



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo

Brasil

Silva Guimarães Cota, Marina; Emmendoerfer, Magnus Luiz; Gonçalves Reis, Ana  
Carolina; da Silva, Lara Lúcia

PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE EXECUTIVOS EXPATRIADOS NO BRASIL: UM  
ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO  
EM UMA MULTINACIONAL DE ORIGEM ALEMÃ

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 6, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 74-98

Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641698004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



**PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE EXECUTIVOS EXPATRIADOS NO BRASIL: UM  
ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO  
EM UMA MULTINACIONAL DE ORIGEM ALEMÃ**

**PROCESS OF ADAPTATION OF EXPATRIATE EXECUTIVES IN BRAZIL: A STUDY  
ABOUT THE PERFORMANCE OF THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL  
IN A GERMAN MULTINATIONAL CORPORATION**

**Marina Silva Guimarães Cota**

Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Federal de Viçosa – UFV  
E-mail: [marinasgcota@gmail.com](mailto:marinasgcota@gmail.com) (Brasil)

**Magnus Luiz Emmendoerfer**

Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
Professor do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa – UFV  
E-mail: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br) (Brasil)

**Ana Carolina Gonçalves Reis**

Mestre em Estudos Linguísticos pela Universidade Federal de Minas Gerais -- UFMG  
Professora do Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa – UFV  
E-mail: [carolinareis@ufv.br](mailto:carolinareis@ufv.br) (Brasil)

**Lara Lúcia da Silva**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa – UFV  
Professora do Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa – UFV  
E-mail: [laraluciads@gmail.com](mailto:laraluciads@gmail.com) (Brasil)

*Data de recebimento do artigo: 17/09/2014*

*Data de aceite do artigo: 01/02/2015*

## **PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE EXECUTIVOS EXPATRIADOS NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO EM UMA MULTINACIONAL DE ORIGEM ALEMÃ**

### **RESUMO**

O presente trabalho propôs uma pesquisa descritiva, com o objetivo de verificar a atuação do profissional de Secretariado Executivo no processo de adaptação de executivos expatriados no Brasil. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com secretárias executivas que assessoraram os expatriados e aplicados questionários a executivos expatriados – ambos os grupos pertencentes a uma mesma empresa multinacional alemã. Por meio da análise de dados qualitativos obtidos pelos questionários, foi possível identificar os fatores de choque cultural que os executivos expatriados alemães enfrentam no Brasil. Nesse sentido, buscou-se, também, conhecer a forma de atuação do profissional de Secretariado Executivo com os executivos expatriados, mapeando as atividades desenvolvidas, os desafios enfrentados e as competências necessárias ao profissional nessa função. Concluiu-se que o secretário executivo possui potencial de facilitador no processo de adaptação do executivo expatriado e, também, da família deste no país hospedeiro. Por fim, esta pesquisa aponta contribuições para mais um campo de atuação do profissional do Secretariado Executivo.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo; Assessoria Executiva; Expatriação de Executivos; Cultura Organizacional; Traços Culturais Brasileiros.

## **PROCESS OF ADAPTATION OF EXPATRIATE EXECUTIVES IN BRAZIL: A STUDY ABOUT THE PERFORMANCE OF THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL IN A GERMAN MULTINATIONAL CORPORATION**

### **ABSTRACT**

This present study aimed to verifying the performance of Executive Secretariat professional in the process of adaptation of expatriate executives in Brazil. In order to achieve this goal, semi-structured interviews were applied to Executive Secretaries working with expatriates and also applied to expatriate executives, both groups belonging to the same multinational German company. According to the analysis of the data obtained through interviews, it was possible to identify the cultural shock factors that expatriate executives face in Brazil. In this context, this investigation also aimed to understanding how the Executive Secretary works with executive expatriates by mapping the developed activities, the challenges and the competences required by a professional in this position. In conclusion, the Executive Secretary can be a facilitator in the process of adaptation of expatriates and their families in their host country. Lastly, this study indicates contributions to another field of work placement for the Executive Secretariat professional.

**Keywords:** Executive Secretariat; Executive Advisory; Executive Expatriation; Organizational Culture; Brazilian Cultural Traits.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o processo de liberalização econômica, as empresas multinacionais têm visto na internacionalização uma oportunidade de crescimento. Nesse processo de expansão, essas organizações precisam deslocar alguns de seus funcionários, dentre eles, executivos, para ocupar cargos de alta gerência nas subsidiárias.

Neste artigo trataremos do expatriado abrigado, aquele que, por objetivo de negócios da empresa, precisa transferir-se para outro país para realizar algum trabalho ou ocupar um cargo na organização filial. O processo de expatriação, desta forma, assim, pode gerar choques de cultura, uma vez que o estrangeiro passa a conviver com traços culturais distintos dos dele.

Em muitos casos, não é apenas o executivo quem sofre o processo de expatriação, mas também esposa e filhos que passam a ser expatriados acompanhantes (Sebben, 2009). Muitas são as mudanças na vida desse núcleo familiar que podem gerar desconforto ou frustração por parte dos membros deste. Por isso, acredita-se que o bom desempenho do expatriado no trabalho e na relação dele com a cultura local dependem da realização de treinamento intercultural pelo expatriado (Sebben, 2009) e de uma preparação da empresa para recebê-lo.

É nesse viés que propomos o presente estudo, no intuito de compreender a adaptação do expatriado na organização do país anfitrião e a atuação do profissional de Secretariado Executivo nesse processo.

Cabe ressaltar que o processo de expatriação pode gerar demandas de trabalho para o profissional de Secretariado Executivo no que diz respeito à assessoria ao estrangeiro na comunicação com a nova equipe de trabalho e no apoio com as tarefas relacionadas à expatriação. A característica polivalente do Secretário Executivo e a capacidade de comunicação em mais de um idioma podem, assim, fazer desse profissional o facilitador do executivo expatriado, no sentido de auxiliá-lo no processo de adaptação no Brasil.

Desse modo, propõe-se o estudo sobre a atuação do profissional de Secretariado Executivo junto a executivos expatriados a fim de verificar, por meio das atividades realizadas por esse profissional e pela descrição das funções e competências atribuídas a ele, de que forma pode atuar no processo de adaptação de executivos que passam a realizar as atividades empresariais no Brasil.

O fato de as organizações investirem e receberem executivos expatriados faz com que a expatriação seja uma realidade no dia a dia de muitos profissionais da área de Secretariado Executivo. Essa ponderação leva-nos a postular que uma assessoria diferenciada desses profissionais junto aos executivos expatriados seria um fator de otimização dos trabalhos prestados

às empresas que passam por processos de internacionalização.

Nesse sentido, o secretário executivo, apto a lidar com as diferenças culturais, pode contribuir eficazmente no processo de adaptação cultural dos executivos expatriados, haja vista, inclusive, a formação acadêmica e as competências desse profissional.

Dessa forma, busca-se responder ao seguinte problema: De que maneira o profissional de Secretariado Executivo, tendo em vista suas habilidades e competências, pode atuar no processo de adaptação de executivos expatriados no Brasil?

Acredita-se que este trabalho poderá colaborar para apontar algumas respostas para essa questão e para sinalizar oportunidade aos futuros egressos do curso de Secretariado Executivo, uma vez que discute o potencial do profissional na assessoria a executivos expatriados e propõe o tema expatriação como fonte de estudo no campo secretarial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

A profissão de secretário executivo vem se desenvolvendo ao longo dos tempos em função das demandas do mercado. O contexto empresarial atual exige que o profissional de Secretariado Executivo seja multifuncional, tenha domínio de habilidades de escritório e demonstre habilidade e iniciativa para assumir responsabilidade sem supervisão direta (Sabino & Rocha, 2004).

Nonato (2009) destaca o profissional de Secretariado Executivo como um assessor; ele é o indivíduo da organização responsável por interligar realidades, conhecimentos, pessoas e níveis hierárquicos, comprovando o elo que esse profissional realiza ao garantir a comunicação entre executivo, clientes internos, clientes externos, parceiros e fornecedores.

O secretário executivo, no desempenho da assessoria, atua também como facilitador (Neiva & D'Elia, 2014), dada a capacidade de perceber e de entender o ambiente, as pessoas, os códigos, os ditos implícitos na linguagem verbal e não verbal e os procedimentos da empresa. Essas competências otimizam a assistência aos executivos na execução das atividades administrativas, garantindo, além disso, a comunicação e o repasse das informações no âmbito corporativo.

O mercado de trabalho, na medida em que define novas necessidades, passa exigir do profissional de Secretariado Executivo a aquisição de conhecimentos, a atuação estratégica e a

capacidade de lidar com pessoas. Exige, assim, a habilidade interpessoal, conforme Medeiros e Hernandes (1992), dado o valor das relações humanas no ambiente organizacional. O Secretário Executivo, nesse sentido, estabelece relações de trabalho com os demais colaboradores, de modo a promover o funcionamento holístico da organização.

Em observância às variadas demandas e aos ambientes organizacionais diversos em que o profissional de Secretariado Executivo trabalha, indagou-se acerca da atuação do secretário executivo com executivos expatriados. A formação acadêmica desse profissional demonstra que as competências desenvolvidas – tais como conhecimento de idiomas, habilidade verbal e não verbal em comunicação e bom relacionamento interpessoal – são adequadas para o assessoramento a executivos expatriados e podem ser, inclusive, um diferencial no auxílio a uma melhor adaptação na cultura da empresa hospedeira.

Conforme a descrição da função do profissional de Secretariado Executivo na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), é possível verificar algumas particularidades nas atividades atribuídas ao cargo:

*Assessorar os executivos no desempenho de suas funções, atender pessoas (cliente externo e interno), gerenciar informações organizar eventos e viagens, supervisionar equipes de trabalho, gerar suprimentos, arquivar documentos físicos e eletrônicos, elaborar documentos, controlar correspondência física e eletrônica, prestar serviços em idioma estrangeiro [emphasis added]” (Brasil, 2002).*

Podemos depreender, com base nas atividades “assessorar executivos” e “prestar serviços em idioma estrangeiro”, alguns desmembramentos relacionados à atuação profissional do Secretário Executivo. No que se refere à primeira atividade, é possível estabelecermos uma relação com administrar agenda, despachar com o executivo, definir horários, marcar e cancelar compromissos, administrar pendências, dar suporte e secretariar reuniões, além de acompanhar o executivo em eventos e viagens.

Já no que concerne a “prestar serviços em idioma estrangeiro”, podem-se elencar: redigir e traduzir documentos, sintetizar textos em idioma estrangeiro, revisar traduções e dar suporte a expatriados.

## 2.2 EXPATRIAÇÃO

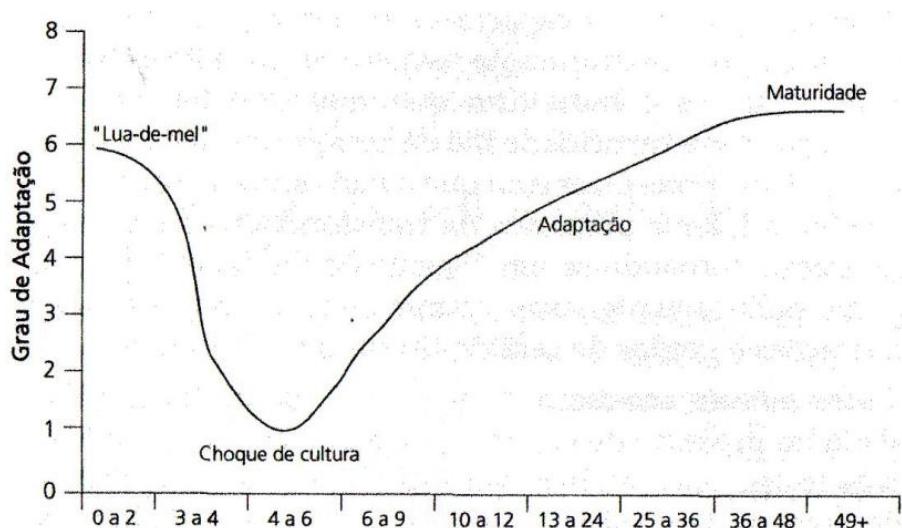
A expatriação é definida por Caligiuri e Di Santo (conforme citado por Nunes, Vasconcelos & Jaussaud, 2008), como a transferência de um profissional de um país para o outro para exercer

uma determinada função, durante um período predefinido e mediante um processo formal e legal. É, ainda, conforme Freitas (2010, p. 262) “uma experiência complexa que mobiliza outras competências além das profissionais, transcendendo o objetivo do indivíduo e de sua família”.

Nessa pesquisa considera-se o processo de expatriação como uma corrente da cultura. Para essa vertente, pode-se dizer que o êxito do expatriado, no sentido do cumprimento do contrato de expatriação, passa, obrigatoriamente, pela compreensão do novo contexto cultural. Nesse sentido, postula-se que há uma influência da cultura no processo de expatriação como desencadeadora do choque cultural do expatriado, tendo em vista a adaptação dele no país hospedeiro.

No que se refere ao processo de expatriação, podem-se listar inúmeros fatores que fazem os expatriados vivenciarem uma cultura diferente, tais como: a mudança de país, a diferença de idioma, os costumes culturais do país hospedeiro, dentre outros. Todos eles podem ser os causadores do choque cultural, o qual influencia diretamente no processo de adaptação do expatriado no país hospedeiro. A palavra “choque” é denominada para Freitas (2010, p. 266). “como uma experiência psicológica tida como sofrida e dolorosa para um indivíduo, que o faz mergulhar na confusão, na insegurança e na desorientação a respeito de si mesmo e de seu mundo”.

Joly, em Nunes, Vasconcelos & Jaussaud (2008), define que o processo de expatriação é formado por quatro fases, as quais interagem de forma distinta, sendo: a lua de mel, o choque de cultura, a adaptação e a maturidade.



**Figura 1 -** Curva em U e grau de adaptação.

Fonte: Cerdin, em Nunes, Vasconcelos & Jaussaud (2008, p. 83).

A “Curva em U” proposta por Cerdin (conforme citado por Nunes, Vasconcelos & Jaussaud, 2008), exposta na Figura 1, explica o processo de adaptação do expatriado em um gráfico de curva em U. O autor relaciona as fases do processo de adaptação em função do tempo de permanência do expatriado no *host country*. Segundo o autor, no processo de expatriação, a fase *lua de mel* ocorre nos primeiros dias de chegada; o *choque cultural* se dá a partir do terceiro mês de permanência no país, marcado pela desilusão e pela frustração; a *adaptação* se inicia após um ano de permanência no país; e o *domínio* ou *maturidade* acontece após três anos em que o expatriado está no país hospedeiro.

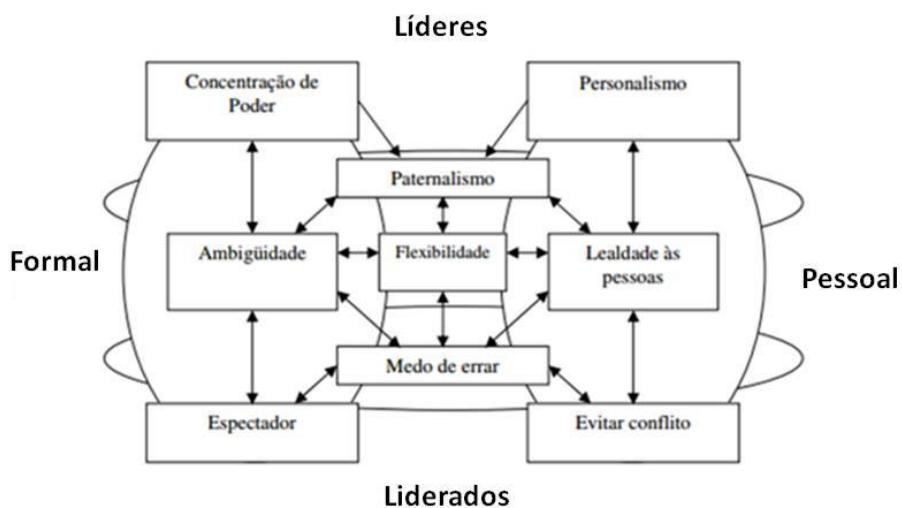
## **2.3 TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS COMO PRESSUPOSTOS PARA ENTENDER O CHOQUE CULTURAL DO EXECUTIVO EXPATRIADO NO BRASIL**

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças e entendimentos que os integrantes de uma organização têm em comum (Dias, 2003). Schein (conforme citado por Tanure, 2003, p.17) considera a cultura como “algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis”.

Tanure (2003) afirma que a organização empresarial é um espaço sociocultural; assim, as atitudes e os comportamentos dos grupos na organização são sustentados pelas premissas culturais do país ou do local onde a empresa está inserida. Uma empresa situada em determinada nação terá, pois, uma identidade própria e diferenciada, devido à história do país e às influências desde o processo de colonização.

No que diz respeito ao Brasil, o modelo de gestão denominado “gestão à brasileira”, apresentado por Tanure (2003), explica a relação hierárquica entre líderes e liderados no contexto do trabalho organizacional com base nos traços culturais brasileiros, que se correlacionam em um “Sistema de ação cultural brasileiro”. Esse sistema de ação cultural possui três eixos básicos: poder, relações pessoais e flexibilidade, com quatro subsistemas que se interagem: o dos líderes, o dos liderados, o pessoal e o formal, conforme apresentado abaixo.





**Figura 2 -** Sistema de ação cultural brasileiro.

Fonte: Elaborado com base em Tanure (2003, p.110).

O sistema de ação cultural explica alguns traços culturais brasileiros que são visíveis nos comportamentos assumidos pelos liderados quando estão inseridos em um determinado ambiente hierárquico. A aversão ao conflito com superior imediato, por exemplo, é um traço cultural que leva o liderado a valorizar a figura do líder. Esse traço é desencadeado pela concentração de poder e paternalismo, no campo dos líderes; por isso, para evitar o conflito com o chefe, o liderado assume a postura de espectador.

Outra característica marcante do liderado no Brasil é a flexibilidade e o chamado “jeitinho”, que são caracterizados pela forma como o brasileiro se adapta às circunstâncias e às regras. O “jeitinho brasileiro” traduz, também, o espírito cordial, conciliador, alegre, simpático, caloroso e humano do brasileiro (Holanda, 1995). De acordo com Barbosa (2005), o jeitinho do brasileiro contrapõe a falta de “jogo de cintura” do anglo-saxão e a rigidez do alemão; ainda, os aspectos do brasileiro que são contrastados com os aspectos dos países anglo-saxões é o que nos fornecem uma leitura de tais povos como frios rígidos e “quadrados”.

Nesse sentido, os traços culturais brasileiros influenciam as atitudes e os comportamentos dos profissionais, principalmente no que diz respeito às relações de trabalho nas organizações entre o líder e os liderados. Esses traços culturais são uma das causas do choque cultural do executivo expatriado no Brasil e influenciam o processo de adaptação do estrangeiro no país.

## **2.4 ELEMENTOS INTERVENIENTES NA RELAÇÃO DO EXPATRIADO ALEMÃO NO BRASIL**

Nesta seção serão apresentados elementos que possuem influência no processo de adaptação do expatriado no Brasil, tais como: a cultura do outro, a dimensão temporal e a comunicação intercultural.

### **2.4.1 CULTURA DO OUTRO**

Lidar com a cultura do outro significa percorrer um ambiente que não pertence ao ambiente habitual (Barbosa, 2009). Isso é o que pode levar o indivíduo a enfrentar o choque cultural, mesmo porque há muitas diferenças no que diz respeito a valores, crenças e linguagem, os quais variam de uma cultura a outra. Por esse motivo, em equipes multiculturais é importante que haja o entendimento da cultura do outro para garantir o relacionamento entre os colaboradores e, consequentemente, a produtividade no trabalho.

Freitas (2010, p. 265) defende que “viver em outro país significa procurar enxergar o mundo com olhos do outro para compreender como se é visto por ele”. Pode-se depreender desta assertiva que conviver com pessoas de outro país, no que tange ao ambiente organizacional, também significa enxergar o mundo corporativo e suas relações com os olhos do outro, por meio da empatia, ou seja, em se colocar no lugar do outro, de modo a otimizar o relacionamento interpessoal entre os colaboradores de uma equipe.

### **2.4.2 DIMENSÃO TEMPORAL**

O tempo pode ser entendido como uma estrutura social que possibilita aos membros de uma cultura coordenar suas atividades (Tanure, 2003). É possível distinguir a atitude do indivíduo com relação ao tempo a partir de uma visão sequencial em contraste a uma visão sincrônica, de acordo com Trompenaars (conforme citado por Hunt, Schermerhorn & Osborn, 1998).

O tempo em uma visão sequencial corresponde a uma série de eventos contínuos. Os países cuja cultura segue uma visão sequencial, como é o caso da Alemanha, elaboram um cronograma minucioso das atividades que têm de cumprir, alocando o tempo determinado para executá-las. Já na visão sincrônica, o tempo consiste na inter-relação entre passado, presente e futuro. Nesse sentido, países cuja cultura segue uma visão sequencial tendem a fazer várias ações em simultâneo e acredita-se que o tempo é flexível. Por esse motivo, no Brasil, os atrasos, por exemplo, podem ser vistos como convenientes, permitindo o tempo para as atividades não planejadas.

Logo, para alguns países, cumprir horário e prazos preestabelecidos é essencial. Na Alemanha, para exemplificar, a pontualidade é um fator cultural bastante característico (Bornhofen & Kistenmacher, 2007), o que é diferente no Brasil. Dessa forma, ao verificar a diferença de valor que brasileiros e alemães atribuem ao tempo, é possível postular que a dimensão temporal pode ser um fator de choque cultural para executivos expatriados alemães no nosso país.

#### 2.4.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é o ato de tornar uma mensagem comum por meio de um código e de um canal que garanta a troca de informações e de saberes na interação entre emissor e receptor (Medeiros & Hernandes, 1992). No ato da comunicação, é possível evidenciar a manifestação da cultura em um contexto no qual os indivíduos podem dar sentido ao mundo em que vivem. Para D'Iribarne (conforme citado por Nunes, Vasconcelos & Jaussaud, 2008, p. 64) “a cultura é, antes de tudo, linguagem, código”. É por isso que, por meio do ato comunicativo, o indivíduo expressa também valores e crenças presentes na cultura.

Nessa ótica, aponta-se a dificuldade que estrangeiros têm em transmitir ou entender uma informação, tendo em vista que o idioma, um dos aspectos marcantes de determinada cultura, é o primeiro fator de impacto para um estrangeiro (Hunt, Schermerhorn & Osborn, 1998). Desse modo, tem-se que, além de codificar e decodificar a mensagem em outro idioma é necessário que o expatriado compreenda também o significado da mensagem no âmbito cultural.

Trompenaars (conforme citado por Quezada, 2010, p.16) afirma que “existe uma variedade de problemas de comunicação entre as fronteiras culturais, provenientes das diferenças entre as culturas”. Da mesma forma, se o estrangeiro não domina a língua local, não poderá expressar claramente o que pretende para as pessoas locais.



Assim, para tornar possível a comunicação entre executivos expatriados e seus colaboradores que vivem no país hospedeiro far-se-ia necessário que o emissor se colocasse no contexto particular, histórico e cultural do receptor. Conforme Neiva e D'Elia (2014), a comunicação é de quem escuta e a qualidade do processo só pode ser percebida se o outro entender. Desse modo, se o emissor tiver o entendimento de que as diferenças culturais afetam a compreensão da comunicação, considerará o modo de transmissão da mensagem a fim de possibilitar que a informação seja compreendida pelo receptor.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este estudo trata de pesquisa qualitativa, a qual foi desenvolvida com secretárias executivas, especificamente, aquelas que atuam ou já atuaram junto a executivos expatriados, de uma empresa multinacional alemã do setor automotivo. Além disso, foram entrevistados executivos expatriados alemães, que, embora compusessem uma pequena amostragem, foram importantes para a confirmação ou comparação das informações fornecidas pelas secretárias executivas no que se referiu ao processo de adaptação do executivo expatriado no Brasil a partir das contribuições do profissional em Secretariado. Sendo assim, a realização da pesquisa aconteceu de formas exploratória e descritiva.

A pesquisa foi exploratória, em uma fase inicial, no reconhecimento do campo em estudo para composição e organização dos instrumentos de coleta de dados. Como o tema ainda não havia sido explorado pela pesquisadora, foram realizadas duas entrevistas, uma com um executivo expatriado e outra com uma secretária executiva. O objetivo dessas entrevistas iniciais foi o de obter melhor entendimento sobre o processo de expatriação do executivo e as principais dificuldades enfrentadas por ele nesse processo. Ademais, buscou-se verificar a rotina de trabalho do profissional de Secretariado Executivo que assessorava o executivo expatriado. Posteriormente, foi construída a hipótese sobre o potencial do profissional de Secretariado Executivo como facilitador do executivo expatriado no país hospedeiro.

Em seguida, avançou-se na compreensão do objeto de estudo, por meio da pesquisa descritiva, a qual estabelece relações entre os resultados obtidos e o objeto de estudo analisado.

Foram contatadas onze secretárias executivas (doravante denominadas SE) e três executivos expatriados (doravante denominados EE) para solicitação de participação na pesquisa. Obteve-se o retorno de nove secretárias executivas e de dois executivos expatriados. A escolha dos entrevistados

deu-se pela proximidade da pesquisadora com a organização onde trabalha e o público em estudo. O contato ocorreu, em um primeiro momento, por *e-mail* e, posteriormente, por telefone.

A coleta de dados foi realizada no período de janeiro a abril de 2013 e teve como meio o uso do telefone (54,5%), do *e-mail* (36,36%) e pessoalmente (9,09%). Utilizou-se um gravador durante a realização das entrevistas por telefone e pessoalmente, para uma posterior transcrição dos dados coletados.

O roteiro utilizado foi o mesmo para todos os meios de coleta de dados, exceto para a coleta junto aos executivos expatriados, a qual teve um roteiro específico. Como a pesquisa se valeu de roteiros semiestruturados, é importante ressaltar que foram realizadas interações entre o pesquisador e os entrevistados durante as entrevistas, o que permitiu dar mais ênfase e explorar determinada pergunta de acordo com as respostas obtidas.

A transcrição das entrevistas foi realizada pela pesquisadora sem o auxílio de aplicativos, sendo feita de maneira literal, ou seja, o mais fiel possível ao original, considerando a forma normal, fragmentada, hesitante e coloquial (Gibbs, 2009).

Finalmente, destaca-se que os profissionais de Secretariado Executivo participantes desse estudo foram todos do sexo feminino, os quais atuam ou já atuaram secretariando executivos expatriados. Estes, por sua vez, foram todos do sexo masculino. Ambos os grupos trabalham em uma mesma empresa multinacional de origem alemã. Tanto no caso dos profissionais de Secretariado Executivo quanto no dos executivos expatriados, houve o consentimento informado e o anonimato do entrevistado, conforme a ética de análise proposta por Gibbs (2009).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção será apresentada a análise da atuação das secretárias executivas junto a executivos expatriados em uma multinacional alemã no Brasil. Buscou-se verificar como se dá o choque cultural do executivo expatriado e, posteriormente, analisar a experiência das secretárias executivas na atuação com expatriados. Procurou-se, também, investigar a percepção que tais profissionais têm sobre a assessoria que prestam aos executivos expatriados no Brasil, averiguando o tipo de atividade que desenvolvem, os conhecimentos e habilidades necessários à função e os desafios enfrentados. Finalmente, buscou-se avaliar se os profissionais de Secretariado Executivo



contribuem positivamente para a adaptação do executivo expatriado no Brasil e de que forma fazem para facilitar o processo de adaptação.

#### **4.1 DIFICULDADES DO EXECUTIVO EXPATRIADO NO BRASIL: O DESAFIO EM LIDAR COM A CULTURA DO OUTRO**

Na análise das entrevistas com as secretárias executivas, verificou-se que o choque cultural do executivo expatriado acontece pela diferença entre a cultura alemã e a cultura brasileira. O choque cultural marca a segunda fase da expatriação, fase na qual começam a aparecer os primeiros desconfortos com as diferenças. Esta fase tem início a partir do terceiro mês no país hospedeiro. Essa afirmativa foi confirmada nos depoimentos abaixo.

O recém-chegado vem completamente perdido, ele não conhece o idioma, ele mal conhece as pessoas. Ele não conhece o time dele, ele não sabe qual a atividade as pessoas desenvolvem, quem é cada um, como o funcionário dele reage. SE1

No começo para eles é complicado, porque além da adaptação no país têm, também, que aprender o idioma, a cultura e etc. SE5

A burocracia aqui no Brasil é muito grande, eles precisam de muito tempo para conseguir uma documentação simples. Esta demora é um ponto negativo na visão deles. SE5

A partir das narrativas das secretárias executivas, podem-se listar os seguintes causadores de choque cultural: pouco conhecimento do idioma português; demora nos procedimentos dos setores públicos para emissão e renovação de documentação do expatriado; e traços culturais característicos do povo brasileiro, presentes no dia a dia do expatriado. Identificou-se que o fato de o expatriado não saber como proceder em determinadas situações é causado pelo desconhecimento do idioma português. Esse é um dos desencadeadores do conflito cultural, o qual é reiterado pelas falas abaixo:

O idioma pra eles é muito difícil, então eles têm essa dificuldade no começo da adaptação. SE2

O processo de expatriação impõe ao expatriado lidar com uma cultura distinta tanto no ambiente de trabalho quanto no ambiente pessoal. A apreciação de uma nova cultura é um desafio para o expatriado, que precisa aprender a lidar com os traços culturais do outro.

Ao analisar o depoimento de um executivo alemão no Brasil, observou-se o desafio do expatriado em lidar com a característica do brasileiro no trabalho, principalmente no início da expatriação.

O maior problema foi estimar *quando o brasileiro fala sim*, o que isso significa. Quando eu dou um trabalho para um colaborador, quase nunca eu ouvi ele dizer: “Não posso! Já tenho tantas tarefas que não posso”. Brasileiro não faz isso; só você sentir depois que não ele consegue porque não tem resultado. Este o alemão não faz; se alemão não consegue fazer, ele fala: “Não posso!”[...]. Se a pessoa não sabe que brasileiro é assim ele pode fazer falhas. Eu fiz, no início, falhas, porque dei tarefas para a pessoa, a pessoa aceitou mais e mais e percebi que havia alguma coisa errada. Depois eu vi que ele não conseguia fazer. Este, uma coisa muito grave [emphasis added]. EE1

O chefe dá ordem, a pessoa não fala: “Olha veja bem chefe, assim não dá!”. Assim, *sem entrar em conflito com o chefe* [emphasis added]. EE1, em seu depoimento sobre o jeito de administrar do brasileiro.

Podem-se verificar no depoimento do EE1 os traços culturais elencados por Tanure (2003) no Subsistema de Ação Cultura. A dificuldade que o brasileiro possui em falar “não” traduz a lealdade e o traço de evitar conflito, uma vez que situações de confronto direto com o líder são consideradas grosseiras e indesejáveis para o brasileiro. Dessa forma, o brasileiro se mantém na postura de espectador e, em alguns casos, ele prefere dizer “sim” para não desagradar, conforme o primeiro depoimento do EE1.

Ainda em análise ao depoimento do executivo alemão, observou-se a característica de “homem cordial”, citada por Holanda (1995). Na cultura brasileira, devido ao forte traço paternalista, o fato de dizer “não” ao chefe significa desrespeito à hierarquia; por isso, para evitar o conflito com o chefe, o brasileiro prefere não dizê-lo. Já na cultura alemã é aceitável contestar a hierarquia e, por ser admissível a contestação, ela é feita sem que haja conflito com o chefe, como afirma o EE1 em ambos os depoimentos.

A falta de pontualidade do brasileiro é um fator que gera desconforto para o expatriado, na visão das secretárias executivas. Ficou clara a diferença que brasileiros e alemães lidam com o tempo: estes possuem uma visão sequencial e metódica, já aqueles têm uma visão sincrônica e flexível, o que, também, se confirma pelos depoimentos abaixo.

A parte da diferença cultural é porque eles não entendem. Se você marca reunião 9h, o alemão vai estar lá. O brasileiro chega 9h15, 9h20. Nossa! Eles ficam doidos com isso. SE1.

O alemão é muito pontual, então em reuniões ou em jantares que os convidados podem atrasar uma hora, uma hora e meia, ele ficava muito irritado com isso. SE4

Observou-se que entender os desafios culturais que o executivo expatriado enfrenta no país é uma das atitudes necessárias do profissional de Secretariado Executivo na assessoria a ele.

## 4.2 ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COM EXECUTIVOS EXPATRIADOS

Nesta seção buscou-se mapear o modo de atuação do profissional de Secretariado Executivo no assessoramento aos executivos expatriados. Nonato (2009) define assessoramento como estudos e pesquisas de ordem operacional dos trabalhos de Secretariado, ou seja, refere-se ao conhecimento produzido no contato direto com as técnicas e tecnologias secretariais, as ferramentas profissionais e as rotinas de escritório.

A análise da descrição das atribuições do profissional de Secretariado Executivo pela Classificação Brasileira de Ocupações evidencia o suporte a expatriados como uma das atividades deste profissional, ao assumir a assessoria a executivos e a prestação de serviços em idioma estrangeiro. Esta pesquisa constata ainda que, além de o profissional de Secretariado Executivo prestar suporte aos executivos expatriados, essa assessoria ultrapassa a questão do idioma. De acordo com as entrevistas, uma das principais atribuições desse profissional em relação ao executivo estrangeiro é em atividades que dizem respeito à emissão de documentação para o expatriado, além do auxílio em atividades do dia a dia, inclusive em tarefas particulares que os executivos não conseguem realizar devido à falta de conhecimento dos procedimentos brasileiros e do idioma português. Na Tabela 1, foram classificadas três tipos de atividades identificadas nas entrevistas, as quais são realizadas pelo profissional de Secretariado Executivo:

- auxílio na emissão de documentação para o expatriado;
- interface com terceiros, família ou com departamentos da empresa; e
- prestação de serviços em idioma estrangeiro.

**Tabela1** - Atuação do profissional de Secretariado Executivo junto ao executivo expatriado.

SE	Auxílio na emissão de documentação do expatriado	Interface com família, empresa e terceiros	Prestação de serviços em outro idioma
SE1	A pessoa quando chega ao Brasil ela precisa de uma carteira de trabalho. O expatriado tem que ir lá na delegacia de trabalho para fazer a documentação e ele nem sabe onde é. Então, quando ele chega à delegacia	Eles dependem muito da secretária; para tudo. Se estourar uma torneira na casa dele ele precisa da ajuda de alguém que fale português para conversar com o encanador, para chamar uma	Toda vez que ele (o expatriado) tenha dificuldade no idioma ela (a secretária) pode ajudar muito. O grande diferencial é ter o inglês bem afiado, bem mesmo, para escrita, pra fala, pra alguma comunicação perfeita, inclusive em cartas que o executivo precisa

	do trabalho tem alguém bilíngue, que já preparou tudo, para dar suporte pra ele. Então, ele chega lá só assina o documento e dá entrada; quando tem que retirar, ele volta lá, assina, retira o documento. Mas isso porque a gente já fez todos os bastidores.	assistência técnica.	assinar e vão para outras companhias ou para outros países.
SE2	A secretária tem que ficar muito atenta a essa parte de documentação. Dependendo do visto que o expatriado tem, ele só pode ter uma CNH provisória, que vence a cada 6 meses. Se um alemão viaja para os Estados Unidos, ele não necessita de visto, como nós, brasileiros, mas precisa de outro documento, uma carta de autorização de entrada nos Estados Unidos. Para essas coisas, que são diferentes do nosso usual, a gente tem que ficar atenta.	Eu sempre intermedio ( <i>sic</i> ) o contato com a empregada, desde a entrevista, contratação, pagamentos e dúvidas que eles tenham. As esposas, às vezes, não se sentem à vontade por causa do idioma.	O que ajuda é ter o idioma que ele domina.
SE3	Tem que ser todo muito prontamente ágil. Processos são extremamente curtos e eles têm que atender a legislação brasileira dentro desse prazo. Isso acaba sendo dificultoso, porque depende de alguma documentação do país de origem dele.	Eles não conhecem o idioma. Assim, é necessário explicar todos os procedimentos, até que ele tenha uma linguagem e conheça como deve proceder aqui.	
SE4		Às vezes a esposa não fala o português. Ela fica em dúvidas e a primeira pessoa que ela recorre é sempre à secretária ou ao secretário.	No dia a dia a gente ajuda na hora de fazer as traduções tanto de documentos, quanto verbalmente. A gente faz uma de tradutor para ele poder entender.
SE5	A carteira de habilitação para o expatriado tem que ser renovada a cada seis meses. É uma lista enorme de documentos que você tem que passar cópia, autenticar.	A esposa do meu chefe não fala português, então, às vezes, ela precisa de alguma ajuda.	Eles recebem muitos <i>e-mails</i> em alemão; então, é necessário compreender o texto. Eu acho importante a pessoa estudar o idioma do executivo.
SE6		Muitas vezes, é preciso resolver problemas, até mesmo domésticos, que o expatriado por não falar o idioma não conseguiu. No meu caso a maior necessidade foi com relação aos serviços bancários, pagamentos de contas etc.	A primeira e principal competência é o conhecimento de idiomas.



<b>SE7</b>	Acompanhar o expatriado nos órgãos públicos para emissão da CNH; ir ao banco para fazer transações, pagamentos etc.	A maioria, não domina o idioma, você passa a assessorar não só ele, mas a família também.	
<b>SE8</b>	Para assessorar um expatriado é necessário ter conhecimento sobre consulados, vistos, documentos e passaportes.	Auxílio na contratação de empregados.	Entendimento de documentos que não sejam seu idioma.
<b>SE9</b>	Ficar atenta à documentação, dele, de permanência no Brasil.	Você precisa auxiliar o executivo em coisas particulares, também. Não só as tarefas da empresa, mas também as questões de abrir uma conta bancária e explicar como são os procedimentos bancários no Brasil, tais como investimentos.	Na minha área tem um gerente que não fala nem inglês, nem alemão, dessa forma quando ele tem uma reunião com o chefe eu participo para traduzir.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração própria.

Na Tabela 1, destacam-se os aspectos congruentes da pesquisa com relação à rotina de trabalho do profissional de Secretariado Executivo junto ao executivo expatriado. Verificou-se uma maior frequência de auxílio às esposas dos expatriados quando o assunto é interface com terceiros, principalmente para tirar dúvidas e solucionar questões domésticas, uma vez que as esposas têm restrição quanto à comunicação no idioma português. Nesse sentido, o profissional de Secretariado Executivo se vale da comunicação como competência para realizar a interface entre o executivo, a família, a empresa e os prestadores de serviço.

Pôde-se observar que o assessoramento a expatriados pelo profissional de Secretariado Executivo relaciona-se também ao suporte desse profissional para com o executivo expatriado, auxiliando-o nas dificuldades e desafios que ele e a família enfrentam estando em um ambiente novo e desconhecido.

Os desafios culturais que os expatriados enfrentam no Brasil diminuem de acordo com o tempo que eles permanecem no país, conforme a teoria da curva em U (Cerdin, 2002). Nos depoimentos das secretárias executivas que atuam com expatriados que vivem no Brasil há mais de três anos, verificou-se que os expatriados com mais tempo de vivência já demonstram autonomia e adaptação ao país. O ajustamento e a integração deles no Brasil bem como a incorporação de um novo papel social já haviam acontecido.

O estrangeiro que está aqui há mais tempo já observou, ele sabe quem ele pode procurar na Cia se ele tiver um problema. [...] tem uma grande diferença do recém chegado para aquele que está aqui há três anos. O que está aqui há mais tempo já passou por todas as dificuldades que o recém chegado vai passar. SE1



Verificou-se, ainda, que a demanda de atividades do profissional de Secretariado Executivo com o executivo expatriado pode variar de acordo com o tempo de permanência do executivo no Brasil. Os executivos expatriados recém-chegados sofrem maior impacto com o choque cultural. Desse modo, as secretárias executivas teriam mais atribuições no processo de adaptação do executivo expatriado à cultura brasileira, comparativamente àqueles que já estão no Brasil há mais de três anos.

#### **4.3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NA ATUAÇÃO COM EXECUTIVOS EXPATRIADOS**

As competências do profissional de Secretariado Executivo podem ser diferenciadas em competências técnicas e competências sociais (Sabino & Rocha, 2004).

Dentre as competências técnicas, destacam-se: conhecimento de idiomas, organização e administração. Essas competências são necessárias para a execução das atividades junto aos expatriados como: a comunicação em outro idioma (leitura, escrita e fala), seja na interpretação de *e-mails*, seja na elaboração de documentos; o *follow-up* dos processos burocráticos referente à expatriação de forma a manter a documentação do expatriado em dia com as normas e regulamentos do contrato de expatriação; e coordenação da agenda, direcionamento de *e-mails* e planejamento das reuniões do executivo expatriado.

No que diz respeito às competências sociais, destaca-se a comunicação, cuja abordagem aqui é ser capaz de compreender o executivo expatriado e de fazer-se entender por ele com objetividade, considerando a diversidade tanto do idioma, quanto dos fatores culturais intrínsecos aos atos comunicativos.

Vale ressaltar que a proatividade do profissional de Secretariado Executivo é uma atitude muito válida em situações as quais se precisa auxiliar o expatriado na resolução de problemas. Pode-se verificar essa ocorrência, no depoimento, abaixo, da SE1, quando ela diz: “Depois que o problema já foi resolvido nos bastidores”. Essa afirmativa demonstra que “o comportamento proativo, antecipatório às crises, é fundamental. Espera-se que a secretária pense no problema antes que ele aconteça” (Instituto M. Vianna Costacurta – IMVC –, conforme citado por Neiva e D’Elia, 2014, p. 36). Dessa forma, a resolução de problemas ou de dúvidas que surgem para o executivo expatriado, no processo de expatriação, dá-se graças à organização e à preparação de uma



infraestrutura pelo profissional de Secretariado Executivo que tem a responsabilidade de assessorá-lo, antecipando a solução de problemas a fim de evitar que eles aconteçam.

Um exemplo do fato é dificuldades na parte da manutenção da casa. *Depois que o problema está resolvido nos bastidores*, é só falar para o estrangeiro [emphasis added]. SE1.

Eu acho que a Secretaria Executiva precisa ter um senso de organização muito bem apurado. Assim por mais ansiedade, medo ou inquietação que este executivo tenha, ele vai ver na Secretaria um suporte sólido. SE1

Uma capacidade considerada como necessária para assessorar executivos expatriados foi a de confidencialidade, que já é uma característica exigida do profissional de Secretariado Executivo, a começar pela palavra *secretarius*, do latim, que significa aquele que guarda segredos ou a quem se confia algo (Sabino & Rocha, 2004). Pôde-se verificar nos depoimentos abaixo, a característica de confidencialidade.

A confidencialidade deste cargo é bastante importante para que eles se sintam confortáveis em poder ter uma assistente profissional adequada ao cargo. SE3

O trabalho da secretaria, a base mesmo, é a confiança. Porque a gente lida com coisas muito pessoais. Acho que sem isso a gente não consegue exercer o nosso trabalho completamente. SE5

Assim, com base nas entrevistas, verifica-se que para o exercício da assessoria junto a executivos expatriados é importante que o profissional de Secretariado Executivo tenha conhecimentos, habilidades e atitudes. O executivo, principalmente por sua condição de expatriado, demanda um profissional que saiba lidar com os aspectos da diferença cultural. As habilidades, a atitude, os conhecimentos característicos do secretário executivo o torna um profissional competente, apto a dar sólido suporte que o executivo expatriado precisa.

#### **4.4 OS DESAFIOS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA ASSESSORIA A EXECUTIVOS EXPATRIADOS**

As políticas de diversidade e reflexão do movimento multicultural são incorporadas pelas empresas a fim de atender a estratégia competitiva. Embora algumas organizações tenham programas de auxílio ao expatriado, essa tarefa, muitas vezes, é deixada nas mãos de determinados profissionais que tenham a competência de vivenciar essa experiência.

Segundo Barbosa (2009), esses profissionais precisam encontrar neles mesmos os instrumentos adequados para conviver com e gerir pessoas de diferentes origens culturais. Disso

provém a ideia de “pessoas com sensibilidade intercultural” (Barbosa, 2009, p.171). Tais pessoas seriam aquelas que possuem facilidade para lidar com a diferença.

A maioria das entrevistadas listou o choque de cultura como o principal desafio em secretariar o executivo expatriado. Lidar com a cultura do outro vai além da compreensão da linguagem propriamente dita: abrange a capacidade de se colocar no lugar do expatriado. Essa ponderação fica clara com os depoimentos das secretárias executivas sobre os desafios em assessorar o executivo expatriado, ao dizer: “entender o ponto de vista deles”; “como é que eles se sentem”; “entender o jeito deles”.

Eu acho que podendo *entender o ponto de vista deles*, você fica ciente do que eles estão precisando no momento, qual tipo de suporte eles precisam, *como é que eles sentem*, quais as dificuldades que na verdade eles enfrentam [emphasis added]. SE4.

É a cultura [...]. É a gente entender eles, não no sentido da linguagem, *entender o jeito deles* [emphasis added]. SE2.

Mostrar para o chefe que ele pode confiar nela e que ela é um suporte sólido, porque ela conhece o trabalho, ela sabe exatamente o que está fazendo, ela é organizada e quando ele precisar, ela vai apontar uma solução. Isso é realmente um desafio. Porque você pode trabalhar com chefes, por exemplo, extremamente desconfiados. Aí, ele entra no país em que ele não fala a língua, é tudo novo, ele não conhece o time, não conhece as pessoas. Se ele não confia na Secretaria, é o pior dos mundos! SE1.

Observou-se que o profissional de Secretariado Executivo na assessoria ao executivo expatriado precisa apresentar credibilidade na execução das atividades realizadas para o estrangeiro. Isso porque o expatriado, ao chegar ao Brasil, não possui conhecimento do modo do brasileiro de trabalhar. Assim, o expatriado terá as primeiras percepções do trabalho do profissional de Secretariado Executivo com base na postura que este profissional apresentar para ele. Daí, o desafio e a importância de o profissional de Secretariado Executivo ter atitude assertiva na assessoria junto ao executivo expatriado.

#### **4.5 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO FACILITADOR DO EXECUTIVO EXPATRIADO**

Constatou-se que o profissional de Secretariado Executivo, em sua atuação com o executivo expatriado, age como um facilitador uma vez que intermedia situações de conflito cultural do expatriado e auxilia na comunicação, sendo o elo entre executivo, colaboradores e prestadores de serviço.



O secretariado é fundamental, pois *ele é o elo entre o expatriado e o mundo novo que é apresentado a ele*. O Secretariado tem como responsabilidade auxiliá-lo tanto na área profissional, como direcioná-lo em assuntos pessoais se a empresa em que o expatriado atua não tiver uma área específica para expatriados [emphasis added]. SE8.

Observou-se que atuar como agente facilitador exige do profissional de Secretariado Executivo o domínio da comunicação e o bom relacionamento interpessoal. Segundo Neiva e D'Elia (2014) a missão do profissional de Secretariado é construir “pontes”, por meio dos seus relacionamentos e da arte da comunicação. A capacidade de comunicação permite que o profissional interligue informações e fortaleça o relacionamento por atos comunicativos estabelecidos com o executivo expatriado e com toda a empresa. Já o relacionamento interpessoal permite que o profissional de Secretariado Executivo se coloque no lugar do executivo expatriado, sendo capaz de compreendê-lo e de respeitá-lo quanto às diferenças culturais.

Buscou-se identificar, nas entrevistas, trechos que expressassem a atitude de facilitador que o profissional de Secretariado Executivo apresenta.

A Secretaria Executiva deu orientação intercultural para mim nesta fábrica. Até a Secretária é bom para falar quando o chefe faz falha no tratamento com as pessoas, primeiro porque ela teve coragem para falar, bem amigável. Foi bom para *mostrar falhas no português*, porque eu entendia tudo errado e ela dava dicas no tratamento e, também, no idioma com certas palavras [emphasis added]. EE1.

É você explicar como funcionam as coisas aqui, como funciona a empresa, como é tal pessoa; um pouco da história do departamento e de tudo. SE4.

Eu acho que a gente ajuda pra adaptação dele ser melhor quando damos um toque sobre o relacionamento interpessoal. É mais na parte em que ele precisa entender o ser humano brasileiro. SE2.

A atitude de facilitador vai mais além de dar dicas de como executivo expatriado deve se portar no Brasil. Ser facilitador é, também, ter capacidade de entendimento através da empatia. Dessa forma, o profissional de Secretariado Executivo saberá como agir para auxiliar o executivo expatriado nas dificuldades provenientes do choque cultural.

Acho que trabalhar com um expatriado é colocar-se no lugar dele o tempo todo. É tentar imaginar a sua dificuldade e tentar facilitar o seu entendimento naquele momento. É perceber que a sua dúvida pode gerar um problema antecipando-se sempre com o objetivo de orientação. É gratificante quando há o reconhecimento. É a satisfação do dever mais que cumprido. SE6

Foi possível observar que a atitude facilitadora não significa eliminar as dificuldades ou desafios que o expatriado possa enfrentar, mas sim criar mecanismos que possam auxiliá-lo a lidar

com o momento de choque cultural vivenciado. Essa afirmativa pode ser evidenciada por meio de iniciativas como as apontadas pelos trechos das entrevistadas SE9 e SE3.

O que eu fiz quando soube que ele viria para o Brasil, foi enviar um manual de como se portar no Brasil com dicas, por exemplo, de não sair com a máquina fotográfica pendurada no pescoço e de como ele deveria comportar; ele e a família dele. Isso ajudou bastante! SE9.

Eu, particularmente, sempre me propus a participar de cursos de treinamento com a área de segurança da empresa para poder assegurar isso pra eles, porque a gente sabe que, no dia a dia, com as atividades que eles têm e o não conhecimento da cultura, é importante que a gente faça um *briefing* pra eles sobre segurança do lugar que eles moram, melhores localizações para eles poderem circular. SE3.

Finalmente, identificou-se que a atuação do profissional de Secretariado Executivo no processo de adaptação do executivo expatriado ocorre como um meio de facilitar a vida do executivo e da família dele no Brasil. Assim, ser o facilitador do executivo expatriado no processo de adaptação dele no Brasil é um fator gratificante para o profissional de Secretariado Executivo, segundo as entrevistadas, tanto pela possibilidade de ser o anfitrião do executivo no país, quanto pelo reconhecimento da importância e da responsabilidade deste papel.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu investigar o tema expatriação de executivos no contexto de trabalho do profissional de Secretariado Executivo. Este profissional é aquele que normalmente atua diretamente com o executivo, reportando-lhe informações, sendo o elo entre os demais colaboradores da área e clientes da empresa. Nesse contexto, o Secretário Executivo tem a oportunidade de conviver com o executivo expatriado, podendo auxiliá-lo nas necessidades que surgem com processo de expatriação.

Embora o perfil do público estudado seja profissionais de Secretariado Executivo que atuam com executivos expatriados alemães no Brasil, as problematizações deste trabalho são possíveis de serem factíveis na relação de trabalho entre secretário executivo e executivo expatriado de outras nacionalidades, uma vez que a diferença cultural existirá, sendo, portanto, uma variável para executivo expatriado.



Constatou-se a atuação do secretário executivo como um facilitador do executivo expatriado no processo de adaptação cultural desse estrangeiro no sentido de apresentar-lhe o novo contexto cultural e de auxiliá-lo na resolução de dificuldades que ele possa enfrentar com o choque cultural, traduzindo a parceria que deve existir entre executivo e profissional de Secretariado Executivo. Portanto, acredita-se que esta atuação exige do secretário executivo mais do que o conhecimento secretarial, mas também um conhecimento sobre cultura e entendimento da subjetividade nas relações de trabalho dentro das organizações.

A pesquisa apontou que o profissional de Secretariado Executivo na assessoria ao executivo expatriado realiza tarefas de cunho particular para o executivo, não obstante, a permanente dúvida entre o “fazer ou não fazer atividades voltadas ao particular” quando para executivos da mesma nacionalidade que o profissional de Secretariado Executivo. Na Assessoria a expatriados, essa dúvida passa a inexistir por fazer parte eminente do processo de aculturação do executivo em questão. Evidenciou-se que a prestação de serviços do profissional de Secretariado Executivo vai além da descrição de cargos e salários das empresas, pois este profissional é, em síntese, aquele que otimiza a vida do executivo, para que ele possa realizar de maneira eficiente e eficaz os serviços inerentes à função na empresa. Essa otimização inclui a realização de atividades de cunho particular do executivo, inclusive para auxiliá-lo na adaptação no Brasil, mesmo porque a vida do executivo no país hospedeiro faz parte da extensão de trabalho dele.

Constatou-se, também, que esse profissional tem um papel preponderante durante o processo de expatriação. Nesse sentido, verifica-se a necessidade de capacitação do profissional de Secretariado Executivo e a formação de um perfil que descreva a atuação na assessoria a expatriados. Esse viés abre possibilidades para uma formação continuada do profissional de Secretariado Executivo no campo da assessoria a expatriados, contemplando os temas: cultura organizacional, diversidade, relações internacionais, relações humanas e resolução de conflitos. Nonato (2009) afirma que para as novas situações são necessárias atitudes, teorias e métodos igualmente inovadores.

A realização desta pesquisa contribui para a formação profissional e o campo de atuação do Secretariado Executivo, uma vez que tornou possível o contato com profissionais de Secretariado Executivo que estão no mercado de trabalho, os quais puderam compartilhar informações sobre suas experiências e desafios no exercício da profissão. Por esse motivo, esta pesquisa pode contribuir para a formação acadêmica do Secretariado Executivo ao discutir potencial atuação do Secretário Executivo junto a executivos expatriados e ao apontar a necessidade de estudos que contemplem o tema expatriação, cultura e subjetividade no campo da assessoria.

No que diz respeito à coleta de dados, acredita-se que as entrevistas realizadas por telefone e pessoalmente contribuíram para uma melhor análise do conteúdo, pois permitiram interações entre entrevistado e entrevistador, além de inclusão de novas perguntas durante o momento da entrevista. Disso, resultou um material extenso e com vários exemplos de situações de trabalho, narrados pelos entrevistados no momento da entrevista. As respostas obtidas por *e-mail*, embora fossem válidas para a pesquisa, limitaram o processo de interpretação de dados, uma vez que resultaram em um material com textos muito curtos, o qual não foi suscetível de interação entre entrevistador e entrevistado.

Finalmente, entende-se que a área de Secretariado Executivo é um campo profissional em constante transformação e atualização. Buscar uma assessoria diferenciada deve ser uma tarefa em que teoria e prática sigam por um mesmo caminho, entendendo que a prática profissional seja o início para o avanço de estudos aprofundados no objeto de estudo do Secretariado Executivo. O profissional de Secretariado Executivo deve ter formação para exercício pleno da profissão, porém é necessário estar atento às possibilidades de atuação no mercado, as quais exigem aperfeiçoamento em novas áreas do conhecimento, como foi a situação de executivos nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Barbosa, L. (org.) (2009). *Cultura e diferença nas organizações: Reflexões sobre nós e os outros*. Editora Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2005). *O jeitinho brasileiro – a arte de ser mais igual do que os outros*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bornhofen, D. & Kistenmacher, G. M. P. (2007). Negociação Internacional Baseada na Influência Cultural: Alemanha. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. Vol.1, n. 2, pp .1-15, Sem I. Edição Temática TCCs – I. Recuperado em 3 de março, 2013, de <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/33/28>>.
- Ministério do Trabalho e Emprego. 2523: Secretárias(os) executivas(os) e afins. *Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)*. Brasil. Recuperado em 6 de fevereiro, 2014, de <<http://www.mtecb.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>.
- Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. Alínea Editora.



- Freitas, M. E. (2010). Multiculturalismo e expatriação nas organizações: Vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In E. Davel & S. C. Vergara. *Gestão com pessoas e subjetividade* (4a ed.) (262-285). São Paulo: Atlas.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Instituto M. Vianna Costacurta. *O que os executivos pensam das secretárias*. In E. G. Neiva & M. E. S D'Elia. *As novas competências do profissional de secretariado*. (3a ed.) (36-37). São Paulo: IOB Folhamatic.
- Holanda, S. B. (1995). *Raízes do Brasil*. (26a ed.). São Paulo: Companhia das Letras.
- Hunt, J. G.; Schrmerhorn, J. R. & Osborn, R. N. (1998). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (2a ed.) (39-53). São Paulo: Bookman.
- Medeiros, J. B. & Hernandes, S. (1992). *Manual da secretaria* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Neiva, E. G. & D'Elia, M. E. S; (2014). *As novas competências do profissional de secretariado* (3a ed.). São Paulo: IOB Folhamatic.
- Nonato, J. R. (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo*. Fortaleza: Expressão Gráfica, Fortaleza.
- Nunes, L. H.; Vasconcelos, I. F. G. & Jaussaud, J. (2008). *Expatriação de Executivos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Quezada, C. H. P. (2010). *Barreiras culturais na comunicação e adaptação de expatriados*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Recuperado em 12 de fevereiro, 2013, de <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7730/CL%C3%81UDIA%20Y%20PAZ.pdf?sequence=1>>.
- Sabino, R. F. & Rocha, F. G. (2004). *Secretariado Executivo do escriba ao web writer*. Rio de Janeiro: Editora Brasport.
- Sebben, Andrea (2009). *Expatriados.com: um desafio para os rhs interculturais*. Porto Alegre: Artes e Ofícios.
- Tanure, B. B. (2003). *Cultura à brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. Editora Atlas.

