UM ESTRANHO NO NINHO OU UM NINHO ESTRANHO? UM CASO DE SOCIALIZAÇÃO NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

A stranger in the nest or a nest for a stranger? A case of socialization in the expatriation process

FELIPE FRÓES COUTO – felipef500@hotmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA – saraiva@face.ufmg.br

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil

Submissão: 12/07/2014 | Aprovação: 04/10/2015

Resumo

O caso trata da história de Trinity, estrangeira dinamarquesa designada a vir ao Brasil com a missão de estruturar uma área de suporte aos negócios, que encontra uma cultura totalmente receptiva, em alguns aspectos, e nem tanto, em outros. Entre os aspectos mais relevantes do caso, se destacam o choque cultural na recepção da estrangeira; a ausência de clareza acerca da significação atribuída à presença do estrangeiro no ambiente de trabalho, e as resistências brasileiras às mudanças trazidas pelo estrangeiro.

Palavras-chave: Expatriação, socialização, cultura, poder

Abstract

The case tells the history of Trinity, a Danish professional assigned to come to Brazil to structure a business support area. She finds a totally receptive culture, in some aspects, and quite the opposite in some others. Among the most relevant aspects of the case are the cultural collision that takes place when the foreigner is inserted in this new environment; the lack of clearness about the meaning attributed to the foreigner's presence in the work environment; and the Brazilian resistance to the changes brought by the foreigner.

Keywords: *Expatriation, socialization, culture, power.*

Ao chegar ao Aeroporto Internacional do Galeão, Trinity, dinamarquesa, 35 anos, solteira, profissional de *Corporate Relations*, sabia que sua vida seria muito diferente de tudo aquilo que já tinha vivido antes. Estava em um país que conhecia muito pouco, com um clima e uma cultura bem diferentes do que estava habituada, longe de família e amigos. Sentia-se empolgada, repleta de curiosidade e desejo de novas experiências. A expatriação ao Brasil representava uma oportunidade de crescimento na carreira, onde poderia contribuir com seus conhecimentos para o desenvolvimento global da empresa. Pensava consigo mesma: “A empresa está me oferecendo uma oportunidade única, de desenvolvimento pessoal, de contato com novas culturas, de realmente sentir o valor do meu trabalho”. Tinha em mente que trabalhar na maior indústria multinacional dinamarquesa, um dos grandes orgulhos de seu país, era algo que agregava muito valor ao seu currículo, e a expatriação era não só uma boa ocasião para aprender e se destacar em sua trajetória profissional, mas também um reconhecimento por sua competência no trabalho.

Possuía objetivos bem delineados em sua mente: o foco era construir, junto com a diretoria, uma área de suporte de negócios, logística e manutenção funcional na empresa com base nos métodos existentes na matriz europeia. Para isso, ela precisaria estar na realidade da filial brasileira, entendendo como trabalham os líderes brasileiros para, a partir daí, estabelecer uma proposta de trabalho que se adequasse à realidade local. Trinity tinha para si que não se tratava apenas de uma transferência de conhecimento da matriz para a filial, mas de uma construção adaptada que fosse coerente com o que é globalmente praticado.

Ao chegar a seu destino final, uma cidade de médio porte no norte de Minas Gerais, uma região notoriamente carente – área de incentivos fiscais dos Governos Federal e Estadual, onde prevalecia carência de mão de obra especializada –, Trinity foi bem-recebida por seus colegas de trabalho, e sentia que os nativos eram sempre muito amigáveis, curiosos e comunicativos. Em pouco tempo, ela já se sentia muito bem incorporada ao ambiente da empresa, considerando-se parte ativa da organização – apesar das tantas diferenças culturais!

Era algo muito comum entre o pessoal que trabalhava na empresa certo deslumbramento com os dinamarqueses que vinham da matriz. Eram pessoas sempre vistas como importantes, que saíram de países desenvolvidos para desempenhar trabalhos diferenciados no interior de Minas. Para os que não trabalhavam na empresa, os dinamarqueses eram indivíduos exóticos, refinados, bem-posicionados financeiramente e que, acima de tudo, abriam portas. Quem não quer um amigo que tem uma perspectiva muito maior do que a existente naquela cidade, naquela região? O simples fato de você ter amigos dinamarqueses, e até mesmo de falar inglês, na cidade, era sinônimo de *status* e de distinção para os que com esse grupo socializavam. Trinity viveu isso intensamente – em menos de uma semana, foi convidada para casamentos e festas de colegas na empresa, o que considerava, em sua cultura europeia, como algo muito particular para ser vivido com pessoas que não integrassem o núcleo da vida pessoal. Colega de trabalho que envolve outros colegas de trabalho em sua vida pessoal não é algo comum na matriz. Ela se sentia muito especial. Sem pensar em razões ou porquês, ela apenas experimentava essa realidade – quase como um impulso de querer conhecer as pessoas e entender as dinâmicas brasileiras – e conhecia mais pessoas.

Muito rapidamente, Trinity começou a se sentir em casa com essa nova vida. Apenas duas coisas a incomodavam: uma era a falta de fluência em português. Queria muito aprender, mas faltava tempo para estudar, faltava oportunidade para praticar, e no trabalho o idioma padrão era sempre o inglês; a outra coisa era justamente a forma como algumas pessoas olhavam para ela na rua (era uma mulher loira, muito branca, de olhos azuis, fenótipo incomum na realidade da cidade e associado às figuras estrangeiras), e isso sempre a lembrava de que sua origem era outra. Mas sempre havia alguém indo até ela, interessado em saber como ela estava, o que contribuía para que ela nunca se sentisse só.

A expatriada, as lideranças e a subjetividade envolvida

No trabalho, logo percebeu que muitos eram os desafios. O principal deles era entender a lógica do funcionamento da organização. Em seu íntimo, sentia um forte contraste entre as formas de trabalhar dos brasileiros e os procedimentos aos quais estava acostumada. Trinity acreditava que possuía uma boa orientação estratégica de negócios, e sentia que sua forma de trabalho na posição de liderança era muito mais estruturada do que a forma brasileira de trabalhar. O brasileiro, para ela, que só tinha contato com o povo daquela região de Minas Gerais, era um profissional que “deixava tudo correr frouxo”, que não se planejava com maior cuidado, que não estruturava as suas ações de maneira organizada. Isso a incomodava profundamente.

Tudo, na Dinamarca, precisava ser planejado e trabalhado com antecedência, e a espontaneidade e a flexibilidade de seus colegas brasileiros muitas vezes se confrontavam com a sua mentalidade fortemente voltada à estrutura do plano e dos resultados previstos. Trinity queria planejamento, acompanhamento, metas. Os brasileiros queriam ações, menos tempo de planejamento

e mais tempo no processo. Trinity pensava que alguns processos pareciam incontrolláveis, que faltava planejamento nas ações. Por várias vezes, se deparou com e estranhou várias reações tranquilas de gestores: como se o fracasso do plano não fosse um grande desastre, mas uma oportunidade de encontrar novas soluções. Não era essa a cultura da matriz, e aí havia uma oportunidade de desenvolvimento de acordo com o que era a cultura de origem da empresa, a forma padrão de trabalho. E a isso ela se dedicou.

Mantê-la ativa na empresa, nos negócios e nas principais decisões era algo não opcional para as lideranças locais. Ter uma opinião dinamarquesa atribuía robustez técnica às decisões, demonstrava capacidade de diálogo intercultural e de gestão em ambientes multinacionais – tudo que se espera de uma liderança em uma organização global –, ainda que, às vezes, para os brasileiros, boa parte das ideias dos estrangeiros não fizesse sentido algum. Que grande desafio era trabalhar em organizações como essa: muitas vezes, ao mesmo tempo que buscava convencer o “dono” da empresa de que estava agindo de maneira correta, você precisava deixar claro que estava aprendendo com ele, e se mostrar grato por isso. “Quem somos nós perto da Dinamarca, não é mesmo?”

A expatriada, o *staff*, e o que se falava por baixo dos véus

No ambiente de trabalho, a vinda de estrangeiros é usual, e a maior parte dos funcionários locais já está acostumada com a presença de pessoas que vêm da matriz para colaborar nos trabalhos da filial. É uma política da empresa a mobilidade de seus empregados, e há o discurso do fortalecimento da empresa pela formação de força de trabalho global em suas operações – apesar de que nem todos os funcionários são incluídos nisso, apenas os mais qualificados. Para aqueles que estão mais diretamente envolvidos com cargos técnicos de alto padrão ou então com a liderança, é clara a razão da vinda de expatriados: ou eles vêm para transferir conhecimento da matriz, ou eles vêm para reposicionamento estratégico da empresa no cenário existente (governança), ou então vêm porque é política da empresa manter certos cargos ocupados por estrangeiros advindos da matriz.

Seguindo essa lógica, quanto maior o nível hierárquico dentro da empresa, maior era o nível de informações acerca do propósito da presença de um estrangeiro. Quanto menor o nível hierárquico dos empregados, maior o nível das especulações sobre o que Trinity realmente estaria fazendo ali: se estava lá para ensinar pessoas a trabalhar, se estava lá para coletar e enviar informações para a matriz, se sua presença ameaçava de alguma forma a estabilidade do empregado brasileiro. Muitas eram as desconfianças e perguntas que traziam insegurança, e era comum pensar que a contribuição do estrangeiro era mais direcionada para a matriz do que para a filial – ou seja, causava desconforto em alguns.

Entre esses desconfortos, ocorria que alguns colegas brasileiros de Trinity questionavam se as tarefas que ela desenvolvia realmente precisavam ser desenvolvidas por um estrangeiro, se certos tipos de tarefas e certos conhecimentos já não estavam presentes na filial, e eram subutilizados. Não havia resistência quando se justificava a presença de um estrangeiro para trazer uma tecnologia até então desconhecida, um método que era desenvolvido na matriz que não poderia ser facilmente desenvolvido na filial. Assim, a expatriação era bem-vista quando era acompanhada de aprendizagem generalizada, em que vários funcionários conseguiam absorver novos conhecimentos da experiência de se trabalhar com um estrangeiro. Contudo, a presença de Trinity sugeria mais do que isso. Por não se tratar de uma vinda clara para todos no ambiente de trabalho, para alguns, tratava-se de uma forma de proximidade entre matriz e filial, como uma ponte direta de informações e intervenções.

Algumas pessoas buscavam chegar mais perto de Trinity, conversar mais, outras preferiam manter certa distância e não se relacionavam muito. Quem trabalhava diretamente com estrangeiros costumava dizer que aprenderam com essa convivência. Entre os principais pontos de aprendizagem apontados, alguns se destacam: a exigência com relação ao cumprimento de prazos e horários, a estruturação do plano de ação para resolução de problemas, o acompanhamento de planejamentos

contínuo, e o atendimento com vistas ao desejo do cliente. E, da mesma forma que aprendiam, entendiam que os estrangeiros também aprendem muito com o Brasil, pois buscam integrar-se rapidamente à cultura local.

Mas, ao mesmo tempo que enxergavam de uma forma positiva a convivência com Trinity, seus colegas brasileiros reconheciam que sua presença também gerava inibição. De onde vinha essa inibição? Muitos atribuíam a inibição à intervenção na forma individual de trabalho. A tal “melhor forma” de trabalhar nem sempre era bem-encarada pelos nativos, e isso levava à noção de que o expatriado busca se integrar para, aos poucos, modificar a cultura local. Isso cria uma tensão voltada à adaptação, mais do que voltada à mudança. No fundo, muitos se perguntavam: Devemos mudar? Devemos internalizar a cultura trazida pelo estrangeiro? Afinal, quem deve se adaptar a quem? O estrangeiro à nossa realidade local, ou a nossa realidade local ao estrangeiro, que “representa” os reais donos da empresa?