

Expatriados: análise crítica dos fatores de sucesso

POR **LENI HIDALGO NUNES, ISABELLA GOUVEIA DE VASCONCELOS E JACQUES JAUSSAND**

Que fatores influenciam o sucesso ou o fracasso dos executivos expatriados? Esse foi o ponto de partida do estudo que realizamos com gestores de uma tradicional empresa francesa, há mais de 80 anos presente no Brasil. Os oito entrevistados, no Brasil e na França, tinham em comum o fato de terem vivido no mínimo dois anos fora do seu país de origem, com o objetivo de evoluir na carreira. Os resultados da pesquisa revelaram que, na visão desses executivos, dois fatores foram responsáveis pelo sucesso de sua expatriação: sua capacidade de ação estratégica, diferenciar a regulação social das organizações no outro país, estabelecendo alianças vencedoras, e sua capacidade de adaptação aos padrões de uma nova cultura. Na verdade, são dois conceitos que estão interligados.

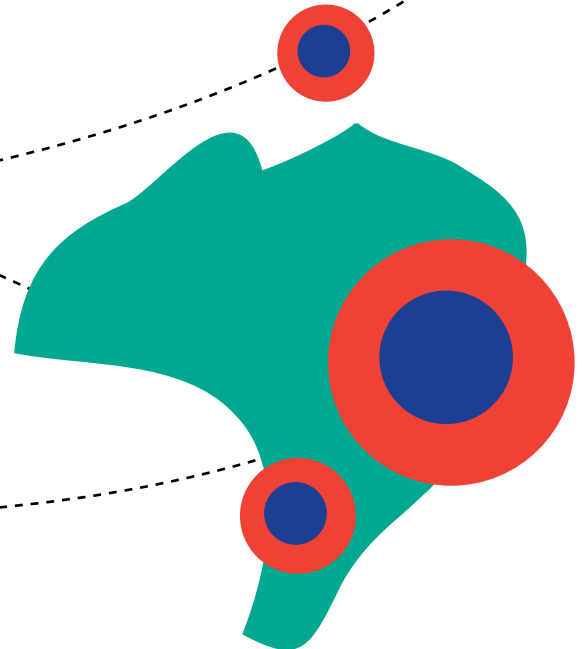
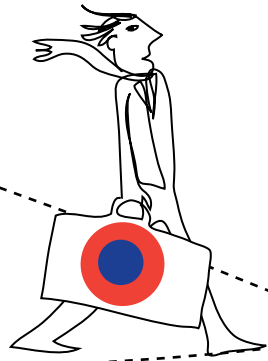
A expatriação é uma das estratégias utilizadas para formação de executivos no mundo globalizado. Eles se mudam para outro país com o objetivo de exercer determinada função, por certo tempo. De acordo com o autor francês Philipp D'Iribarne, um fator importante para o sucesso da expatriação é a adaptação do executivo e de sua família à cultura do país de destino. Para D'Iribarne, os traços culturais seriam hereditários: há tradições próprias a cada país, originadas em fundamentos políticos e religiosos, que perduram durante muitos anos. Para ele, adaptar-se a outra cultura significa entender e se inserir nessas tradições.

Já os autores Michel Crozier e Erhard Friedberg destacam outro aspecto: o das relações de poder

entre os atores e as regras implícitas que governam suas interações, que eles chamam de “jogos”. Para eles, a adaptação não vem da inserção cultural, mas sim da inclusão do expatriado nos jogos de poder, a partir dos seus interesses estratégicos.

Nosso estudo mostrou que os brasileiros enviados para trabalhar na matriz francesa não tiveram um facilitador da cultura local. Conforme D'Iribarne, a sociedade francesa ainda é uma sociedade de “ordens”, em que cada grupo tem suas próprias hierarquias e privilégios. Na França moderna, a “aristocracia do sangue” foi substituída pela “aristocracia do talento”. Essa característica é reforçada pelo sistema educacional francês, estruturado de forma a dar maiores oportunidades aos melhores estudantes. Os gestores são denominados *cadres*, espécie de intermediários entre os trabalhadores e os empregadores, normalmente com melhor formação, a quem é atribuída uma capacidade mais elevada de análise lógica.

Os executivos brasileiros que viveram na França não se sentiram parte desse referencial. Experimentaram um sentimento de “rejeição”, apesar da formação universitária diferenciada que tiveram no Brasil e de terem sido expatriados em posição hierárquica de nível *cadre*. Seu *background* e sua formação não foram reconhecidos pelos franceses, que têm seus próprios referenciais. Um dos entrevistados, por exemplo, foi buscar especialização em uma escola referendada pelos franceses (INSEAD) para reforçar sua posição na matriz.



No caso dos franceses expatriados no Brasil, o fator que consideraram fundamental para sua adaptação na filial está relacionado às características dos brasileiros, que qualificam como gentis e receptivos, especialmente aos franceses. Os brasileiros, para eles, eram “obedientes”, os recebiam bem, falavam com eles em francês e revelavam certa subserviência, o que entenderam como elementos da cultura brasileira.

De fato, o Brasil teve suas origens assentadas no modelo colonialista e escravocrata, com tendência a centralizar o poder dentro dos grupos sociais e passividade e aceitação por parte dos grupos hierarquicamente inferiores. Os franceses representam o modelo do colonizador e inspiram nos colonizados atitudes de serventia e subserviência, observadas pelos entrevistados franceses. Além disso, ao longo do século XIX, a França era percebida no Brasil como o centro da cultura ocidental.

Os franceses expatriados para o Brasil foram favorecidos pelas condições que encontraram e não precisaram consumir esforços nos jogos de poder. Havia o interesse estratégico dos brasileiros – de receber bem o francês que vinha da matriz – para estar bem com o poder. Havia, ainda, um padrão cultural muito marcado na sociedade brasileira: a visão que o brasileiro tem do estrangeiro do primeiro mundo, e de que o que vem de fora é melhor.

Já os executivos brasileiros expatriados para a França não encontraram facilidade de inserção na

empresa, pois não faziam parte da “lógica de honra” da cultura local. Foi exigido deles um esforço de integração ao poder local, sendo que os traços da cultura não favoreciam um movimento de abertura e receptividade por parte dos franceses.

Todos os brasileiros entrevistados tinham um interesse estratégico na expatriação – ela representava o acesso ao primeiro mundo e, também, uma oportunidade de ascensão pessoal e profissional. Por isso, os executivos buscaram identificar os jogos de poder na matriz, estabelecer relações que pudessem favorecer sua inserção e, sobretudo, clarificar seus papéis e encontrar um lugar definido na sociedade francesa, fundamental para exercer seu poder. Não esclarecer aos brasileiros o seu papel, foi uma forma de os franceses manterem o domínio de poder sobre pontos de expertise. Já os franceses trouxeram ao Brasil as referências de sua cultura de origem e, embora tivessem que se adaptar, foram favorecidos pelo “jogo da situação”.

LENI HIDALGO NUNES é Gerente Geral de Desenvolvimento da Votorantim Industrial. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e pela Université de Pau et des Pays de L'Adour (França), onde é doutoranda, é professora da Universidade Mackenzie, FEI e FIA (São Paulo).

ISABELLA GOUVEIA DE VASCONCELOS é doutora em Administração pela FGV-EASP e em Sciences de Gestion pela École des Hautes Études Commerciales (HEC), França, e professora adjunta do Mestrado em Administração da FEI (São Paulo).

JACQUES JAUSSAND é professor titular da Université de Pau et des Pays de L'Adour (França), onde coordena o Master Recherche. É também coordenador acadêmico e diretor administrativo do Centre de Recherche em Gestion (CREG).