa da dificuldade de conciliação de horários, a maioria as abandonavam tão logo conseguiram se comunicar no idioma local. Apenas um entrevistado fez aulas de português na Itália com um professor português. Ele alegou que essas aulas não o ajudaram muito, porque quando chegou aqui, era tudo muito diferente do que tinha aprendido. As aulas teriam sido mais proveitosas se ele tivesse ido a Portugal. Porém, como os dois idiomas originam-se do latim, em pouco tempo os executivos conseguiam se comunicar de forma ainda que rudimentar, numa espécie de “portuliano”.

Na percepção dos executivos expatriados italianos, o brasileiro é resistente a críticas. Os entrevistados alegaram que quando recebe críticas, o brasileiro fica profundamente ofendido, o que seria uma reação incorreta na visão dos entrevistados. Essa rejeição a críticas advém da informalidade e da tendência a transferir as relações pessoais para o ambiente de trabalho. Dessa forma, quando o indivíduo recebe uma crítica, ele leva para o lado pessoal e acredita que a sua pessoa e não o seu trabalho está sendo criticado, o que gera mágoa para com o ofensor. Entendem os entrevistados o brasileiro deve aprender a ser receptivo a críticas construtivas e, em vez de ficar ofendido, seria melhor refletir sobre a falha e procurar saná-la.

Outras características levantadas anteriormente por Floriani (2003) e Prates e Barros (1996) apareceram na pesquisa como o foco no resultado, a criatividade, ênfase no trabalho em equipe e autocracia. Verificou-se que a falta de planejamento, no Brasil, faz com que se foque excessivamente no resultado, porém, negligenciando os processos. Isso gera tensão no ambiente de trabalho, já que a pressão atrai erros que podem comprometer todo o processo. Essa seria uma diferença marcante entre o modo de trabalho no Brasil e na Itália. Além disso, pouca coisa muda de um país para outro, além do relacionamento entre as pessoas. Os erros que ocorrem no ambiente organizacional brasileiro por causa da pressão não deveriam ser punidos e sim vistos como fonte de aprendizagem, tanto para a empresa quanto para o empregado. Por outro lado, houve destaque para a alegria e a criatividade e a facilidade de aprender do brasileiro. Um entrevistado lembrou que na época das altas taxas de inflação, o executivo brasileiro era muito cortejado no exterior, devido à sua capacidade de compreender, tolerar e se adaptar às mudanças.

Constatou-se que os brasileiros não têm dificuldade para trabalhar em equipe. A motivação decorrente dessa “rede” cria um ambiente amistoso e cooperativo, diferente da Itália, onde cada funcionário se preocupa unicamente com o seu trabalho. Às vezes, o excesso de zelo pela equipe pode ser prejudicial, como nos casos em que o indivíduo deixa a sua tarefa inacabada para ajudar o companheiro na realização do seu trabalho. Mas de uma maneira geral, o espírito de equipe dos brasileiros foi muito valorizado pelos entrevistados.

Verificou-se que, na percepção dos entrevistados, a concentração de poder é um dos problemas das práticas gerenciais brasileiras. O poder concentra-se nas mãos dos níveis hierárquicos superiores, que têm voz de mando e desmando. Os subordinados aceitam passivamente essa situação, seja por comodismo, seja por negligência, por medo de se envolver, o que caracteriza a “hierarquia” de Freitas (1997) e a “distância de poder” de Hofstede (1980). Os detentores do poder fazem questão de ostentá-lo, tornando-o um símbolo *de status*. Porém, apesar da distância de poder, no Brasil existe mais mobilidade social do que

em qualquer outro país. Um fato interessante é que aqui não existe inveja social, quem consegue ascender social e economicamente é visto pelos outros com admiração e não com inveja, como acontece na Itália. Na esteira da concentração de poder surge um outro problema, que é a burocracia. Essa foi tida como exagerada em relação ao país de origem e em relação a outros nos quais alguns entrevistados trabalharam anteriormente antes de virem para o Brasil. Um entrevistado exemplificou o excesso de burocracia, de normas e leis, enfatizando que na empresa em que trabalha existe uma pessoa cuja principal função é ler o Diário Oficial, por causa da frequência e da velocidade com que as leis mudam.

A amabilidade do povo, beleza do país, o clima e a comida saborosa tornaram mais fácil o processo de adaptação dos entrevistados que, diante dessas benesses, entendem que problemas como a violência, desigualdade social e os juros altos tornaram-se palatáveis. Constatou-se que a hospitalidade brasileira não é uma teoria e sim uma prática que agrada aos estrangeiros e que se transforma em diferencial do país. Muitos vêem o Brasil como uma “grande família”, na qual um cuida do outro, gerando um ambiente de cooperação e harmonia, o que corrobora os estudos de Freitas (1997) sobre os traços brasileiros, especificamente sobre o “personalismo”. Verificou-se que esses valores foram ressaltados pelos entrevistados com muita veemência, porque a competição imposta pela globalização os aniquilou na maioria dos países com os quais mantêm contatos pessoais, profissionais e empresariais.

Dizem os entrevistados que o Brasil é um bom lugar para se viver e trabalhar, entretanto, algumas mudanças seriam necessárias para colocar o país no caminho do desenvolvimento. Apontam a melhoria da educação e a independência em relação às práticas americanas uma das principais. O fascínio do brasileiro pela figura do estrangeiro tem prejudicado a gestão no Brasil, porque o que normalmente se faz é uma adoção das práticas americanas de forma indiscriminada. O que se deveria fazer é uma seleção prévia do que é viável ou não para se copiar, e adaptar essas práticas à cultura local, o que evitaria muitos problemas na condução das empresas. Um entrevistado relatou que o brasileiro lê um livro americano e tenta seguir ao “pé da letra” tudo o que está escrito e, muitas vezes, isso não funciona nem aqui e nem lá. Seria apenas uma estratégia das editoras para venderem livros. Alguns desses livros nem ao menos chegam na Itália, pois as editoras sabem que lá não há mercado para esse tipo de publicação.

Segundo a percepção dos entrevistados, o processo de conscientização da necessidade de se preservar o meio-ambiente ainda é incipiente no Brasil. A tendência mundial é que os consumidores rejeitem determinados tipos de produtos que agredem a natureza, comportamento ainda raro no Brasil. Uma parcela de culpa eles atribuem ao baixo

desenvolvimento sócio-cultural da maioria da população, cuja satisfação de algumas necessidades básicas imediatas a impedem de ter uma visão futurista. Além do meio ambiente, o patrimônio público e privado precisa ser preservado de maneira mais efetiva, haja vista que as construções européias são infinitamente mais antigas que as brasileiras e, no entanto, estão muito mais conservadas. O que não precisa de preservação, comentam ironicamente alguns entrevistados, é a elevada carga tributária, que precisa ser revista, pois no patamar em que se encontra, inviabiliza o crescimento econômico do país. Os juros praticados no Brasil são os mais altos do mundo. Entendem os entrevistados que o governo deveria se ocupar, seriamente, da melhoria da distribuição de renda e da instituição de regras que facilitem a vida das pequenas e médias empresas, uma vez que essa política trouxe um *boom* econômico na Itália nos anos 90.

Apurou-se que os entrevistados percebem na superficialidade que permeia o ambiente de trabalho no Brasil, uma face negativa das condições organizacionais internas. O medo de ser demitido faz com que o empregado mantenha uma relação “fingida” para com o empregador. Ele aparenta que está motivado para agradar ao chefe, mas essa motivação é apenas uma camuflagem para esconder o seu descontentamento. Diferentemente da Europa, o sindicato no Brasil tem pouco poder de negociação, o que de uma certa forma contribui para a perpetuação dessa situação. Na Europa, a força dos sindicatos impede que o trabalhador seja facilmente demitido. Como a relação sindicato *versus* empresa difere da do Brasil, muitas vezes a “pseudomotivação” é o caminho encontrado pelo empregado para evitar a demissão. O capital humano brasileiro precisa ser mais bem treinado e valorizado, para que haja uma participação mais efetiva na gestão brasileira e sejam rompidos os laços de dominação.

O “jeitinho” brasileiro, já estudado por Barbosa (1992), DaMatta (1986), Motta (1997) e Ramos (1983), é um problema no mundo competitivo, pois a solução do jeitinho é paliativa e, se não busca uma solução definitiva para o problema, além de não erradicá-lo, implica perda da riqueza do aprendizado. A prática do jeitinho decorre muito da falta de planejamento, o que constitui um problema que pode inviabilizar o crescimento do país, pois se ele fica o tempo todo tapando os buracos, quando é que vai construir o seu caminho? O imediatismo, a necessidade de resultados a curto prazo, faz com que os brasileiros optem pelo atalho, o que muitas vezes pode levar a destino inesperado, que tanto pode ser bom quanto ruim. Esse amadorismo impede que práticas efetivas sejam implementadas e a gestão se profissionalize. Ao que tudo indica, o Brasil optou por não ser pioneiro ao seguir as práticas de outros países. Nesse caso, há dois lados a serem considerados: perde-se a vantagem do

pioneirismo, mas por outro, pode-se evitar os erros cometidos pelos que saem na frente. Freitas (1997) caracteriza o “jeitinho” nos seus estudos como o traço “malandragem”.

Finalmente, considerando-se as fases de adaptação do expatriado de Rieger, citado por Tung (1998), pode-se inferir que os entrevistados encontram-se nas fases de integração (atraído pela cultura local, mas ainda preserva a sua própria cultura) e de assimilação (a atração pela cultura local é mais forte do que a necessidade de preservar a sua própria cultura). Pela pesquisa não se detectou nenhum expatriado na fase de separação ou segregação (preservação da sua cultura e rejeição pela cultura local) e marginalização (rejeição da cultura hospedeira sem preservar a sua). Dentre os estágios de adaptação definidos por Black, Mendenhall e Oddou (1991), o entusiasmo é o traço mais visível no teor das entrevistas. Nesse estágio, o expatriado, já bem integrado à cultura local, passa a valorizar mais os seus aspectos positivos. Constata-se que as dificuldades que os executivos tiveram de adaptação são normais e nenhum deles enfrentou problema insolúvel. Uma explicação para essa questão poderia ser a “proximidade” entre as culturas brasileira e italiana. Além disso, quatro deles vieram de experiências de expatriamentos anteriores em países de origem latina, como Espanha e França.

Seguiram-se nesta pesquisa, os mesmos parâmetros desenvolvidos pelo NEPOL – Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, coordenado pela Professora Dra.Tânia Fischer, que tem estudado os executivos expatriados residentes no Estado e como eles observam as práticas gerenciais brasileiras.

Neste trabalho, as contribuições podem ser assim definidas:

- (a) no campo dos estudos organizacionais, a cultura contribui para o entendimento das relações que permeiam o ambiente das empresas, dos conflitos, das disputas e do fracasso e do sucesso dessas.
- (b) No espaço da cultura, é importante salientar que a visão que o outro tem de nós é tão importante quanto a que temos de nós mesmos, para criarmos um quadro mais fidedigno da realidade tal qual ela se apresenta.

Limitações constadas na Pesquisa.

Este trabalho esteve sujeito a algumas limitações, dentre as quais pode-se salientar as seguintes:

1. A dificuldade de acesso a executivos estrangeiros. Eles estão sempre viajando, agenda lotada e ainda há a barreira chamada “secretária”.
2. Nenhuma executiva foi entrevistada por falta de acesso.
3. Esta pesquisa foi realizada com um grupo restrito de quinze executivos, o que impede que as suas conclusões sejam generalizadas.
4. Amostra inteiramente mineira.

Recomendações Para Pesquisas Posteriores

Recomenda-se que seja feito um estudo com amostra maior, incluindo mulheres executivas, para que haja uma visão que não contenha o viés de gênero. O referencial teórico poderia incluir a cultura italiana ou a do país de origem do expatriado pesquisado. Outra possibilidade é que sejam incluídos expatriados de outras nacionalidades e feitos cruzamentos dos dados para que se tenha uma visão mais ampla da percepção dos executivos expatriados sobre as práticas gerenciais no Brasil. Haveria ainda, a possibilidade de se pesquisar a adaptação dos executivos expatriados brasileiros.

REFERÊNCIAS

ALBINO, W. *Minas do Ouro e do Barroco – As raízes Históricas da Cultura Mineira*. 1 ed. Belo Horizonte: Barlavento Grupo Editorial, 2001.

ALMEIDA, J.P.J. *Expectativas e percepções dos dirigentes estrangeiros de organizações não governamentais na Bahia: Um estudo de caso*. 2002. (Dissertação de mestrado). Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

AYCAN, Z. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, v.8, n. 4, p.435-456, ago., 1997.

ALVES, R. *Filosofia da Ciência*. 4 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

BARBOSA, L.H. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.36, n.4, p.6-19, out/nov/dez, 1996.

_____. *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

_____. *O Jeitinho Brasileiro*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

BARROS, B.T. *Gestão à Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, B.T., PRATES, M.A.S. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BAILEY, K.D. *Methods of Social Research*. Second Edition. London: The Free Press, 1982.

BERGER, P.L., LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BERTERO, C.O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. (org). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990, p.29-44.

BETHLEM, A. *Gestão de Negócios uma abordagem brasileira*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. *Gerência à Brasileira*. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

BLACK, S.J., GREGERSEN, H.B. The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, v.77, n. 2, March/April, 1999, p.52-59.

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

BOND, M. H. et al. Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 18, n. 2, p. 143-164, 1987.

BONOMI, A. *Fenomenologia e Estruturalismo*. 2 ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A, 1973.

BOYACIGILLER, N.A. and ADLER, N.J. The parochial dinosaur: Boyacigiller, Nakiye A. & Adler, Nancy J. (1991) The parochial dinosaur: organisational science in a global context. *Academy of Management Review*, science in a global context. *Academy of Management Review*, 16/2: p.262-290, 1991.

BRYMAN, I. *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge, 1992.

BUENO, J.M., DOMINGUES, C.R., DEL CORSO, J.M. O Processo de Expatriação na Integração de Culturas: o caso Renault do Brasil. In: *XXVIII ENANPAD*, 2004, Curitiba. [Anais Eletrônicos...] Curitiba: PR, 2004. 1 CD-ROM.

CALDAS, M.P. Santo de Casa não faz Milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. (org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p.73-93.

CARRIERI, A P. *O Fim do “ Mundo Telemig” a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. 2001. (Tese de Doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CAVEDON, N.R. *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CHAPMAN, M.. Social anthropology, business studies, and cultural issues. *International Studies of Management & Organisations*, 1997, 26/4: 3-29.

CHAUI, M. S. *Introdução à História da Filosofia*. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CHILD, J. *Management in China during the age of reform*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

COUTINHO, L.G. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In BAUDMANN, R. (org.). *O Brasil e a Economia Global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996, p.40-55.

DAMATTA, R. *Carnavais, Malandros e Heróis*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1990.

DAMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* 2 ed. Rio de Janeiro,: Rocco, 1986.

DAVEL, E.P.B., VASCONCELOS, J.G.M.. Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. (org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p.94-110.

DIAS, F.C. Mineiridade: Construção e Significação Atual. *Ciência e Trópico*, Recife, v.1, n.13, p.73-89, jan./jun., 1985.

FARIA, A.A.M., LINHARES, P.T.F.S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In MACHADO, I.L. (org.). *Análises de discursos: sedução e persuasão* (Caderno de Pesquisa n.13). Belo Horizonte: NAPq FALE/UFMG, 1993.

FIGUEIREDO, L. Mulheres nas Minas Gerais. In: PRIORE, M.D (org.). *História das Mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002, p.141-188.

FIORIN, José Luiz. *Linguagem e Ideologia*. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. (Org). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990, p.15-27.

FLORIANI, D.E. A cultura Nacional e as Negociações Comerciais Internacionais: um estudo comparativo entre negociadores brasileiros e italianos. In: *XXVI ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2003, Atibaia [Anais Eletrônicos...] São Paulo: Atibaia, 2003. 1 CD-ROM.

FRANÇA, J.L., VASCONCELOS, A.C., MAGALHÃES, M.H.A., BORGES, S.M. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 6ª ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. (org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p.38-54.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV ENANPAD, 2000*, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

FREYRE, G. *Vida Social no Brasil nos Meados do Século XIX*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1977.

_____. *Casa-Grande & Senzala*. 8 ed., 2 v. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1954.

GEERTZ, C. *A interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1989.

GONÇALVES, G.A., MIURA, I.K. Executivo Expatriado: Fatores que afetam o ajustamento internacional. In: *XXVI ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2002, Salvador. [Anais Eletrônicos...] Bahia: Salvador, 2002. 1 CD-ROM.

GREGORY, K.L. Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly – ASQ*, v.28, n.3, September, 1983, p.359-376.

GUIGUET, J.M.S., DA SILVA, J.R.G. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. In: *XXVII ENANPAD*, 2003, Atibaia. [Anais Eletrônicos...] Atibaia: SP, 2003. 1 CD-ROM

HICKSON, D.J.; MCMILLAN, C.J., AZUMI, K. and HORVATH. Grounds for comparative organisation theory: quicksands or hard core? In: Lammers, C.J. and Hickson, D.J (eds.), *Organisations alike and unlike*. London: Kegan Paul, 1979.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2 ed. California: Sage, 2001.

_____. *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 1991.

_____. *Culture's Consequences: international differences in work-related values*. California: Sage, 1980.

HOLANDA, S.B . *Raízes do Brasil*. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1971.

HOMEM, I.D., TOLFO, S.R. Gestão Intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. In: *XXVIII ENANPAD*, 2004, Curitiba. [Anais Eletrônicos...] Curitiba: PR, 2004. 1 CD-ROM

JUNQUILHO, G.S. *Ação gerencial na administração pública: a re/produção de "raízes" brasileiras*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. *Elementos de Psicologia*. 4 ed.1v. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973A.

KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. *Elementos de Psicologia*. 4 ed.2v. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973B.

KUBO, A. T.V. *Aspectos do Discurso Jornalístico Sobre a Luta pela Terra*. 2003. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos (PosLin) da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

LARAIA, R.B. *Cultura um conceito antropológico*. 11 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

LAVILLE, C. e DIONNE, J. *A Construção Social do Saber*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte; Editora UFMG, 1999.

LECHTE, J. Maurice Merleau-Ponty. In _____ .50 *Pensadores Contemporâneos Essenciais*. 2 ed. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002, p.42-47.

LENARTOWICZ, T. and ROTH, K. Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*. V.32, n.2, 2nd quarter, p.305-326, 2001.

LUCAS, F. Visão Cultural de Minas. In LUCAS, F. *Luzes e Trevas – Minas Gerais no Século XVIII*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998, p.119-123.

MARTIN, J. FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In *Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções*. CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD. W.R. (org.). V.2. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTIN, J. *Cultures in Organizations - Three Perspectives*. Oxford: Oxford University, 1992.

MATOS, A.P. A. *Interculturalidade: Executivos Americanos na Bahia e suas Expectativas e Percepções sobre a cultura de trabalho local. Um Estudo de Caso*. 2002. (Dissertação de mestrado). Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MAURICE, M. (1979) For a study of 'the societal effect': universality and specificity in organisation research. In: Lammers, C.J. and Hickson, D.J (eds.), *Organisations alike and unlike*. London: Kegan Paul, p. 42-60.

MINAYO, M.C.S. *O Desafio do Conhecimento*. 7 ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MOTTA, F.C.P. Introdução: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. (org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p.15-21.

_____ Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. (org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997b, p.25-37.

PAULA, J. A. *Raízes da Modernidade em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

PEREIRA, N.A. F., PIMENTEL, R., KATO, H.T. Expatriação e Estratégia Internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: *XXVIII ENANPAD*, 2004, Curitiba. [Anais Eletrônicos...] Curitiba: PR, 2004. 1 CD-ROM

PETTIGREW, A.M. A cultura das Organizações é Administrável? In FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. (org). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990, p.145-153.

PRADO JÚNIOR, C. *Formação do Brasil Contemporâneo*. 6 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1961.

PRATES, M. A. S., BARROS, B. T.. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P.(org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p.55-69.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva Publicações Ltda, 1998.

RAMOS, G. O formalismo, no Brasil, como estratégia para mudança social. In: _____ . *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro*. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, W. *Noções de Cultura Mineira*. São Paulo: Editora F.T.D. S/A, 1966.

RICHARDSON, R. J.e colaboradores. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, S.B.; DUARTE, R.G. Diversidade Cultural no Ambiente dos Negócios Internacionais. In VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B.(org) *Administração Contemporânea Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999, p.40-58.

RODRIGUES, S.B. *O Chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*.1991. (Tese, concurso para professor titular). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

SANTOS, C.M.B.N. Expatriadas brasileiras nos Estados Unidos – desafios e conquistas. In: *XXVII ENANPAD*, 2003, Atibaia. [Anais Eletrônicos...] Atibaia: SP, 2003. 1 CD-ROM

SATHE, V. *Culture and related corporate realities: text, cases and readings on organizational entry establishment, and chance*. Illinois: Richard D. Irwin, 1985.

SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH, COOK. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1974.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly – ASQ*, v.28, n.3, September, p.339-358, 1983.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leardership*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1994.

TUNG, R. L. American Expatriates Abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, v.33. n.2, 1998, p.125-145.

_____. Expatriate Assignments: enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Review*. V. 1., n.2, May 1987, p.117-126.

VASCONCELOS, S. *Mineiridade - Ensaio de Caracterização*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1968.

ZANELLI, J.C. Ações Estratégicas na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: reações dos participantes. In: *XXIII ENANPAD*, 1999, Foz do Iguaçu. [Anais Eletrônicos...] Foz do Iguaçu: PR, 1999. 1 CD-ROM.

VISCOTT, D. *A Linguagem dos Sentimentos*. 6 ed. São Paulo: Summus Editorial, 1982.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

1. Caracterização do Entrevistado

- 1.1. Nome:
- 1.2. Data do Nascimento:
- 1.3. Estado Civil:
- 1.4. Formação:
- 1.5. Idiomas:
- 1.6. Há quanto tempo está no Brasil?
- 1.7. Empresa/setor:
- 1.8. Cargo:
- 1.9. Há quanto tempo ocupa este cargo?
- 1.10. É o mesmo ocupado anteriormente na matriz?
- 1.11. Tem filhos? Quantos?
- 1.12. Local de Origem (país de onde veio):
- 1.13. O Sr (a) já tinha vindo ao Brasil antes?
- 1.14. Quando o Sr.(a) chegou ao Brasil, o que mais chamou a sua atenção?
- 1.15. De quem foi a escolha para trabalhar no Brasil? Do Sr (a) ou da empresa?
- 1.16. Houve benefícios para sua transferência para o Brasil?
- 1.17. A empresa ofereceu algum tipo de benefício antes e após o seu expatriamento?
- 1.18. Como o Sr (a) imagina o retorno ao seu país e a empresa matriz?
- 1.19. Como se deu o seu ajustamento à cultura brasileira e à cultura mineira?
- 1.20. Como se deu o ajustamento da sua família quando de sua chegada ao Brasil?
- 1.21. Hoje, como está a adaptação de sua família no Brasil?
- 1.22. Quando sua família chegou ao Brasil, o que mais lhe chamou a atenção?
- 1.23. Quais foram os principais problemas encontrados pela sua família quando de sua chegada ao Brasil?

2. Trabalho

- 2.1. Antes de vir à Minas Gerais, quais eram as suas expectativas? Como foi o encontro dessas expectativas com a realidade local?
- 2.2. Qual foi o fato real mais marcante que melhor evidenciou as diferenças culturais no modo de trabalho em Minas Gerais e nos seu país?
- 2.3. Quando o (a) Sr (a) pensa na cultura empresarial em Minas Gerais, quais são os três primeiros verbos de ação que lhe ocorrem?
- 2.4. Que adjetivos melhor caracterizam a cultura empresarial mineira?
- 2.5. Como o (a) Sr (a) percebe as práticas gerenciais brasileiras?

- 2.6. Que mudanças o Sr (a) implementaria nas práticas gerenciais onde trabalha?
- 2.7. Como era o ambiente de trabalho na matriz e como é no Brasil?
- 2.8. Como são as práticas gerenciais no seu país?
- 2.9. O Sr (a) poderia me indicar um outro executivo italiano que poderia me conceder uma entrevista? Poderia contatá-lo em seu nome?