

33º ENANGRAD

Area temática: 4 – ESTRA – Estratégia

A DISTÂNCIA CULTURAL NA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS

RESUMO

O papel da expatriação na internacionalização de empresas está relacionado com a implementação das estratégias da organização, gestão de conhecimento e recursos internacionais. O Brasil está entre um dos principais países de destino dos expatriados, porém, ainda não foi estudado extensivamente. A relevância teórica deste estudo se dá devido, não somente, a escassez de estudos contemplando a distância cultural, mas também sobre a percepção de profissionais expatriados e a assimetria existente entre elas. Como método, utilizou-se da pesquisa qualitativa, apoiando-se na técnica de análise de conteúdo e na triangulação de dados. Foram utilizadas as percepções de dez expatriados distribuídos entre Argentina, França e Panamá. As percepções foram mensuradas através de dimensões da cultura nacional desenvolvidas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). A análise das percepções dos expatriados foi correlacionada com os dados dos autores das dimensões e depois entre si, visando mensurar a assimetria entre elas. A relação de distância entre os países fora predominantemente assimétrica. Conclui-se que a percepção dos expatriados foi influenciada por suas experiências anteriores, seu local de origem e contexto que estava inserido no país anfitrião. No caso dos expatriados para o Brasil, as implicações regionais influenciaram também a percepção, sendo assim, não se deve considerar o Brasil como uma única cultura, mas como um país multicultural. Por fim, a pesquisa inicialmente se desenvolveu com foco na relação do expatriado com a organização no país anfitrião. Porém, o aspecto social se apresentou mais relevante, pois a experiência vivida pelos expatriados vai muito além da experiência profissional.

Palavras-chave: Expatriação; Distância Cultural; Assimetria.

ABSTRACT

The role of expatriation in the internationalization of companies is related to the implementation of the organization's strategies, knowledge management and international resources. Brazil is among one of the main destination countries for expatriates, however, it has not yet been studied extensively. The theoretical relevance of this study is due not only to the scarcity of studies covering cultural distance, but also on the perception of expatriate professionals and the asymmetry between them. As a method, qualitative research was used, supported by the technique of content analysis and data triangulation. The collected perceptions of 10 expatriates were distributed among Argentina, France and Panama. Perceptions were measured through dimensions of national culture developed by Hofstede, Hofstede and Minkov (2010). The analysis of the expatriates' perceptions was correlated with the data of the authors of the dimensions and then with each other, aiming to measure the asymmetry between them. The distance relationship between countries was predominantly asymmetric. It is concluded that the expatriates' perception was influenced by their previous experiences, their place of origin and the context that was inserted in the host country. In the case of expatriates in Brazil, the regional implications also influenced the perception, therefore, Brazil should not be considered as a single culture, but as a multicultural country. Finally, the research initially focused on the expatriate's relationship with the organization in the host country. However, the social aspect was more relevant, as the experience lived by expatriates goes far beyond their professional experience.

Keywords: Expatriation; Cultural Distance; Asymmetry.

1. INTRODUÇÃO

O papel da expatriação na internacionalização de empresas está relacionado com a implementação das estratégias da organização, gestão de conhecimento e recursos internacionais (GALLON; DE CAMPOS; BECKER,2022). O processo de expatriação consiste na designação de profissionais para atribuições internacionais, o expatriado pode ser enviado para a matriz ou subsidiárias da empresa, estas que possuem características culturais diferentes do seu país de origem (CALIGIURI; DI SANTO,2001).

A estratégia que envolve a expatriação provém do desenvolvimento de capacidades e habilidades do profissional visando a transferência de conhecimentos e o atendimento de demandas internacionais. Com isso, a organização proporciona ao indivíduo expatriado uma experiência imersiva na cultura local do país anfitrião, que é composta por outros costumes, crenças e hábitos, estas variáveis são mensuradas através da distância cultural e suas dimensões (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV,2010; MOREIRA; OGASAVARA, 2018).

O sucesso da expatriação é de extrema importância para a organização e para o indivíduo. Com isso, analisar os graus de semelhança entre os países envolvidos no processo pode demonstrar aspectos assimétricos entre eles. Tais informações são importantes para decisões estratégicas em relação às transferências entre as subsidiárias, a gestão e o ajuste dos profissionais expatriados (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; ZHANG; WEI; ZHOU, 2017).

O Brasil está entre um dos principais países de destino dos expatriados, porém, de acordo com Vijayakumar e Cunningham (2020), ainda não foi estudado extensivamente. Frente a números limitados de estudos que (co)relacionam às dimensões culturais com os processos de expatriação e a percepção dos profissionais, quanto às assimetrias das dimensões culturais, e porque os estudos que mais se aproximam desta temática possuíam um foco analítico a partir da percepção empresarial de multinacionais. Assim, foi possível perceber uma conjuntura oportuna para a instauração de uma pesquisa de cunho acadêmico perante a relevância e a contemporaneidade do tema.

Diante o exposto, a estruturação de uma pesquisa buscou a obtenção de dados sobre quais eram as percepções dos profissionais expatriados e os impactos da distância cultural no processo de adaptação profissional e pessoal no país anfitrião. Deste modo, o estudo teve como objetivo analisar a percepção da distância cultural em expatriados do país X para o país Y e vice-versa, assim como a simetria existente entre eles. Para isso, a pergunta que guiou esta pesquisa foi: “Qual é a percepção dos colaboradores expatriados acerca da distância cultural?”.

Foram realizadas dezoito entrevistas, sendo utilizadas dez no processo de análise, pois, oito destas não atenderam ao critério de paridade entre os países, que fora requerido por este estudo. Utilizou-se da percepção de expatriados da Argentina, França e Panamá, e de expatriados que vieram destes países para o Brasil. Visando um rigor metodológico, as entrevistas após serem transcritas, foram submetidas a análise de conteúdo, categorização e a triangulação dos dados. A categorização dos dados permitiu a identificação de distâncias simétricas ou assimétricas, quanto às dimensões culturais mensuradas.

As considerações obtidas através da análise e discussão dos dados deste estudo acadêmico apresentam uma contribuição válida, principalmente quando relacionadas aos processos de aprimoramento estratégico visando a gestão de pessoas, tendo em vista a adaptação e ajuste intercultural do expatriado, e conseqüentemente, o êxito das operações mediadas por este.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO E A EXPATRIAÇÃO

A internacionalização de uma empresa consiste na expansão das atividades para além do seu mercado doméstico, abrange uma série de compromissos que são assumidos pela organização perante o cenário internacional (STOCKER et al.,2022). Para explicar o fenômeno, existem dois eixos teóricos: comportamental e econômico. Para o eixo econômico, são considerados aspectos relacionados aos custos de transação e recursos envolvidos no processo. Enquanto o eixo comportamental se envolve com o fator humano como a obtenção de conhecimento e desenvolvimento de capacidades.

O modelo comportamental enfatiza a importância do conhecimento experiencial, dentre as teorias que explicam tal processo, o Modelo de Uppsala apresentado por Johanson e Vahlne (2015,2017) foca nas percepções, atitudes e comportamentos adotados pelos tomadores de decisão nas organizações. Uma perspectiva relevante do modelo diz respeito à relação entre matriz e subsidiárias, os autores afirmam que o envolvimento com o mercado internacional proporciona aprendizado a organização e este conhecimento pode ser transferido através dos profissionais.

Durante a internacionalização, as similaridades percebidas entre os países ou a falta delas, reflete no desenvolvimento e desempenho da empresa, tendo em vista que a captação e transferência de conhecimento, sendo que há a necessidade de interação entre matriz e subsidiárias de forma recíproca. A transferência bilateral de informações, tem a função de repassar as informações internas da empresa, sua cultura organizacional e adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. Neste sentido, a organização precisa de um profissional que atue como um facilitador, capaz de repassar e assimilar as informações adquiridas (JOHANSON; VAHLNE, 2017).

As organizações têm buscado, paulatinamente, profissionais capacitados para atender as demandas e desenvolver funções internacionais, pois, profissionais globalmente competentes são essenciais para o sucesso futuro das organizações multinacionais (CALIGIURI; DI SANTO,2001). Para isso, a prática da expatriação continua sendo uma estratégia utilizada pelas empresas internacionalizadas, o processo consiste na designação de colaboradores oriundos da matriz para ocupar cargos de controle em subsidiárias para atividades no exterior em períodos de médio a longo prazo. O retorno ao país de origem, configura a repatriação do profissional (CALIGIURI; BONACHE, 2016; VERRUCK; GONÇALVES; MAGRIN, 2021).

A adaptação a novas culturas pode ser considerada um obstáculo da expatriação, tendo em vista que o ajuste intercultural, ao novo ambiente de trabalho e o desenvolvimento das atribuições na empresa, acontece de forma simultânea. Neste sentido, a capacidade de adaptação torna-se uma habilidade desejável para a compreensão da diversidade de percepções e dos valores da cultura local (BARUCH et al., 2013).

A cultura, neste sentido, tem se apresentado dentro das estratégias organizacionais como antecedente, moderadora e mediadora das escolhas referentes a internacionalização, isto é, escolhas referentes a modos de entrada, alianças comerciais, cultura organizacional, transferência de conhecimento, dentre outras escolhas no nível individual, estas que geralmente são relacionadas a implementação da expatriação (CAPRAR et al., 2015).

2.1 Distância Cultural

Os fatores multidimensionais que compõem o conceito da distância, torna a distância cultural um tema proeminente no estudo sobre negócios internacionais. A compreensão das diferenças entre países anfitriões em comparação com o país de origem das organizações, pode ser um coeficiente decisivo para o início e a adequação de um processo de internacionalização. Os estudos sobre as distâncias propõem um conjunto com diversas dimensões, incluindo econômicas, financeiras, políticas, administrativas, institucionais, culturais, psicológicas, demográficas e geográficas (BERRY; GUILLÉN; ZHOU; 2010, JOHANSON; VAHLNE, 2017).

Uma estratégia de expansão que elenca as dimensões de distância cultural para definir o seu comportamento internacional, considera como variáveis relevantes na ponderação de custos, incertezas e de riscos comerciais. A avaliação das influências das dimensões nas decisões estratégicas durante expansão para mercados com ambientes culturais diferentes do mercado de origem da organização, compõe uma etapa sensível e cuidadosa do processo (KOGUT;SINGH, 1988, SHENKAR, 2001).

O reconhecimento dos aspectos relacionados à diversidade cultural, compreende uma parte importante no processo de expatriação. Para compreender e mensurar aspectos percebidos em diferentes culturas, são utilizadas as dimensões da distância cultural. O grau de similaridade entre as culturas, influencia e indica os níveis e potenciais dificuldades quanto aos ajustes interculturais, quão maiores forem as diferenças nas dimensões culturais entre os países, maior será a mudança necessária (FITZPATRICK,2019).

Visando determinar a distância cultural, diversos autores desenvolveram medidas que são capazes de mensurar os atributos das culturas nacionais, os autores mais influentes do tópico são: Hall (1976), Lewis (1996), Trompenaars e Hampden-Turner (2011), House et al. (2004) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Existem diferenças epistemológicas quanto à medição das distâncias, no delineamento das dimensões e os aspectos considerados por cada autor. Apesar de haver uma certa consonância entre os atributos tidos como culturais, cada autor os aborda sob uma ótica particular, conferindo valores diferentes às dimensões.

O presente trabalho aborda as dimensões propostas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), considerando o impacto dos autores no campo de pesquisa, sobre cultura e os resultados empíricos apresentados, para a escolha destes. As dimensões de cultura nacional propostas pelo autor representam as preferências independentes de cada cultura e são intituladas como: Distância de Poder, Coletivismo X Individualismo, Feminilidade X Masculinidade, Prevenção de Incertezas, Orientação a Longo Prazo X Orientação a Curto Prazo e Indulgência X Restrição.

Um fator chave para a mensuração da distância cultural está na percepção individual dos profissionais que experienciam as diferenças culturais, os graus de

semelhança podem denotar simetria ou assimetria entre os países de origem e destino dos indivíduos (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008). Håkanson e Ambos (2010), afirmam ao considerar graus de semelhança, percepções assimétricas são encontradas ao envolver mais de um país além do país de origem, isto é, as distâncias percebidas de “A a B” e de “B a A”, não são necessariamente iguais. Portanto, quando a percepção do país de origem (A), sobre o país anfitrião (B), não é igual quando comparada com a percepção que o país anfitrião (B) tem do país de origem (A), elas serão diferentes, ou seja, serão assimétricas.

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi utilizada uma combinação de procedimentos qualitativos em busca de identificar e compreender as percepções dos expatriados, pois era necessária uma certa sensibilidade para que fosse possível perceber a subjetividade contida nas falas, estas imersas no cotidiano do expatriado e, por vezes não, facilmente perceptíveis (FLICK, 2013). A natureza da pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, exploratória porque o objetivo foi de elucidar e proporcionar maior familiaridade ao tema e descritiva por apresentar as características do fenômeno estudado (CRESWELL, 2014).

Crítérios de inclusão foram estabelecidos para melhor compreender as percepções dos expatriados acerca da distância cultural, foram aptos a participar da pesquisa os indivíduos que já experienciaram o processo de expatriação por um período superior a seis meses, com vínculo empregatício e obtivessem paridade de país com outros expatriados. Para que o estudo obtivesse uma expressão bidimensional, a paridade dos sujeitos pesquisados quanto ao país de origem e destino, era um fator importante. Isto é, a entrevista de um expatriado da Argentina para o Brasil, por exemplo, só se tornava elegível para análise se houvesse uma entrevista de um expatriado do Brasil para a Argentina disponível, sendo que ambas deveriam atender aos demais critérios de inclusão.

Assim, foi preciso estabelecer uma estratégia de pesquisa, estabelecer uma via contato com os profissionais expatriados visando a referida paridade entre os países e os sujeitos de pesquisa. A busca pelos contatos foi realizada através da prospecção em redes sociais como LinkedIn, Instagram, Facebook e redes especializadas em expatriados (Internext e Expat.com). Ao localizarmos os potenciais sujeitos de pesquisa, os contatamos enviando um e-mail com as informações pertinentes sobre a pesquisa e convidando-os a participar do estudo como voluntários. Após os esclarecimentos iniciais, foram agendadas as entrevistas, que ocorreram de forma online e individualmente, com o objetivo de explorar as experiências dos profissionais.

Para a coleta de dados, utilizamos um instrumento de pesquisa desenvolvido a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada, para a descrição dos fenômenos sociais. As perguntas abertas proporcionaram uma atmosfera livre, em que surgiam respostas espontâneas, pois não estavam condicionadas a um padrão (MANZINI, 2004). O protocolo de entrevista foi desenvolvido de modo que as respostas contemplassem os objetivos da pesquisa, com perguntas que abordavam o tema expatriação, distância cultural e as suas múltiplas dimensões. Dentre as dimensões apresentadas, foram selecionadas para a discussão e análise de conteúdo, as dimensões propostas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) com a Distância do Poder, Coletivismo X Individualismo, Feminilidade X Masculinidade e Prevenção de Incertezas. Dentre as 6 dimensões propostas pelos autores, elegemos quatro

dimensões, as dimensões com maior número de estudos relacionados, visando uma maior capacidade de discussão dos resultados (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006).

Obteve-se, no total, dezoito voluntários entrevistados. Para a seleção das entrevistas utilizamos os critérios de inclusão estabelecidos: (i) paridade entre os países, (ii) expatriação de no mínimo seis meses e (iii) vínculo empregatício vigente. Foram selecionadas dez entrevistas para a análise dos dados sendo descartadas aqueles que não estavam de acordo com os critérios de elegibilidade. Para mantermos o sigilo de suas identidades, optou-se por identificar os expatriados por codinomes alfanuméricos dispostos na tabela 1, assim como os dados referentes ao tempo de permanência do expatriado no país de destino, seu país de origem e o tempo de duração da entrevista.

Tabela 1: Relação de profissionais expatriados quanto ao país de origem, destino, tempo de permanência e duração da entrevista.

Expat	Perm. (anos)	Origem	Destino	Duração da entrevista
A1	2	Buenos Aires – Argentina	São Paulo – Brasil	56min 10s
A2	2	Rio de Janeiro – Brasil	Buenos Aires – Argentina	38min 43s
A3	1	Rio de Janeiro –Brasil	Buenos Aires – Argentina	31min 50s
F1	1	Paris – França	São Paulo – Brasil	30min 50s
F2	2	Lorraine – França	São Paulo – Brasil	18min 35s
F3	3	Santa Catarina – Brasil	Lyon – França	38min
F4	2	Espírito Santo – Brasil	Paris – França	42min 53s
P1	1	Cidade do Panamá –Panamá	Santa Catarina – Brasil	45min 01s
P2	3	São Paulo – Brasil	Cidade do Panamá – Panamá	25min 29s
P3	2	São Paulo – Brasil	Cidade do Panamá – Panamá	52min 01s

Fonte: As autoras.

As entrevistas foram transcritas, analisadas e posteriormente categorizadas. Os conteúdos foram submetidos à análise de conteúdo de acordo com categorias construídas, com base nos conceitos das dimensões de distância cultural (GOMES, 2007). Para a análise e validação dos dados, realizamos a triangulação das informações com as existentes na literatura, visando a acurácia dos resultados (CRESWELL, 2010), com base nos fatores: (1) Entrevistas transcritas dos expatriados; (2) *Insights* levantados por notas observacionais coletadas durante as entrevistas; (3) Conceitos apontados por autores na teoria e apresentados na revisão de literatura.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados empíricos foram obtidos através das entrevistas com os expatriados, são apresentados através de trechos transcritos e estão dispostos em suas respectivas categorias de análise: Distância do Poder, Coletivismo X Individualismo, Feminilidade X Masculinidade e Prevenção de Incertezas. Além disso, correlacionou-se os dados encontrados na pesquisa sobre a cultura de cada país com os resultados presentes nos estudos dos autores das respectivas dimensões, quando disponíveis. Por fim, retornamos para a discussão dos dados com os principais autores no final deste item.

a. **Distância de poder**

A dimensão da Distância de Poder expressa como os membros dentro de um país aceita e espera que o poder seja distribuído. Pode ser manifestada em hierarquias nas organizações e instituições, e classes sociais. A alta distância de poder está relacionada a sociedades mais autoritárias aceitam uma ordem hierárquica, sem questionamentos, enquanto na baixa distância de poder as pessoas se esforçam para equalizar a distribuição e exigem justificativas para as desigualdades (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

No Brasil, foram percebidos dois polos nesta dimensão. A percepção dos expatriados A1, F1 e F2, sobre as desigualdades sociais encontradas nos salários, na educação em distintas regiões do país: “O Brasil ainda tem muita diferença social. [...] Aqui quando vai para o Nordeste é uma coisa, no Sudeste é outra coisa, no Sul é outra coisa. Eu conheço o Rio de Janeiro e São Paulo, se vê muita diferença na educação” expõe o expatriado A1, expondo uma alta distância de poder. Conquanto, o expatriado P1, que morava em uma cidade industrial, relatou haver uma alta oferta de empregos, o que denota uma percepção de baixa distância de poder.

Com a economia da Argentina atrelada ao dólar, o país era muito impactado com diferenças regionais, A2 relatou: “Em termos econômicos e sociais, me pareceu que Buenos Aires é uma ilha. O resto da região não tem as mesmas condições que a capital”. O expatriado A3 afirma que o impacto da incerteza econômica devido a pandemia da Covid-19 influenciou a economia argentina: “Cheguei aqui com o dólar de vinte e quatro para um peso, eu tô aqui desde 2018. E antes da pandemia estava sessenta para um peso”.

Nos relatos sobre a Argentina, percebe-se que existem menções quanto a características de desigualdade e privilégios que os indivíduos possuem por morar em Buenos Aires, capital do país, havia diferença de acesso a melhores oportunidades e renda, ainda eram reforçadas pela economia dolarizada. Estes traços estão relacionados a uma percepção da cultura com alta distância de poder.

O brasileiro F3 citou o lema da Revolução Francesa, como um símbolo vivo em uma França que busca pela igualdade, com isso, identifica-se uma percepção de baixa distância de poder: “O país cria leis para que seja o mais igual possível, sempre buscando diminuir a diferença social [...] eles se esforçam para dar oportunidade para quem tem a renda mais baixa” (F3).

No Panamá, assim como no Brasil, foram percebidas características de ambos os polos da dimensão. Quando P3 relata que a educação de nível fundamental no Panamá era acessível, particular ou pública, indica uma baixa distância de poder. Porém, segundo P2, o custo do ensino superior no país era alto, reduzindo as oportunidades de acesso, caracterizando assim uma percepção de alta distância de poder.

No quadro 1, são compilados os resultados encontrados nas percepções e comparados com os resultados sugeridos pelo autor. Além disso, apresenta-se a relação de simetria ou assimetria entre a percepção dos expatriados em relação à dimensão da distância cultural.

Quadro 1: Comparação da Distância de Poder

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofstede	Baixa	Alta	Alta	Alta
Expatriados	Alta	Alta / Baixa	Baixa	Alta / Baixa
Simetria X Assimetria (Brasil)	Simétrico	-	Assimétrico	Simétrico

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Hofstede (2021) classifica a Argentina com uma baixa pontuação (49 pontos), enquanto a França tem uma pontuação alta (68 pontos), com isso, os resultados da pesquisa divergem do autor. No Panamá e no Brasil foram percebidas características de ambos os polos da dimensão, portanto, em partes há consonância com o autor.

b. Coletivismo X Individualismo

Esta dimensão mede a importância e os valores relativos dos interesses do indivíduo ou os interesses do grupo a que pertence. No polo coletivista, os indivíduos são integrados e agrupados fortemente desde o nascimento, ao passo que no polo individualista, se espera que os indivíduos ajam por si e pela sua família somente (HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ; MINKOV,2010).

A percepção dos expatriados sobre a dimensão coletivista e individualista possui polos distintos. Entende-se que para A1 existe uma relação dicotômica, sobre o comportamento do brasileiro, que reflete em ambos os polos da dimensão: “os mais novos priorizam muito o eu, mas saem bem tarde de casa, pessoas de quase 30 anos ainda morando com os pais ou recebendo algum subsídio”. A colocação do expatriado A1 reflete a percepção de uma cultura individualista em que os sujeitos agem por si, conquanto, em culturas coletivistas existe uma tendência de proteção ao grupo, o que neste caso está relacionada com a saída tardia dos filhos da casa dos pais.

Os expatriados franceses para o Brasil apresentaram percepções em polos distintos da dimensão. O F2, identificou aspectos de uma percepção individualista em que as pessoas eram frias, fechadas, existindo uma separação entre vida profissional e pessoal. No entanto, para F1 as pessoas eram calorosas, interativas e a relação ia além da empresa, configurando uma percepção coletivista. Acreditamos que a diferença ocorreu pelo contexto em que o expatriado estava inserido, neste caso, pelos cargos que cada um ocupava, F1 com cargo de gestão e F2 com cargo operacional.

Pode-se identificar na fala do P1 a influência dos diversos comportamentos regionais do Brasil, em que as pessoas do Sul eram mais reservadas e se aproximavam somente fora do ambiente de trabalho, são características relacionadas a uma cultura individualista. Enquanto as pessoas do Sudeste eram mais receptivas e calorosas, independente do ambiente, traços de uma cultura coletivista, com isso, percebe-se que a influência regional, resultou na percepção de ambos os polos da dimensão.

No Panamá, P2 e P3 identificaram que o fato de ser brasileiro gerava preconceito: “O brasileiro foi marcado pelos efeitos da corrupção. Empresas envolvidas atuavam no Panamá e com os desdobramentos das operações, o brasileiro ficou com uma fama ruim” (P3). Ao se relacionarem com os expatriados as pessoas eram reservadas, uma percepção da dimensão individualista.

A Argentina foi considerada uma cultura amistosa, resultando em uma percepção coletivista segundo o expatriado brasileiro: “A cultura popular argentina é

muito forte, a organização de grupos, de comunidades, de pessoas seja em sindicatos, organização bairrista ou vamos juntar um grupo e fazer isso acontecer” (A3).

Na França, sob a percepção dos brasileiros F3 e F4, as pessoas são mais reservadas no primeiro momento, fato que pode ser aliado à fluência do idioma: “É difícil fazer amizades sem falar francês depois de falar francês você se integra na sociedade [...] O mais francês ele tenta não misturar a vida profissional dele com a pessoal, então ele não tem amigos no trabalho” (F3). Com traços de uma sociedade mais reservada, resistente nos primeiros contatos, lentos para estabelecerem laços de confiança e com uma clara separação quanto a vida pessoal e a profissional, pode-se relacionar tais aspectos a uma percepção da cultura individualista.

No quadro 2, são compilados os resultados encontrados nas percepções e comparados com os resultados sugeridos pelo autor. Além disso, apresenta-se a relação de simetria ou assimetria entre a percepção dos expatriados em relação à dimensão da distância cultural.

Quadro 2: Comparação do Coletivismo X Individualismo

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofstede	Coletivismo	Coletivismo	Individualismo	Coletivismo
Expatriados	Coletivismo	Ind / Col	Individualismo	Individualismo
Simetria X Assimetria (Brasil)	Assimétrico	-	Simétrico	Simétrico

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O presente estudo corrobora com a dimensão apresentada por Hofstede (2021) em relação à Argentina e França. O Brasil apresenta características que configuram os dois polos da dimensão devido à influência regional, havendo partes em consonância com o autor. Enquanto os resultados encontrados sobre o Panamá referente ao individualismo na presente pesquisa são divergentes dos resultados elencados por Hofstede (2021).

c. **Feminilidade X Masculinidade**

Uma dimensão relacionada às características de comportamentos, que não estão necessariamente relacionadas à definição de gênero. Nesta em que as sociedades denominadas como femininas são definidas como cooperativas, que valorizam a qualidade de vida e o bem-estar, enquanto sociedades masculinas buscam por realizações pessoais, recompensas materiais e lucros (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV,2010).

Dentre as características do Brasil, existe uma dualidade em relação aos polos da dimensão. Impelir diferenças entre os papéis de homens e mulheres e a busca por oportunidades de maiores remunerações como foi percebido por A1 e F2, evidenciam uma percepção da dimensão de masculinidade. Enquanto a busca pela qualidade de vida expressa na flexibilidade dos brasileiros em procurar melhores oportunidades de avanço na carreira percebida por F1 demonstram traços de sociedades femininas: “Acho que a vida na França é mais fácil do que no Brasil e isso porque é um país que está tentando se desenvolver. [...] Eles podem mudar se as condições são melhores para eles, eles mudam para a empresa que é melhor para eles”.

O Expatriado P1 expõe a sua visão sobre a organização em que estava trabalhando no Brasil e o comportamento de lealdade dos colaboradores: “Ficam

muito tempo nas empresas, são comprometidos e conseguem ficar em um só lugar, fazer carreira e acumulam anos, incrementar a antiguidade é melhor”. Além disso, foram percebidos comportamentos relacionados à busca qualidade de vida, estabilidade na carreira que junto fidelidade pelas organizações percebidos por P1 no Brasil, caracterizam uma percepção da dimensão de feminilidade.

Na sociedade francesa, na percepção de F3 e F4, as pessoas buscam trabalhar para ter um bom padrão e qualidade de vida: “Prefere gastar em um restaurante a comprar um carro novo, ir o mais longe possível da cidade, do que ser milionário. Prefere morar no campo, no silêncio, no sossego, longe do barulho. Mesmo que tenha um salário mais baixo do que morar num grande centro e ganhar muito bem” (F3). Sendo assim, foi possível perceber situações em que o cidadão francês procurou conforto e segurança ante o poder monetário, características que denotam a percepção de uma sociedade com maiores traços de feminilidade.

As características encontradas na Argentina sobre a dimensão, caracterizam uma percepção de masculinidade. Em diversas partes da entrevista, os expatriados A2 e A3 afirmam que os argentinos são muito orgulhosos em relação a diversos aspectos de sua cultura e que isso reflete no comportamento individual.

No Panamá, a percepção da dimensão masculinidade foi identificada pelos expatriados P2 e P3. As características que evidenciam essa percepção estão na versatilidade dos indivíduos ao não se deter a organizações, na busca por melhores oportunidades e avanço na carreira. Além disso, o Panamá possui um alto movimento migratório, neste caso a imigração atraída pelas multinacionais era vista como uma concorrência direta para as vagas de emprego disponíveis no país.

No quadro 3, são compilados os resultados encontrados nas percepções e comparados com os resultados sugeridos pelo autor. Além disso, apresenta-se a relação de simetria ou assimetria entre a percepção dos expatriados em relação à dimensão da distância cultural.

Quadro 3: Comparação da Feminilidade X Masculinidade

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofstede	Masculinidade	Feminilidade	Feminilidade	Feminilidade
Expatriados	Masculinidade	Fem / Mas	Feminilidade	Masculinidade
Simetria X Assimetria (Brasil)	Simétrico	-	Assimétrico	Simétrico

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os achados referentes a Argentina e França corroboram com os resultados da pesquisa, enquanto os resultados sobre o Panamá conflitam com os resultados de Hofstede (2021). O autor não apresenta resultados sólidos sobre o Brasil, que obtêm uma pontuação intermediária.

d. Prevenção de incerteza

A prevenção de incerteza foi uma dimensão que procura expressar o nível de insatisfação ou incômodo que os membros da sociedade sentem quando em situações desconhecidas ou incertas. Cada país possui padrões definidos por leis e regras que visam evitar as incertezas no comportamento da população (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV,2010). As instituições públicas no Brasil foram vistas de forma similar pelos expatriados A1, F2 e F3. Os processos legais foram retratados como

desorganizados, burocráticos, flexíveis e complexos, tais constatações definem uma percepção de baixa prevenção de incerteza.

O Expatriado P1 afirma que as regras fazem sentido no segmento industrial, pois trabalhava em um ambiente que possuía contato com parque fabril, havia regras mais específicas como o uso de celular e proteção de equipamentos que são específicas e destoam das regras mais gerais aplicadas nas empresas. Regras definidas, estruturadas e específicas da organização, caracterizam uma cultura com forte prevenção de incertezas.

Na Argentina, A2 e A3 apresentam aspectos que evidenciam a percepção de uma baixa prevenção de incerteza, tendo em vista, que o país possuía leis flexíveis “É super flexível, principalmente as leis de trânsito. A lei de trânsito é uma várzea. É muito mais flexível e não só as de trânsito, mas outras coisas também” (A2) e a política era um assunto muito discutido “a questão política aqui é muito forte, é política o tempo inteiro” (A3).

A estabilidade referente a legislação trabalhista na França foi percebida por F4, como uma característica relacionada à alta prevenção de incerteza, considerando que os contratos de trabalho nas empresas francesas tinham prazos de duração indeterminados, o que refletia em baixas possibilidades de demissão.

A sociedade panamenha foi compreendida por P2 e P3 como tradicionalista, conservadora, com leis mais rígidas e eficazes: “A legislação deles aqui é um pouco mais rígida, em termos de lei. As leis são iguais às do Brasil, mas ao mesmo tempo você vê uma questão de lei e ordem mais eficaz” (P2). Na percepção do Expatriado P3, o Panamá possui um comportamento conservador em relação aos papéis dos gêneros na sociedade: “Eu vejo a cultura do Panamá como muito machista (...) As mulheres se produzem, exploram a sensualidade dentro do limite técnico (...) São vaidosas e eles olham diferente, mexem com a mulher, é mais machista”. Tais características, refletem uma percepção de alta prevenção de incerteza.

No quadro 4, são compilados os resultados encontrados nas percepções e comparados com os resultados sugeridos pelo autor. Além disso, apresenta-se a relação de simetria ou assimetria entre a percepção dos expatriados em relação à dimensão da distância cultural.

Quadro 4: Comparação da Prevenção de incerteza

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofsted	Alta	Alta	Alta	Alta
Expatriados	Baixa	Alta / Baixa	Alta	Alta
Simetria X Assimetria (Brasil)	Simétrica	-	Assimétrica	Simétrica

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Hofstede (2021) afirma que a Argentina e o Brasil têm uma alta prevenção de incerteza, os resultados encontrados divergem em relação a alta pontuação, porém, os fatos apontados pelos expatriados, corroboram com alguns aspectos relacionados a baixa prevenção pontuados pelo autor. O Brasil, a França e o Panamá apresentam altas pontuações sobre a prevenção de incerteza de acordo com o estudo de Hofstede (2021), assim como encontrada na presente pesquisa.

e. **Análise dos resultados**

Com as dimensões identificadas e caracterizadas, foi possível analisar a simetria existente entre elas. Considera-se uma distância simétrica nos casos em que a dimensão da distância cultural seja similar entre os dois países, porém, como o presente estudo identificou as características das dimensões, se fez possível considerar também a simetria entre os aspectos culturais encontrados.

Houve uma predominância de percepções assimétricas, as percepções simétricas aconteciam geralmente relacionadas apenas relacionadas aos polos das dimensões, não nos aspectos que as definem. Sendo assim, pode-se identificar uma percepção assimétrica da distância cultural entre o Brasil e cada um dos países pesquisados, Argentina, França e Panamá. Corroborando com a assimetria na distância cultural encontrada no trabalho sobre processo de internacionalização por Magnani, Zucchella e Floriani (2018).

Considerando o estudo de Hofstede (2021) não existem grandes distâncias entre os países analisados nesta pesquisa. Em especial, a Argentina e Panamá devido a proximidade geográfica dos países da América Latina, porém, as evidências encontradas apontam que apesar de haver a proximidade, houve distância.

A percepção sobre a dimensão da distância de poder no Brasil foi influenciada pelo contexto em que o expatriado estava inserido. Para A1, F1 e F2, o Brasil possui uma alta distância de poder, conquanto, os expatriados estavam inseridos em grandes centros na região sudeste em que há maiores indicadores de desigualdade social, enquanto P1 localizado no Sul do Brasil, percebeu uma baixa distância de poder, um reflexo dos melhores índices econômico do estado (POCHMANN; SILVA, 2020).

Ainda sobre a influência do contexto, a alta distância de poder percebida por A2 relacionada a economia dolarizada da Argentina, foi impactada pela pandemia da Covid-19 e incerteza econômica, esta que se origina das flutuações nas atividades econômicas e pôde ser mensurada através das flutuações de câmbio de moeda estrangeira (SNIAZHKO,2019).

A percepção dos expatriados sobre a dimensão coletivista e individualista possui polos distintos. Todos os profissionais expatriados para o Brasil apresentam características sobre ambos os polos da dimensão. Em especial, P1 apresenta como as diferenças regionais são importantes para essa dimensão, para ele pessoas do Sul eram individualistas e do Sudeste eram coletivistas.

Ainda sobre individualismo, P2 e P3 citaram que o fato de ser brasileiro influenciava o comportamento dos moradores locais com os expatriados, as pessoas se tornavam mais reservadas ao ter ciência de que uma pessoa era brasileira. Para nenhum outro expatriado e em nenhum outro país o fato de ser brasileiro foi um motivo de distanciamento.

A dimensão de prevenção de incerteza, segundo a percepção dos expatriados para o Brasil (A1, F2, F3 e P1) expõe uma nítida diferença entre as organizações e as instituições. A percepção de baixa prevenção de incerteza devido à sensação caótica transmitida pelos processos envolvendo instituições públicas são contrárias à sensação de responsabilidade e seriedade transmitida pela organização privada que P1 trabalhava. O excesso de burocracia e a instabilidade das instituições, são fatores

que geram desconforto para os expatriados, segundo Gervasoni, De Miranda Kubo e Farina (2014).

As diferenças culturais encontradas na dimensão de Coletivismo X Individualismo pelos expatriados brasileiros para a França, referente a dificuldade nos primeiros contatos e separação entre a vida pessoal e profissional, corroboram com os desafios para a satisfação dos expatriados abordados por Vijayakumar e Cunningham (2020). Os autores afirmam que existem seis desafios principais para a satisfação dos expatriados, entre eles o isolamento social.

A percepção do expatriado do Panamá para o Brasil tem maior relevância ao considerar os aspectos culturais regionais. Os demais expatriados, Argentina e França, apresentam percepções simétricas sobre o Brasil na maioria das dimensões, ainda que as características apresentadas fossem diferentes.

A compreensão da cultura pelos expatriados foi influenciada por suas experiências anteriores, local de origem e contexto que estava inserido. Neste caso, ao considerarmos como contexto, a presença da família, a idade, a localidade do país, o setor que trabalha, sua posição na empresa e tempo previsto de permanência. O contexto que o expatriado estava inserido faz parte da análise, pois um expatriado que vai com a família e tem a possibilidade da permanência no exterior tem uma percepção diferente de um profissional que era expatriado sozinho com o objetivo de acompanhar a implementação de um projeto e tem a permanência de curto prazo no país.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dimensões da distância cultural são percebidas no processo de expatriação, apresentando uma percepção assimétrica entre os países analisados neste estudo. Entretanto, não foi possível afirmar que as relações entre todos os países serão assimétricas, apesar dos três países estudados estarem mais alinhados como assimétricos, deve-se desenvolver mais estudos sobre a distância cultural entre os países, considerando as macrorregiões ou estados dos países. Este trabalho evidenciou como as implicações regionais influenciam as percepções dos expatriados no país anfitrião.

Os achados desta pesquisa contribuem para o contexto social, a pesquisa inicialmente se desenvolveu com um foco no expatriado e a sua relação com o ambiente organizacional no país anfitrião. Porém, ao realizar as entrevistas, o contexto social era mais relevante e marcante para os expatriados, pois a experiência vivida vai muito além da experiência profissional. Portanto, verifica-se que a importância dos aspectos culturais enquanto sociedade tem maior implicação na adaptação do indivíduo do que a organização, pois o ambiente organizacional possui regras pré-estabelecidas.

Após a análise das dimensões e as percepções encontradas, concluímos que a pergunta que guiou a pesquisa: “Qual é a percepção dos colaboradores expatriados acerca da distância cultural?” não pode ser respondida de maneira objetiva, pois a distância cultural se apresentou em diversas formas para cada expatriado. Fatores como experiências anteriores, local de origem e contexto em que estava inserido influenciam a sua percepção. Sendo assim, foi possível obter respostas similares de expatriados no mesmo país, mas ao mesmo tempo, respostas diferentes, pois o contexto que cada um se encontrava dentro do país era diferente.

O instrumento desenvolvido por Hofstede utilizado na pesquisa foi um recurso utilizado para a mensuração e comparação dos aspectos culturais entre o país de origem e destino dos expatriados. Espera-se contribuir com os estudos referente às dimensões culturais de Hofstede tendo em vista os achados referentes à percepção sobre a cultura, a distância cultural e a percepção de expatriados com origem de países emergentes. Assim como, com os estudos relacionados às dimensões da distância cultural aplicadas em países emergentes com a análise da Argentina, Brasil e Panamá.

Na esfera social, buscou-se contribuir com os processos de adaptação e ajuste intercultural dos expatriados, estes que são temas de relevância para o indivíduo expatriado, a família do expatriado e a organização.

As implicações regionais e a sua influência nas percepções dos expatriados são lacunas encontradas no decorrer da pesquisa que requerem um estudo mais aprofundado, com isso, recomendamos como uma sugestão para futuros estudos, em virtude que não se pode considerar países com dimensões continentais, o caso do Brasil, como uma única situação. Com isso, percebeu-se uma oportunidade de desdobramento deste estudo com a exploração das percepções quanto às dimensões da cultura regional, em termos, seria a identificação quanto aos valores culturais regionais.

REFERÊNCIAS

- BARUCH, Yehuda et al. Exploring international work: Types and dimensions of global careers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 12, p. 2369-2393, 2013.
- BERRY, Heather; GUILLÉN, Mauro F.; ZHOU, Nan. An institutional approach to cross-national distance. **Journal of international business studies**, v. 41, n. 9, p. 1460-1480, 2010.
- CALIGIURI, Paula; BONACHE, Jaime. Evolving and enduring challenges in global mobility. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 127-141, 2016.
- CALIGIURI, Paula; SANTO, Victoria Di. Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?. **Human Resource Planning**, v. 24, n. 3, 2001.
- CAPRAR, Dan V. et al. Conceptualizing and measuring culture in international business and management: From challenges to potential solutions. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 9, p. 1011-1027, 2015.
- CRESWELL, John W. **Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2014.
- EVANS, Jody; MAVONDO, Felix T.; BRIDSON, Kerrie. Psychic distance: antecedents, retail strategy implications, and performance outcomes. **Journal of international marketing**, v. 16, n. 2, p. 32-63, 2008.
- FITZPATRICK, Frank. **Understanding intercultural interaction: An analysis of key concepts**. Emerald Group Publishing, 2019.
- FLICK, Uwe (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. Sage, 2013.
- GALLON, Shalimar; DE CAMPOS, Simone Alves Pacheco; BECKER, Rúbia Goi. O processo de expatriação na estratégia de internacionalização de uma empresa portuguesa. **Revista Reuna**, v. 27, n. 1, p. 43-62, 2022.
- GERVASONI, Vinicius Chunques; DE MIRANDA KUBO, Edson Keyso; FARINA, Milton Carlos. Distância psíquica no processo de internacionalização: a percepção dos expatriados brasileiros. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 9, n. 3, p. 57-77, 2014.
- GOMES, Romeu. **Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 26, p. 79-108, 2007.
- HÅKANSON, Lars; AMBOS, Björn. The antecedents of psychic distance. **Journal of International Management**, v. 16, n. 3, p. 195-210, 2010.
- HALL, Edward Twitchell. **Beyond culture**. Anchor, 1989.
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-hill, 2010.
- HOUSE, Robert J. et al. (Ed.). **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Sage publications, 2004.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In: **International Business Strategy**. Routledge, 2015. p. 33-59.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: **International business**. Routledge, 2017. p. 145-154.

KIRKMAN, Bradley L.; LOWE, Kevin B.; GIBSON, Cristina B. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. **Journal of international business studies**, v. 37, n. 3, p. 285-320, 2006.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

LEWIS, Richard. When cultures collide: Leading across cultures. Hachette UK, 2018.

MAGNANI, Giovanna; ZUCHELLA, Antonella; FLORIANI, Dinorá Eliete. The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 1-20, 2018.

MOREIRA, Márcia Zabdiele; OGASAVARA, Mário Henrique. Formal and informal institutions and the expatriation assignment: The case of Japanese subsidiaries in Latin America. **Japan and the World Economy**, v. 47, p. 18-26, 2018.

POCHMANN, Marcio; SILVA, Luciana Caetano Da. Concentração espacial da produção e desigualdades sociais. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 22, 2020.

SHENKAR, Oded. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of international business studies**, v. 32, n. 3, p. 519-535, 2001.

SNIAZHKO, Sniazhana. Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. **Cogent Business & Management**, v. 6, n. 1, p. 1650692, 2019.

STOCKER, Fabricio et al. Born global's Risk Perception and Internationalization in Emerging Markets. **Review of Business Management**, v. 24, n. 2, 2022.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business**. Nicholas Brealey International, 2011.

VERRUCK, Fábio; GONÇALVES, Roberto Birch; MAGRIN, Teilor Junior. Repatriação: a difícil volta para casa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, 2021.

VIJAYAKUMAR, Pooja B.; CUNNINGHAM, Christopher JL. Impact of spousal work restrictions on expatriates' work life and overall life satisfaction. **International Journal of Psychology**, v. 55, n. 6, p. 959-963, 2020.

ZHANG, Ying; WEI, Xialing; ZHOU, Wei. An asymmetric cross-cultural perspective on the mediating role of conflict management styles in expatriation. **International Journal of Conflict Management**, 2017.