

Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções*

Expatriates in Brazil: Different Nationalities, Different Perceptions

Hélio Arthur Reis Irigaray¹
Sylvia Constant Vergara²

Resumo

Este estudo visou determinar se as percepções dos expatriados que vivem no Brasil diferem em função de suas nacionalidades. Com base na premissa ontológica da pós-modernidade crítica, foi realizada uma pesquisa qualitativa no escritório de uma empresa norte-americana do setor de telecomunicações, em São Paulo. Foram entrevistados três expatriados com perfis profissionais, acadêmicos e psicográficos similares: um holandês, um norte-americano e um colombiano. O holandês e o norte-americano percebem os brasileiros como hospitaleiros e simpáticos; enquanto o colombiano como arrogantes e prepotentes. Sugerimos que estas diferentes percepções decorrem do fato de os brasileiros hipervalorizarem as culturas norte-americana e europeia, bem como do "efeito espelho", isto é, quando em contato direto com outro "terceiro mundista", os brasileiros se reconhecem e rejeitam a imagem projetada por não harmonizar com os padrões de beleza, eficiência e comportamentos por eles valorizados.

Palavras-chave: Expatriados, Identidade, Pós-modernidade

Abstract

The object of this study was to determine how the perception of the expatriates who live in Brazil differ according to their nationalities. Based upon the critical postmodern paradigm, a qualitative research was carried out in a North American telecommunication company office, in São Paulo. We interviewed three expatriates executives: a Dutch, a North American, and a Colombian. All of them had the same background and psychographic traits. The Dutch and the North American perceive Brazilians as nice and hospitable; whereas, the Columbian perceive them as arrogant and proud. We suggest that these perceptions differs due to the fact that Brazilians indeed admire the "first-world" culture and reject anyone that may remind them of their real image, which does not harmonize with the European and North American standards of beauty, efficiency and behavior.

Key words: Expatriates, Identity, Postmodernism

* Artigo recebido em 13.03.2008, aprovado 30.11.2009.

¹ Doutor em Administração em Administração de Empresas. Professor da Unigranrio. Endereço: Rua da Lapa, 86, 9º andar, Rio de Janeiro/RJ, 21021-180. E-mail: a.irigaray@global.com

² Doutora, Professora e Pesquisadora da EBAPE/FGV. E-mail: sylvia.vergara@fgv.br

Introdução

A liberalização do mercado, a qual teve início na década de 1980, resultou num ambiente empresarial cuja principal característica é a hipercompetitividade (OGNIVTSEV, 2005). Visando a sobreviverem neste contexto, as empresas têm sido administradas com uma orientação pela lógica da otimização de lucros, por meio de estratégias que maximizem suas receitas e minimizem suas despesas (OGNIVTSEV, 2005). Na prática, estas estratégias se traduzem em fusões, aquisições, adoção de novas tecnologias, avanço sobre novos mercados e busca por empregados cujos salários sejam mais baixos. Uma das conseqüências destes movimentos são os deslocamentos geográficos de empregados, desde viagens curtas de negócios a longos tempos de missão no exterior, os quais resultam na convivência de diferentes culturas (BLACK e MENDHALL, 1990).

Há estudos (HOMEN e TOLFO, 1999; RODRIGUES e DUARTE, 1999) cujo foco principal é o reconhecimento por parte das empresas das diferenças culturais entre seus empregados, e de seus impactos diretos nas interações sociais e, conseqüentemente, no clima organizacional. Outros resgatam a influência da cultura de origem dos indivíduos no exercício de suas funções (MACHADO, 2003) e, finalmente, há aqueles cujo objeto de estudo é o processo de ajustamento de executivos expatriados (FREITAS, 2001). É neste terceiro foco que o presente estudo se enquadra.

Este é um trabalho empírico, realizado numa empresa norte-americana do setor de telecomunicações, aqui denominada USATEL, nome fictício, a qual, em 2007, transferiu para o seu escritório de São Paulo, três novos gerentes gerais da área de negócios e administração: um holandês (Jan), um norte-americano (John) e um colombiano (Juan). Todos têm perfil acadêmico e trajetórias profissionais semelhantes. Os três estão na faixa de 34 a 37 anos, são casados e têm filhos. O estudo aqui apresentado partiu da premissa segundo a qual as percepções de expatriados de culturas diferentes acerca da cultura que os abriga, no caso a brasileira, são diferentes.

Foram levantadas duas questões: a discrepância em percepções pode ser justificada pelas diferentes nacionalidades? Como o Brasil e os brasileiros são percebidos pelos expatriados em função de seus países de origem? Para respondê-las, ouvimos os gerentes mencionados.

Segundo seus relatos, suas experiências, percepções e processos de adaptação ao Brasil, à filial e aos colegas brasileiros têm sido muito divergentes e, não raramente, desmistificam a tão propalada "hospitalidade brasileira".

Assim como outros estudos em Administração (TONELLI e ALCADIPANI, 2000; VERGARA e IRIGARAY, 2007), este também fundamentou-se nas premissas da pós-modernidade crítica, uma vez que esta possibilita a recuperação de múltiplas vozes e realidades (BAUDRILLARD, 1968; BENHABIBI, 2005) e leva em conta a desorganização, o desarranjo e a flexibilidade existentes no tecido social (HASSARD, 1993). Os dados foram obtidos via entrevista semi-estruturada, acerca das histórias de vida e das percepções dos expatriados. Para o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas foi realizada análise do discurso, a qual tem a intenção de não só apreender a mensagem, como também explorar o seu sentido, seus significados: o que se fala e como se fala, o que está explícito e o que está implícito, a linguagem empregada no discurso, as dimensões enfatizadas (PUTNAM e FAIRHURST, 2001; VERGARA, 2006).

O estudo realizado está aqui apresentado em sete seções, incluindo esta introdução. A segunda seção aponta para a justificativa e a limitação do estudo. Na terceira, é relatado o percurso metodológico realizado. A quarta seção argumenta sobre identidade, identificação e expatriação. Na quinta seção o foco é alteridade e expatriação. A sexta revela o Brasil na percepção dos expatriados e argumenta-se sobre essa percepção. Na última seção apresentam-se as conclusões a que o estudo permitiu chegar, assim como a sugestão para uma nova agenda de pesquisa.

Relevância e limitação do estudo

A relevância deste estudo jaz no fato de que a gestão internacional de pessoas permite à empresa multinacional ser globalmente bem sucedida, eficiente, localmente responsável, flexível e adaptável dentro de um curto espaço de tempo, pois ela viabiliza a transferência do conhecimento e a aprendizagem por meio de suas unidades dispersas globalmente (SCHULER *et al.*, 2002). Ademais, há a questão humana, portanto, a apreensão da visão dos expatriados é fundamental para a elaboração e adoção de políticas organizacionais, as quais podem contribuir para uma melhor adaptação desses indivíduos ao Brasil, resultando numa melhor qualidade de vida e realização profissional.

Não obstante, esta pesquisa tem limites geográficos, sociais e temporais. De fato, tomou-se como objeto de estudo, exclusivamente, gerentes seniores a que se teve acesso, de uma única empresa norte-americana, lotados nos escritório da cidade de São Paulo, ouvidos entre fevereiro e outubro de 2007. O percurso metodológico realizado é, a seguir, explicitado.

Percurso metodológico

Este estudo está fundamentado sobre a premissa ontológica da pós-modernidade crítica de que existam múltiplas realidades, as quais são construídas pelos indivíduos a partir da linguagem de suas experiências pessoais. Desta forma, um indivíduo e seu mundo são elementos indissociáveis. Neste *Weltanschauung*, as crenças e os paradigmas do pesquisador estão articulados com o objeto de pesquisa, ou seja, não há o distanciamento sujeito-objeto (*bracketing*), nem o rompimento epistemológico; pelo contrário, a inclusão do ponto de vista dos pesquisadores é que possibilita a apreensão do objeto (RAY, 1994). Tem-se, então, que nesta pesquisa, os pesquisadores não se posicionaram como meros observadores do fenômeno estudado, dado que suas premissas e percepções permearam toda a pesquisa: seleção do tema, aporte teórico, metodologia, a escolha dos fragmentos de discurso dos expatriados, bem como sua interpretação. No processo de interpretação dos fatos, conforme alertou Walters (1996), os pesquisadores estiveram sempre cientes de seus preconceitos.

A pesquisa de campo foi conduzida entre os meses de setembro e outubro de 2007, no escritório da empresa, em São Paulo. Para as entrevistas teve-se em mente as considerações de Goldenberg (2000) e de Rubin e Rubin (1995). Em atenção às prescrições de Goldenberg (2000), optou-se por um roteiro compatível com a entrevista focada, semi-estruturada. Por conta das

considerações de Rubin e Rubin buscou-se identificar, para os propósitos desta pesquisa, quais eram as funções-chave na organização em foco a fim de se obter conteúdo relevante. Segundo esses autores, os sujeitos selecionados devem: (a) conhecer a arena cultural, situação ou experiência a ser estudada; (b) ter vontade de falar; (c) ter diferentes perspectivas. Observou-se, ainda, a necessidade apontada por Eisenhardt (1989) de que a pergunta da pesquisa deve ser orientadora dos critérios de seleção.

Neste sentido, as observações de campo consistiram nas anotações feitas durante as visitas ao escritório da USATEL, as quais duraram em média duas horas. Estas anotações resultaram em relatório de 7 páginas A-4, digitadas em espaçamento simples, usando como fonte *Times New Roman* 12.

Cada expatriado foi entrevistado uma única vez. A entrevista mais curta foi com o americano, a qual durou 41 minutos. A com o holandês durou 55 minutos e a com o colombiano, 80 minutos. Estes encontros foram gravados e também foram feitas anotações paralelas. A transcrição das fitas e as anotações resultaram num relatório de 57 páginas, no mesmo formato das anotações anteriores.

As entrevistas foram submetidas à análise do discurso, pois entender a linguagem dos actantes é entender suas ações sociais (WODAK, 1997). Este *agir social* se caracteriza pelo fato de que toda ação é *teleológica*, na medida em que os atores sociais põem em ação estratégias eficazes, racionais, a fim de chegar a um consenso; *regulada*, no sentido de que movimentos acionais dependem de normas que são estabelecidas pelo grupo de que esses atores fazem parte; *intersubjetiva*, na medida em que os atores sociais colocam-se em cena, oferecendo ao outro uma certa imagem de si, para produzir um certo efeito sobre ele.

No presente estudo, não se entende como análise do discurso apenas uma extensão dos procedimentos distribucionais a unidades transfrásticas (HARRIS, 2004), etnografia da comunicação (GUMPERZ e HYMES, 1964), nem a análise conversacional de inspiração etnometodológica (GARFINKEL, 1967); antes, como um instrumento de análise do deslocamento da história das idéias para os dispositivos enunciativos (FOUCAULT, 2004) e para a dimensão dialógica da atividade discursiva (BAKTHINE, 2003).

Notadamente, neste estudo, valemo-nos do posicionamento e da paratopia como instrumentos de análise. O posicionamento, categoria-base da análise do discurso, designa apenas o fato de que, por meio de emprego de tal palavra, registro de língua ou construção do discurso, um locutor indica como ele se situa num espaço conflituoso, usando muitas vezes um tom didático ou vocabulário técnico (CHARAUDEAU, 1999). Já a paratopia é a difícil negociação entre lugar e não-lugar, a localização parasitária que vive da própria impossibilidade de se estabilizar, ou seja, a relação paradoxal de inclusão / exclusão no espaço social que implica o estatuto de locutor de um texto (MAINGUENAU, 1993).

Dado que o objeto deste estudo é a convivência e o confronto de indivíduos de diferentes culturas, o aporte teórico ilustrado pelos depoimentos obtidos nas entrevistas é apresentado nas próximas seções, focalizando a questão de identidade, da alteridade e do imaginário e da realidade.

Identidade, identificação e expatriação

Neste estudo trabalhamos os conceitos de identidade e identificação sob a perspectiva da teoria da identidade social, a qual advoga que os indivíduos tendem a classificar a si e aos outros por categorias sociais, as quais têm um impacto significativo nas relações humanas (SLUSS e ASHFORD, 2007). Sob este olhar, identidade e identificação jazem sobre a dicotomia: indivíduo *vis-à-vis* coletivo; assim, as interações humanas são baseadas nos protótipos percebidos de um grupo específico e não nas características individuais.

O campo revelou que, de fato, os estereótipos prevalecem sobre as características individuais, como ficou evidenciado nos fragmentos de discursos dos expatriados John (01), Jan (02) e Juan (03):

- (01) *"O engraçado é que não importa o que eu diga ou faça, eles [os colegas de trabalho brasileiros] sempre me elogiam [levanta a sobrancelha, torce o canto da boca e abre os braços com as palmas das mãos para cima], como se eu fosse o mais produtivo de todos os empregados da empresa, só porque eu sou americano e vim da matriz"*

Ao longo da entrevista, John se sentiu muito confortável e, repetidas vezes, se referiu à empresa como *home*. Ele demonstrou, por meio de seus gestos, não entender se a supervalorização do seu desempenho e os elogios que recebe têm a ver com o fato de ele ser americano, ou por vir da matriz. Ao longo de seu discurso ele associou ser americano com ser pragmático e produtivo; contudo, no cotidiano no escritório em São Paulo, ele percebe que o fator identificatório relevante para os brasileiros é o fato de ele ser oriundo da matriz.

Já o discurso de Jan desloca-se do foco da percepção da identidade do ambiente de trabalho para a dimensão humana *per se*:

- (02) *"Os brasileiros esperam que você sorria o tempo todo, que você converse o tempo todo, tome cafezinho o tempo todo. Eu já ouvi – me disseram mesmo, pessoalmente – 'vocês europeus são frios e distantes'. Eu não concordo [franzindo a testa]. Lá na Holanda sempre me diziam que eu era um cara legal e easy-going"*

Jan se sente incomodado com o fato de os brasileiros esperarem que ele se comporte como um nativo (sorria, tome café, converse); mas, o maior custo social de sua adaptação ao Brasil reside no fato de se sentir invisível. Na sua percepção, ele é apenas "mais um europeu frio" e não o "Jan": o estereótipo que os brasileiros têm dos europeus é mais forte do que os traços de personalidade de um indivíduo. Ao longo da entrevista, Jan deixou claro que o que mais sente falta de sua terra natal não é a comida, o conforto, ou mesmo a segurança, mas "ser visto com ele é".

Juan, o expatriado colombiano, também sofre com a estereotipagem, como relatado no fragmento de discurso que se segue:

- (03) *"Logo que cheguei ao Brasil, corri para entregar o meu primeiro projeto. E o fiz antes mesmo do prazo. Sabe o que me disseram? Você nem parece latinoamericano, respeita os prazos". Por que eu não deveria? Afinal de contas, eu trabalho para uma empresa norte-americana".*

Assim como seus colegas do hemisfério norte, Juan também se percebe sendo julgado e avaliado por conta de estereótipos grupais. A julgar do fragmento aqui mencionado, os brasileiros acreditam que os latinos têm problemas em cumprir prazos. Se, por um lado, Juan se sentiu ofendido por essa percepção de seus anfitriões, por outro lado, ele revelou compartilhar da mesma crença, uma vez que um dos motivos por ter cumprido o esperado é porque trabalha em uma empresa norte-americana, portanto, "séria".

Nos três fragmentos de discurso acima, evidenciou-se que a identidade social de um indivíduo é construída a partir do estereótipo do grupo ao qual ele pertence. A construção desta identidade é edificada sobre o confronto "nós" e "os outros". Portanto, para analisarmos como os expatriados sentem e percebem o Brasil e os brasileiros, é fundamental que se discuta também a questão da alteridade.

Alteridade e expatriação

A noção de alteridade encontra suas raízes na filosofia, no interior da qual serve para definir o ser em uma relação, a qual é fundada sobre a diferença: o *eu* não pode tomar consciência do seu *ser-eu*, a não ser porque existe um *não-eu* que é o outro, que é diferente (CHARAUDEAU e MAINGUENAU, 2005). Ela se opõe, então, ao conceito de identidade, o qual concebe a relação entre dois seres sob o modo do *mesmo* (GOFFMAN, 1959)

Alteridade é um fenômeno relacional cujo eixo de análise é a construção psicológica do "eu" versus "o outro" (CHARAUDEAU e MAINGUENAU, 2005). De fato, ela reconhece a existência e interdependência de múltiplas realidades (BAUDRILLARD; 2002), onde a existência de um depende da existência do outro. Um "eu" só pode ser construído ao ser confrontado com "o outro" (RICOEUR, 1990) e esta confrontação permite que o indivíduo tome consciência de si mesmo, porque somente "por meio da mediação dos outros o 'eu' pode refletir sobre o "si mesmo" (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 74). Esta conscientização é a razão para o desconforto psicológico expresso por Jan (02), ao comparar como ele é percebido aqui no Brasil e como era percebido na Holanda.

Uma sobrecarga psicológica similar é assimilada por Juan, pois ele se sente desrespeitado, desconsiderado e pouco valorizado por conta de sua origem latina. No seu fragmento de discurso (03) ele ressalta o fato de os brasileiros buscarem achar algo em comum com ele por meio da "latinidad": o fato de nunca estarem no horário ou serem lenientes. Na sequência da entrevista, Juan voltou a reclamar desta "invisibilidade", ao afirmar que:

- (04) *"... se um empregado tem uma dúvida ou uma pergunta a fazer sobre algo técnico, ou mesmo político, ele vai ao John ou ao Jan. Acho que nem consideram em me perguntar don't even bother to ask me. Eu me pergunto se eu sou transparente, invisível ou se eles me enxergam como um colega do mesmo nível deles e não um gerente, como de fato eu sou"*

A questão da alteridade mais uma vez se faz presente neste fragmento de discurso do Juan (04), pois ele sugere que os empregados brasileiros não reconhecem nele a autoridade, a qual seu cargo de gerente lhe confere. Do seu ponto de vista, ele não é respeitado por conta de sua nacionalidade, pois os outros gerentes expatriados – John e Jan – são assim respeitados e tratados pelos brasileiros. De fato, o reconhecimento do “outro” favorece a compreensão do “si mesmo”; por isso, nas situações de confrontos e confrontamentos culturais, os personagens envolvidos vivem um conflito psicológico (FREITAS, 2001).

Nos processos de interação social, “o outro” é um estranho e a base para que haja uma troca entre “mim” e “o outro” é a afeição (RICOUER, 1990, p.384); por isso os indivíduos sempre se engajam na tentativa de transformar os outros seres humanos em alguém “como eu” (RICOUER, 1990, p.385), alguém que compartilhe as mesmas crenças, valores, características, algo em comum que possa ser o agente facilitador da comunicação entre os sujeitos.

Com base neste argumento de Ricoeur, formulamos a suposição de que os brasileiros assimilaram os paradigmas colonialistas eurocêntricos, os quais servem como facilitadores da comunicação com os europeus e com os norte-americanos, pois estes valores retiram-nos da dimensão de “incógnitas” e enquadram-nos como “seres humanos”. De fato, nas percepções dos expatriados norte-americano e holandês há uma certa subserviência por parte dos brasileiros no trato e relacionamento com eles. Na realidade, há um mimetismo histórico, isto é, reproduz-se atualmente os mesmos hábitos do Brasil Colônia em relação à corte portuguesa e aos europeus, em geral: supervaloriza-se o estrangeiro e busca-se algum benefício material por meio deste contato. John relatou que, sistematicamente, ele é questionado sobre a vida cotidiana na matriz e “com quem se tem que falar” para conseguir uma transferência para lá. Jan percebe o mesmo tipo de interesse: “você conhece alguém com quem eu possa falar para ir trabalhar na Holanda?” ou ainda “O que é preciso para ter um visto de residência holandês?”.

Por outro lado, na percepção de Juan, os brasileiros agem como se estivessem fazendo o favor de deixá-lo morar aqui no Brasil e que, com certeza, ele está bem melhor aqui do que na sua terra natal. Na sua fala, Juan relata ter ouvido colegas afirmarem: “com certeza você está bem melhor agora do que lá onde você morava, né?”. Juan se ressentido do fato de os brasileiros sequer demonstrarem interesse em saber mais sobre a Colômbia.

Mas o quanto dessa percepção dos expatriados mudou, desde que eles chegaram ao Brasil? Na próxima seção compara-se o que eles imaginavam e esperavam encontrar com o que, efetivamente, vivem.

Brasil: o sonho e o feijão

Valendo-nos da metáfora de Orígenes Lessa, nesta seção comparamos os imaginários dos estrangeiros com a realidade que enfrentam no Brasil. Todos os três relataram uma imagem de cartão postal tanto do país quanto dos habitantes.

John revelou que ficou muito excitado em se mudar para cá pois, acima de tudo, esta expatriação significava uma promoção e a possibilidade de ascender profissionalmente quando

retornasse à matriz, uma vez que para a USATEL, ter uma experiência internacional é fundamental para qualquer um que queira “*make it to the top*”. Ao John foram dadas duas opções: Brasil ou Índia, mas segundo ele:

- (05) *“You know, para mim não tem muita diferença entre o Brasil e a Índia. Eu sabia que a minha família ia ter que sofrer [engasgo] em viver, hum...no offense, em um país de pobre de terceiro mundo; mas aqui, pelo menos, eu queria que minha mulher e crianças tinham mais so, mais atividades fora de casa, praias. Para mim ainda as meninas de Ipanema [riso] Eu sabia que os brasileiros são mais amigos, como nos filmes, you know? Mellow and easy-going”.*

No fragmento de discurso aqui apresentado (05), John deixa evidente, apesar de seu aparente constrangimento demonstrado por meio de seu engasgo e pela expressão “*no offense*”, que se mudar para o Brasil seria difícil e traria sofrimento, pois aqui, como qualquer outro país de terceiro mundo, não se proporciona o conforto ao qual ele e sua família estavam acostumados nos Estados Unidos. A idéia acerca do Brasil foi formada pelos filmes de Hollywood: um paraíso tropical, praias paradisíacas e mulheres bonitas. Contudo, em menos de um ano vivendo aqui, as suas percepções mudaram:

- (06) *“A vida aqui é um paradoxo: ela vai muito mais rápido, mas por outro lado, as pessoas são mais lentas. É OK viver aqui,,mas sabe eu sinto homesick (saudades de casa)? As pessoas são legais; às vezes, muito legais nice. Eu não sei se elas são verdadeiras, mas eu acho que sou bem vindo (...)Tenho emprego, faço dinheiro (...) Não me importo se gostam ou não de mim (...) mas aqui no Brasil é tudo misturado, vida pessoal, vida profissional; as pessoas te perguntam perguntas pessoais e acham isso normal. Estranho. Na América não é assim.”*

Neste fragmento de discurso (06), John reforça seu pragmatismo norte-americano, enfatizando que o mais importante para ele aqui no Brasil é sua vida profissional; portanto, não se importa como é percebido pelos locais. Ele também demonstra suspeitar da “hospitalidade” nacional, sobre qual ele cogita a possibilidade de ser falsa ou de as pessoas, mais tarde, pedirem alguma coisa em troca.

Basicamente, Jan teve a mesma percepção do país, como revela em sua fala (07), embora um pouco menos romantizada do que a do norte-americano:

- (07) *“Quando eu soube que ia me mudar para o Brasil me senti como Nassau [sorriso]. Eu esperava encontrar um país colorido, que todo dia fosse um dia de sol, com muito verde e também com problemas sociais. Sabia que São Paulo era como qualquer cidade grande do terceiro mundo: México, Dehli (...) achei que era menos violenta”.*

De certa forma, Jan demonstra também ter concebido o Brasil como “o paraíso perdido” a ser conquistado pelos europeus, daí a sua comparação com Nassau. A utilização desta figura de linguagem não é apenas um fenômeno linguageiro ordinário (SEARLE, 1982), mas “um tropo pelo qual se utiliza um nome estranho por um nome próprio” (LAMY, 1701, p.121); nome o qual se

toma emprestado de uma coisa semelhante àquele de que se fala. Desta forma, Jan, ao se comparar com um "conquistador", coloca-se numa posição superior aos locais.

Mais adiante, Jan aborda o que significou para ele esta mudança para o Brasil, tanto em termos profissionais quanto pessoais. De forma muito mais detalhada e profunda do que seu colega norte-americano, Jan asseverou que

(07) *"Ainda sofro muito com a minha família; minha esposa não trabalha e não gosta de ser uma housewife; meu filho ainda está se adaptando na escola. Aqui na USATEL, tudo mudou; a empresa é a mesma, as políticas são as mesmas; mas aqui no Brasil as coisas são diferentes: as pessoas nunca estão no horário, sempre perguntam sobre sua vida privada e não cumprem algumas regras que vem da matriz (...). As pessoas são legais como eu esperava (...). De vez em quando vem alguém me explicar "como as coisas funcionam aqui no Brasil": como subornar um guarda, como tratar as empregadas are nice, as I expected. Engraçado, eu via o Brasil como um paraíso tropical e vocês veem a Holanda como um paraíso perfeito, um lugar onde tudo funciona, tudo é permitido, todo mundo é loiro, não é assim, nós também temos problemas lá, tem gente que tem preconceito contra imigrantes, velhos, gays (...) ser humano é igual em qualquer lugar".*

Assim como John, Jan também se incomoda com o fato de os brasileiros não distinguirem as dimensões profissionais e pessoais. Ambos percebem os brasileiros como sendo menos profissionais que os europeus e norte-americanos. Mais uma vez o conceito de alteridade se faz presente quando Jan realiza que as culturas se confrontam, pois cada agente contruiu a percepção do "outro" com base em expectativas romantizadas (do paraíso, no caso).

Tanto John quanto Jan apreciam o fato de os brasileiros sempre estarem dispostos a ajudá-los, a fornecer um "guia de sobrevivência", mas percebem que nestas situações, os próprios brasileiros destacam o lado negativo da sociedade local (violência, "indolência" dos subalternos, corrupção).

Por outro lado, Juan, por ser colombiano e ter sempre morado na América do Sul, tem uma perspectiva completamente diferente, como explicitado no seguinte fragmento de discurso (08):

(08) *"Eu sabia exatamente o que ia encontrar. O Brasil não podia ser muito diferente da Colômbia. Tudo é América do Sul, afinal de contas. Eu esperava que as mesmas tradições latinas, católicas facilitassem a nossa adaptação aqui e que, por conta das línguas serem muito parecidas, não tivesse barreiras de comunicação"*

Juan também construiu a imagem do Brasil com base na percepção que tinha do seu próprio país, já que na sua ótica, todo o continente sul americano seria homogêneo e muito parecido, do ponto de vista cultural. Estas similaridades fizeram-no acreditar que seu processo de adaptação seria facilitado e que as poucas diferenças entre o espanhol e o português seriam rapidamente superadas. No entanto, esta percepção revelou-se uma armadilha de semelhanças, como ele revelou na seguinte fala (09)

(09) *"Eu achei que nós tivéssemos muito em comum, mas não. Os brasileiros não se vêem como latino americanos, eles se acham superiores. Falam dos argentinos, mas são iguais. Acham que o Brasil é uma superpotência e que o resto do continente é um monte de repúblicas das bananas. They do not see themselves as Latin American, they think they are superior, (...) Se eu cometo um erro em português, as pessoas riem de mim, se o John ou o Jan fazem o mesmo erro, são tratados com carinho, como se fossem crianças aprendendo a língua. Eu nunca fui convidado para jogar futebol ou tomar um 'chopinho' (...) se meus funcionários têm uma dúvida, eles tiram entre si ou procuram outros gerentes (...) Eu acho que eles não me consideram competentes só porque sou colombiano".*

Este fragmento de discurso do Juan destrói o mito da hospitalidade brasileira, porque ele percebe que os indivíduos locais só são simpáticos com seus colegas oriundos do primeiro mundo. Na sua percepção, o povo brasileiro é arrogante, prepotente e se dirige a ele sempre com ar de superioridade. Esta percepção contrasta com as do John e Jan, para quem os anfitriões são amáveis, simpáticos e afáveis (até em excesso).

Neste momento, poder-se-ia argumentar que o próprio Juan tem complexo de inferioridade ou que ele é "ignorado" não por conta de sua nacionalidade mas por conta de algum possível traço de sua personalidade. Contudo, quando optamos por tratar os dados obtidos no campo sob o olhar da pós-modernidade crítica, aceitamos a existência de múltiplas realidades, as quais são verdadeiras, já que assim são percebidas. Desta forma, o que justificaria essas percepções tão diversas? O que explicaria o fato de os brasileiros serem hospitaleiros com expatriados vindos da Europa e dos Estados Unidos e hostis com os oriundos de países sul americanos?

A primeira justificativa seria o resultado de um longo processo de colonização, o qual resultou na introjeção, por parte dos brasileiros, de valores e crenças eurocêtricas. Este processo de aculturação resulta na supervalorização de tudo o que é estrangeiro, a ponto de ter "um amigo estrangeiro" conferir *status* ao nativo.

A segunda justificativa é o que denominamos "efeito espelho". Quando os brasileiros entram em contato direto com outro latino americano (ou cidadão de um país subdesenvolvido como o Brasil), eles vêem exatamente o que são física e emocionalmente. A projeção dessa imagem é prontamente rejeitada, uma vez que não se harmoniza com os padrões de beleza, eficiência e comportamentos europeus e norte-americanos.

Uma terceira justificativa jaz numa combinação das duas previamente mencionadas. O fato de os brasileiros terem assimilado a auto-imagem de "não profissionais" e "emotivos", eles acreditam que uma forma de reverterem este quadro é serem vistos associados a estrangeiros. Sob essa perspectiva, é possível diagnosticar que a sociedade brasileira sofre da Síndrome de Estocolmo, ou seja, ela se apaixonou pelos seus seqüestradores (os valores eurocêtricos e visões norte americanas), com os quais mantém uma prazerosa relação masoquista.

Para concluir

O estudo aqui apresentado foi desencadeado pela premissa segundo a qual as percepções de expatriados de origens distintas acerca da cultura que os abriga, no caso a brasileira, são diferentes e, não raro, desmistificam a tão propalada "hospitalidade brasileira". Foram

levantadas duas questões: a discrepância em percepções pode ser justificada pelas diferentes nacionalidades? Como o Brasil e os brasileiros são percebidos pelos expatriados em função de seus países de origem? Para respondê-las ouvimos três gerentes gerais da área de negócios e administração de uma empresa norte-americana do setor de telecomunicações, aqui denominada USATEL, nome fictício: um holandês, um norte-americano e um colombiano

O estudo baseou-se na premissa ontológica da pós-modernidade crítica. Com base na literatura e nos depoimentos, pode-se concluir que há discrepância de percepções e que elas podem ser justificadas pelas diferenças nas nacionalidades. A "hospitalidade brasileira", por exemplo, é percebida diferentemente pelos diferentes gerentes ouvidos. Pode-se, também, concluir que o Brasil e os brasileiros são percebidos pelos expatriados como pessoas que conversam, sorriem, vêem os europeus como frios, não cumprem prazos, valorizam diferentemente expatriados pertencentes a diferentes culturas, não fazem distinção entre a dimensão profissional e a emocional.

Essas percepções reforçam o entendimento de que estereótipos prevalecem sobre características individuais. A identidade social de um indivíduo é construída a partir do estereótipo do grupo ao qual ele pertence. Alguém ser oriundo da matriz, por ilustração, é uma categoria social relevante para os brasileiros.

Mesmo atualmente, brasileiros reproduzem hábitos do Brasil Colônia. Há uma supervalorização do estrangeiro, até uma subserviência, ao mesmo tempo em que é buscado algum benefício material na relação. Brasileiros são hospitaleiros com expatriados vindos da Europa e dos Estados Unidos; o mesmo não acontece com expatriados oriundos de países sul americanos. É bem possível que ao se verem frente a estes, como em um espelho, brasileiros vejam a si mesmos e rejeitem a imagem de "não-profissionalismo" e "emoção", não afinada com a imagem de desenvolvimento que europeus e norte-americanos podem passar.

As implicações da presente pesquisa para as teorias que a suportaram são as de que merecem reforço e aprofundamento, pelo que representam. Para a prática empresarial, são as de que as discrepâncias de percepções de expatriados merecem ser consideradas na gestão de pessoas.

Como sugestão para uma nova agenda de pesquisa, considera-se interessante a expansão de estudos dessa natureza em outras empresas, ouvindo-se, também, os brasileiros.

Referências

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, 14, p.20-39, 1989.

BAUDRILLARD, J. **Simulacra et Simulation**. 10eme. Edition Paris: Gallimard, , 2002.

BERG, B. **Qualitative research methods for the Social Sciences**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1998

BLACK, J., MENDENHALL, M. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review** v.16 n. 2, 1990. pp. 291-317

- FREITAS, M. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.2: 8- 19, abr/jun 2001.
- OLDENBEG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- HASSARD, J. **Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- JOVCHELOVITCH, S. Re(des)cobrando o outro: Para um entendimento da alteridade na teoria das representações sociais. In: ARRUDA,Â. (org.), **Representando a alteridade**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- LAMY, B. **La Rhétorique ou l'Art de parler**. Brighton : Sussex Reprint, 1701.
- MACHADO, I. **Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Internacional**. XXVII EnANPADº, 2003, Atibaia, SP: Anais..., 2003, CD-ROM
- OGNIVTSEV, V. **Liberalization as a driving force of globalization: experiences of countries in North and Central Asia**. UNCTAD Conference, Moscow, 2005.
- PUTNAM, L; FAIRHURST, G. Discourse analysis in organizations: issues and concerns. In: JABLIN, F.M.; PUTNAM, L. (Ed.) **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- RAY, M. The Richness of Phenomenology: Philosophic, Theoretic, and Methodologic Concerns. In: MORSE, J. (Ed). **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 117-133, 1994.
- RICOEUR, P. **O si-mesmo como um outro**. São Paulo: Papyrus, 1990.
- SEARLE, J. **Os actos da fala**. Coimbra: Almedina, 1982.
- SLUSS, D.; ASHFORD, B. Relational Identity and Identification: Defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**, Vol 32, No. 1:9- 32, 2007.
- TONELLI; M.; ALCADIPANI, R. **Pós-Modernidade, Teoria Organizacional e o Self do Gerente Minuto**. In: ENEO, 1, 2000, Curitiba: Anais..., 2000, CD-ROM.
- VERGARA,S. **Métodos de Pesquisa em Administração**.2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, S.; IRIGARAY, H. **Os Múltiplos Discursos da Diversidade**. In:EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro: Anais..., 2007, CD-ROM