



Adversidades Culturais Encontradas pelos Expatriados Brasileiros na África Do Sul, Angola, Chile, China, Emirados Árabes, Guatemala e México

Simone Pezzi Scussel, Simone Fonseca de Andrade

RESUMO

O alto nível de exigência do mercado em busca de profissionais atuantes no comércio internacional, qualificados e dispostos a aprender com outras culturas fez aumentar a procura de empresas por pessoas que saibam respeitar e entender seus interlocutores de quaisquer partes do mundo. Assim, esta pesquisa teve por objetivo estudar os aspectos que envolvem um processo de expatriação, levantar as questões junto aos expatriados sobre adversidades culturais na África do Sul, Angola, Chile, China, Emirados Árabes, Guatemala e México e analisar as mesmas à luz da teoria. Para tanto, foi feita primeiramente uma pesquisa bibliográfica sobre o tema da expatriação e, para identificar os dados e percepções dos expatriados, foi feito um estudo qualitativo exploratório. A análise de dados se deu através de mapas de associação de ideias (VERGARA, 2012), e as categorias analisadas foram: diferenças entre origem e destino, vantagens, desvantagens, fases de adaptação, gafes, estereótipos e tabus, idioma, horários, culinária e desenvolvimento pessoal. Os participantes da pesquisa foram sete expatriados que ainda estão no exterior e dez que já foram repatriados. Os resultados obtidos mostraram que as três maiores adversidades encontradas são a adaptação cultural no destino, o idioma e a gastronomia local.

Palavras-chave: Expatriados, adversidades, adaptação cultural.

1 INTRODUÇÃO

Com os negócios a nível global, as empresas têm requerido cada vez mais pessoas com habilidades não só de negociação, mas principalmente pessoas *open mind*, que entendem as demais culturas e que se relacionam com os povos locais da melhor maneira possível (CATEORA; GRAHAM, 2009). Assim sendo, as empresas tem buscado na expatriação uma forma de enviar pessoas ao exterior de modo a explorar esta aproximação com a cultura desejada e desenvolver os negócios locais nos destinos eleitos pelas corporações (SNEEL; BOHLANDER, 2010).

Para Snel e Bohlander (2010) essas pessoas que vão ao exterior com o objetivo de representar a empresa, abrir uma filial, descobrir mais a fundo um mercado são as mesmas que poderão enfrentar alguns problemas na adaptação cultural no destino. Segundo os autores referenciados anteriormente, desta forma, as empresas investem forte neste treinamento e adaptação ao expatriado, para que o negócio dê certo, para que seja rentável e para que os expatriados sintam-se confortáveis com a cultura local, as pessoas, o ambiente de trabalho, entre outros.

Essas novas pesquisas sobre expatriação detêm atenção no gerenciamento de recursos humanos internacionais, nos treinamentos ofertados a eles e na adaptação cultural (SEBBEN; DOURADO, 2010). Diante disso, este trabalho teve por objetivo identificar as principais adversidades nos países onde os expatriados estão sendo enviados ou já viveram por algum período. Desta forma, a fundamentação teórica deste estudo envolveu três temas: o processo de expatriação como um todo e quais dimensões o envolve; os aspectos culturais envolvidos numa expatriação, os estereótipos, preconceitos e generalizações, o idioma, noções de tempo, religião e gastronomia de cada povo.

Através desta investigação, se buscou conhecer as questões que têm relação direta com o objeto de estudo, com o objetivo de contribuir para o campo de conhecimento da



expatriação, que hoje se apresenta como oportunidade de trabalho para profissionais, com diferentes perfis, culturas e crenças.

Assim sendo, esta pesquisa teve por objetivo estudar as questões que envolvem um processo de expatriação, levantar as questões junto aos expatriados sobre adversidades culturais enfrentada na África do Sul, Angola, Chile, China, Emirados Árabes, Guatemala e México e analisar as adversidades encontradas na pesquisa à luz da teoria. As pesquisas bibliográficas foram desenvolvidas anteriormente à montagem do questionário, buscando um maior respaldo dos autores mais citados referentes a estes temas. A coleta de dados foi desenvolvida através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, para que fosse possível desenvolver o assunto de forma mais minuciosa.

Acredita-se que o presente estudo também poderá ser útil quando da abertura de mercados estrangeiros, os quais muitas vezes necessitam de um profissional do país de origem para facilitar o trabalho em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Processo de Expatriação

Cada vez mais as empresas vêm buscando o desenvolvimento de seus colaboradores seja através de treinamentos, remunerações diferenciadas, bonificações, investimentos, entre outros (SNELL; BOHLANDER, 2010). E o que se pode observar é que as mais bem sucedidas são as que mostram aos seus funcionários o quanto eles são importantes ao longo de toda a cadeia produtiva.

Para Dourado (2000), a globalização, que torna os procedimentos mais ágeis e assertivos, também ajuda no processo de disseminação de culturas pelo mundo inteiro.

Diante dessa possibilidade de interação cultural, cresce a necessidade dos profissionais saberem trabalhar em equipe, com pessoas de diversas partes do planeta, com diversos costumes e formas de encarar a vida e a sociedade. Tais condições são requisitos para os profissionais que almejam seguir na vida corporativa, focados em êxitos maiores (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Segundo Cateora e Graham (2009), muitas das empresas que desejam obter o reconhecimento internacional ou querem expandir os seus negócios, devem buscar desbravar outros territórios que são desconhecidos, sejam eles pelo aspecto geográfico, físico, linguístico ou econômico. Este processo fica simplificado quando se contam com profissionais que estão mais abertos à mudança, que saibam falar o idioma local, que estejam dispostos a mudar sua rotina por causa da empresa (FREITAS, 2006).

Nesse contexto, encontra-se a expatriação, que é o processo através do qual um indivíduo sai do seu país de origem, para morar e trabalhar num outro país no qual não terá a cidadania (CALIGIURI; DI SANTO, 2001). Já conforme as ideias de Ivancevich (2008) e Snell e Bohlander (2010), a expatriação envolve pessoas que saem da empresa matriz em seu país com o intuito de cumprir uma missão internacional.

Estes envios de pessoas ao exterior estão muitas vezes relacionados à fundação de uma filial em outro país ou mesmo pela substituição de uma pessoa por outra, pois estas detêm um conhecimento bastante satisfatório sobre determinado assunto, o qual deverá ser compartilhado (BLACK; GREGERSEN, 1996). E ainda, em alguns casos, a finalidade da expatriação está voltada ao aprendizado do profissional junto a algum parceiro local, referente à determinada tecnologia que não existe na origem (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Segundo Joly (1996), esses expatriados passam normalmente por quatro fases em seu período de estadia, são elas: “o encantamento”, período em que a pessoa fica maravilhada, é semelhante a quando um turista chega ao seu destino, nele as dificuldades são poucas e as pessoas lhe tratam com calma e falam tranquilamente; “o negativismo extremo”, este período é aquele em que tudo parece estar indo pelo caminho errado, as pessoas não têm mais



paciência, o expatriado não sabe por que escolheu aquele destino e a saudade de casa e da família aumenta; a fase posterior é “de total integração à cultura ou distanciamento em guetos”, neste intervalo de tempo, a pessoa começa a aceitar que algumas diferenças são culturais e que não poderá mudar nas pessoas, ou tenta isolar-se destas pessoas que estão ‘erradas’ e busca seus iguais, da mesma nação; E por fim, “o choque da volta” sendo que neste, em específico, os expatriados não têm idéia do que lhe espera no seu país de origem, se a empresa lhe terá reservado um cargo compatível com todo o conhecimento que desenvolveu, se espera que continue no mesmo cargo que foi antes de assumir o desafio em outro país, se será demitido, dentre outros. Já para Cerdin (2002), as denominações são um pouco distintas, porém têm o mesmo efeito em cada fase, são elas: “lua-de-mel”, “choque de cultura”, “adaptação” e “maturidade”.

Para que a estadia no exterior seja proveitosa e que renda bons frutos tanto a empresa quanto pessoalmente, para Snell e Bohlander (2010), é importante que todos os expatriados passem por processos de seleção para que a empresa possa certificar-se que o candidato escolhido é o melhor dentre todos e que desempenhará sua função da melhor forma possível, em seu período fora do Brasil. Conforme explicita Ivancevich (2008), a empresa inicia a seleção propriamente dita depois de analisar o banco de dados, disponível em seus registros internos. Nesse tipo de programa, geralmente encontram-se informações tais como: disponibilidade para viagens, fluência no idioma local, capacidade de adaptação a diversas situações, capacidade de delegar funções e de saber ajudar as pessoas, dentre outras (SNELL; BOHLANDER, 2010). Conforme os autores, as duas principais e mais importantes habilidades para alguém que deseja ser expatriado é ter o desejo de sê-lo e ser uma pessoa *open-mind* que não irá julgar os outros pela sua cultura e forma de vida (SNELL, BOHLANDER, 2010; IVANCEVICH, 2008).

Além de saber escolher as pessoas mais indicadas para a missão no exterior, é de fundamental importância treiná-las antes, durante e depois da expatriação (SEBBEN; DOURADO, 2010). Uma capacitação antes do efetivo embarque é importante para que o indivíduo saiba qual será o ambiente que lhe espera no exterior. Seja ele referente a idiomas e expressões, cultura do país, e situação política, monetária e social que a nação se encontra. Para Cateora e Graham (2009), Snell e Bohlander (2010) e Sebben e Dourado (2010), esses treinamentos constantes que ocorrem na origem, podem fazer com que as pessoas expatriadas sintam-se ainda mais parte da empresa que estão representando e contribuam muito para o sucesso ou a permanência da atuação da empresa no exterior.

A remuneração é outro fator de que deve ser analisado com cuidado num processo de expatriação, pois para Ivancevich (2008), a pessoa deverá, no mínimo, manter seu padrão de vida que possuía no Brasil e, além disso, oferecer algum *plus* pela promoção que está tendo. Também cabe a corporação cuidar das questões de moradia, transporte, alimentação, comunicação, auxílio para os dependentes, como filhos (as) e esposas (os) que acompanharem. Contudo, devem ser observadas os custos locais e fazer uma flexibilização, a fim de atender, da melhor forma possível, seu colaborador.

As empresas não devem, de forma alguma, lançar seus expatriados numa missão internacional com a premissa da canoa, se der certo, a empresa forneceu todo o suporte necessário e se der errado, ou sair algo que está fora do planejamento, o expatriado que tome as devidas decisões e cabe a ele a responsabilidade do fracasso da operação (SEBBEN, 2009). A comunicação com os responsáveis da empresa no Brasil é importante para que os expatriados tenham um suporte e consigam manter um diálogo franco e aberto da real situação no momento. O *feedback* vem como principal aliado neste quesito, ajudando ambos os lados e fortalecendo a parceria das empresas (SNELL; BOHLANDER, 2010).

A repatriação ocorre quando o expatriado expressa seu desejo de retornar ao país de origem e deixar o cargo para outra pessoa assumi-lo (CERTO, 2003). Estes acordos são, em



sua maioria, firmados através de contratos, com períodos que diferem conforme o destino, contudo este prazo é normalmente de dois anos, com possível prorrogação. Segundo Snell e Bohlander (2010), as empresas têm atentado neste quesito, contudo a maior parte delas nem se envolve com a repatriação, ou deixam o assunto por muito tempo em pauta a ser resolvido, gerando altos níveis de *stress* nos expatriados.

Ainda conforme Snell e Bohlander (2010) o apoio da família neste período é o mais importante de tudo, sejam eles acompanhantes ou os que ficaram na origem. Cateora e Graham (2009) relatam que aproximadamente 75% das repatriações ocorrem antes do tempo pelo fato de a família que acompanhou o expatriado não ter conseguido a plena adaptação no país escolhido, reforçando a importância do apoio e adaptação familiar. .

2.2 Adaptação cultural no destino

As variáveis estudadas nesta investigação foram elementos recorrentes no referencial teórico sobre diferenças culturais, contemplando aspectos tais como: comunicação verbal e não verbal, o tempo e as percepções segundo cada cultura, gastronomia típica local, religião e suas crenças e, por fim, adaptação cultural.

Para Peterson (2004), a cultura está intimamente ligada aos comportamentos, artes e desejos de uma sociedade. Esse autor acrescenta ainda, que se pode dividir a cultura em regiões, para ficar mais fácil de ser entendido, contudo não generalizar este povo pelo local que habitam ou nasceram. Para Sebben e Dourado (2010), a cultura é algo vivo, dinâmico e passível de mudanças por estar relacionada a pessoas. Já para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a cultura de um povo está em suas ideias, seu modo de pensar, agir e sentir diante de cada situação. Para Bealer e Bhanugopan (2014), a cultura baseia-se em valores, crenças e normas que cada sociedade retrata no convívio diário com as demais pessoas que as cercam.

No quesito de comunicação, os autores Sebben e Dourado (2010) afirmam que este pode ser um impeditivo a uma expatriação ou mesmo um estimulador, dependendo do desafio que o expatriado estiver pronto e disposto a assumir. Os mesmos autores ponderam que o indivíduo que tem uma maior facilidade com a língua estrangeira falada no destino, o desafio tende a ser considerado mais fácil. Para Dourado (2000), a comunicação pode ser através de fala, escrita ou por sinais. E cada cultura permite algumas coisas e rejeita outras tantas, desta forma, a atenção na hora de expressar-se é importante para que não se cometam gafes desnecessárias, ou seja, mal entendido por conta de um erro.

Para Martin e Nakayama (2013) e Huff (2013), entender a linguagem não verbal do país de destino é bastante importante para conseguir interagir no mesmo nível que os habitantes locais e conseguir aprender sobre a cultura dos mesmos. Huff (2013) ainda acrescenta que falar a língua local oportuniza ao expatriado uma mais fácil adaptação aos costumes. Para Selmer (2006), o maior desafio para um expatriado é não ter a capacidade de falar a mesma língua dos locais, não entender e nem se fazer entender durante a sua estada no exterior.

Em diferentes localidades, o que se pode observar é uma percepção de tempo diferente em cada local e em cada cultura, desta forma o expatriado deve aprender como funcionam as regras localmente e respeitá-las. Martin e Nakayama (2013) citam a diferença do *time is money* dos americanos em comparação ao *guanxi* dos orientais, onde os primeiros não podem perder tempo, porque por consequência estarão perdendo dinheiro, já os orientais afirmam que o tempo é um mero detalhe, se baseiam nas relações e nas conversas sobre os mais diversos assuntos sejam pessoas ou empresas.

Segundo Hall (1989), as nações são basicamente divididas em duas categorias, os orientados ao tempo monocrômico, que desenvolvem uma atividade de cada vez, com concentração total e foco na mesma. E os policrômicos, que conseguem desenvolver mais de uma, não seguem à risca sua agenda e são mais flexíveis com os atrasos. O expatriado que



desejar obter sucesso em sua jornada internacional deverá entender o funcionamento do país e adaptar seus costumes quanto aos horários para agir da melhor forma possível (SEBBEN; DOURADO, 2010).

A gastronomia local do país que o expatriado escolherá também se faz prudente ser analisada pelo fato que constituirá parte de seu dia a dia (SEBBEN; DOURADO, 2010). Os autores ainda acrescentam que os expatriados devem estar cientes de que se torna necessário experimentar algumas iguarias ou pratos exóticos para não parecer rude perante as pessoas locais. Dourado (2000) ainda reforça a ideia de que algumas vezes é de bom tom experimentar algo diferente do ofertado na sua culinária brasileira para ter na bagagem boas histórias para contar.

Para Black e Gregersen (1991), o ajustamento cultural à comida está dentre um dos pontos chaves para o sucesso da expatriação. Chatwin (1990) ainda acrescenta que as fases de expatriação podem ser adaptadas às fases de adaptação à culinária local, sendo: a) primeira, a euforia, quando o expatriado está com a mente aberta a testar o novo; b) segunda, o ceticismo, quando a novidade não parece mais ser tão atrativa; c) terceira, a integração, quando os sentimentos de arrependimento vem à tona, por não tentar algo novo e aprendem a combinar artigos locais para os seus pratos tradicionais; d) quarta, a adaptação, quando o expatriado já aprendeu a testar o paladar e inclusive já aprendeu a gostar de alguns pratos e a fazê-los. Desta forma, está novamente pronto para testar os novos pratos.

No que concerne à religião, Gomes (2008), Samovar, Porter e McDaniel (2012), Martin e Nakayama (2013) e Peterson (2004) concordam que é um assunto bastante particular e que deve ser respeitado. Os autores ainda acrescentam que o que pode ser considerado profano numa religião é totalmente concebível em outra, desta forma para que não haja equívocos, o melhor é respeitar. Uma mente livre de preconceitos e pré-julgamentos é bastante importante para que o expatriado consiga desenvolver sua rotina sem maiores percalços (MARTIN; NAKAYAMA, 2013; SAMOVAR; PORTER; MCDANIEL, 2012; PETERSON, 2004).

Para Samovar, Porter e McDaniel (2012), os estudos sobre adaptação cultural no destino se tornam necessários para não deixar o expatriado sem base alguma e também, para que erros e inconvenientes desnecessários e onerosos à uma empresa com vistas a internacionalização, como uma repatriação antes do tempo estabelecido não ocorram

A flexibilidade cultural, assim chamada por Dourado (2000), é uma das ferramentas mais importantes que os expatriados poderão contar e desenvolvidas por eles mesmos através do não julgamento do mundo que está em comparação à nação que vivia. Não deixar que suas percepções atrapalhem a vivência com os locais, seja no trabalho, nas relações pessoais, no convívio com os vizinhos, entre outros.

Caligiuri e Tarique (2012) também salientam a importância de não julgar os aspectos culturais do país destino, como sendo característica de um expatriado que deseja sucesso em sua estada no exterior, bem como a flexibilidade cultural, evitando comparar o país de destino com aquele no qual o expatriado estava vivendo anteriormente à missão.

Para Sebben e Dourado (2010), não existe uma fórmula mágica que ensine como se comportar no destino, qual a melhor forma de se expressar, onde e quando não devem ser feitos tais gestos, dentre muitas outras. Mas o aprendizado deve ser contínuo, assim como a persistência de que algum dia será aprendido e sairá de forma natural, como se fosse um nativo / local.

Outro ponto que os autores Sebben e Dourado (2010) e Samovar, Porter e McDaniel (2012) concordam é que a cultura está em constante movimento e, por ser constituída de pessoas, pode ser uma hoje e daqui há um tempo mudar radicalmente. Desta forma, expatriados dinâmicos estão sempre à frente nesta corrida pelo sucesso internacional.



Martin e Nakayama (2013) afirmam que, desde o momento em que um indivíduo nasce está exposto a adaptações, a provações e a desafios, sendo assim, a aceitação por parte do expatriado a uma longa jornada de trabalho no exterior está sujeita a alguns empecilhos que devem ser vencidos ao longo do tempo, sejam eles de dificuldade com a língua, com a gastronomia, com a cultura local, com as pessoas impacientes ou mesmo pontuais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com vistas a identificar e analisar as principais adversidades culturais enfrentadas pelos expatriados brasileiros se desenvolveu a presente pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório. Para tanto, além da pesquisa bibliográfica, o estudo envolveu a aplicação de questionários de perguntas abertas.

Dentre os 17 expatriados participantes, todos foram eleitos por disponibilidade e aceitação em responder o questionário, sem ter havido uma seleção de expatriados por país selecionado. Dos expatriados considerados, nove já foram repatriados para o Brasil, e oito ainda permanecem nos países de destino. Cinco respondentes estiveram expatriados na Guatemala, todos já devidamente repatriados; duas pessoas estiveram e permanecem na Angola; dois também expatriados e que seguem vivendo na África do Sul; um nos Emirados Árabes e que continua expatriado no país; quatro respondentes que foram morar e trabalhar no Chile, sendo dois já repatriados e dois ainda vivendo no destino; dois respondentes do México, um já repatriado e outro que permanece no destino; e, por fim, um respondente expatriado para a China, que já retornou ao Brasil.

3.1 Objetivos do Trabalho

O principal objetivo deste trabalho foi analisar as principais adversidades culturais enfrentadas pelos expatriados brasileiros que estão ou estiveram nos países África do Sul, Angola, Chile, China, Emirados Árabes, Guatemala e México. Para atingir o objetivo geral foi apontado o seguinte objetivo específico: levantar informações através de uma pesquisa do tipo qualitativa exploratória, junto aos expatriados, sobre as adversidades culturais enfrentadas na África do Sul, Angola, Chile, China, Emirados Árabes, Guatemala e México.

3.2 Técnicas e Procedimentos de Pesquisa

A metodologia, segundo Mascarenhas (2012, p.35), “serve para explicar tudo o que foi feito durante um estudo”. Desta forma, se pode afirmar que trata do método empregado para explicar como foi feito um trabalho, passo a passo. Esta pesquisa buscou uma visão geral acerca das dificuldades que os expatriados encontraram ou mesmo encontram quando estão no país destino, no que concerne ao tema das adversidades culturais.

A pesquisa foi feita com base na natureza qualitativa, pois consegue abranger uma maior riqueza de detalhes. Para Rodrigues (2007), este tipo de pesquisa é empregado para obter melhores resultados nas interações sociais, pois consegue captar mais detalhes.

O estudo em questão foi desenvolvido em caráter exploratório para conseguir captar os dados dos expatriados que tiveram experiências nos países África do Sul, Angola, Chile, Emirados Árabes, Guatemala e México. Para Mascarenhas (2012), os autores que buscam realizar uma pesquisa do tipo exploratória desejam uma maior familiaridade acerca do assunto em questão, para que depois possam criar hipóteses a serem posteriormente estudadas.

Num primeiro momento, este trabalho foi embasado em pesquisas bibliográficas. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.60), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”. E aliada a essa técnica, a presente investigação envolveu também a aplicação de questionários de perguntas abertas, enviados por e-mail aos expatriados, que relataram por escrito suas respostas, e devolveram os questionários preenchidos pela mesma via. Essa



estratégia foi adotada, levando-se em consideração sua agilidade, facilidade, baixo custo e melhor acompanhamento dos retornos, tal como defendem Cooper e Schindler (2003).

Desta pesquisa, participaram 17 pessoas que foram expatriadas ou ainda estão expatriadas nos países referentes a este trabalho, são eles: África do Sul (um do segmento moveleiro e outro do setor cuteleiro), Angola (um do setor moveleiro e outro do setor de ferramentas manuais), Chile (um do setor alimentício, um do setor moveleiro e dois do setor de ferramentas manuais e cutelaria), Emirados Árabes (um do setor de ferramentas manuais e utensílios domésticos), Guatemala (cinco do setor moveleiro) e México (dois do setor moveleiro), que seguem abaixo relacionados. Esta diversidade de respondentes e países visa oferecer diversos prismas e pontos de vista sobre o tema da expatriação.

No quadro 01, apresentam-se algumas características dos respondentes da pesquisa, tais como países de destino, cargo, idade e tempo de permanência no exterior.

Quadro 01 – Características dos Expatriados

Expatriado	País	Cargo	Idade	Tempo
Expatriado A	Guatemala	Gerente Comercial e Administrativo	32 anos	3 anos
Expatriado B	Guatemala	Supervisor de Produção	22 anos	9 meses
Expatriado C	Guatemala	Supervisor de Produção	33 anos	30 dias
Expatriado D	Guatemala	Gerente Comercial e Administrativo	31 anos	3 anos e 6 meses
Expatriado E	Guatemala	Supervisor de Produção	29 anos	4 anos e 6 meses
Expatriado F	Angola	Empresário autônomo	31 anos	5 anos e 6 meses *
Expatriado G	Angola	Empresário autônomo	35 anos	5 anos*
Expatriado H	Emirados Árabes Unidos	Gerente Executivo	43 anos	10 anos*
Expatriado I	África do Sul	Diretora Geral	37 anos	3 anos*
Expatriado J	África do Sul	Gerente de Vendas e de Marketing	31 anos	1 ano*
Expatriado K	Chile	Auxiliar de Docs e Transporte	27 anos	1 ano
Expatriado L	Chile	Gerente Executivo	53 anos	15 anos*
Expatriado M	Chile	Gerente Comercial	41 anos	10 anos*
Expatriado N	Chile	Gerente Comercial	40 anos	8 anos
Expatriado O	México	Analista de Exportação	32 anos	13 meses
Expatriado P	México	Gerente de Vendas	34 anos	8 anos*
Expatriado Q	China	Diretor de Compras	30 anos	2 anos

Fonte: Elaboração própria (2015)

*Expatriados ainda residentes no destino

O questionário de perguntas abertas foi formulado a partir do referencial teórico do presente estudo e de seu objetivo de pesquisa. A coleta de dados se deu no período de 30 de Março a 22 de Abril de 2015. As respostas compreenderam, portanto, as experiências vivenciadas, com o intuito de saber mais sobre o processo de expatriação desses profissionais.

O procedimento de análise de dados se deu através de mapas de associação de ideias, tal como propõe Vergara (2012), com a organização do conteúdo de cada categoria em colunas, o que deixou mais clara e mais fácil a análise e a comunicação dos resultados obtidos da pesquisa.

Todas as categorias de análise decorreram do referencial teórico, foram definidas a priori e abrangeram: a) identificação dos expatriados; b) país de destino e tempo de estadia no exterior; c) motivo pelo qual foi selecionado; d) principais diferenças entre o país de origem e país destino; e) as principais vantagens; f) as desvantagens vistas na expatriação; g) a fase



mais difícil; h) as gafes cometidas; i) os estereótipos e tabus criados antes de conhecer a cultura local; j) a influência do idioma na adaptação no exterior; l) a adaptação aos horários locais; m) a adaptação à culinária local; n) e o desenvolvimento pessoal perante o processo de expatriação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na técnica de mapas de associação de ideias (VERGARA, 2012), se conseguiu tabular e organizar o conteúdo desta pesquisa, facilitando a apresentação e análise dos dados, que aqui serão expostas.

Conforme explicitado pelos respondentes da pesquisa, a maior adversidade apontada entre o país de origem e o país de destino é a cultura, independente da região de atuação, do grau de dificuldade, do segmento de atuação ou, até mesmo, do tempo de estadia. Direta ou indiretamente, eles confessam a dificuldade de adentrar em uma nova cultura, vivenciar costumes, estilos de vida, crenças e valores, tal como expresso no trecho a seguir, citado pelo Expatriado E, que agrega também o fator da comunicação: “As diferenças são muitas, a cultural principalmente, a maneira de se comunicar com pessoas novas.” Expatriado O, acrescenta: “O contato e o trato com uma cultura diferente da sua pode fazer com que dois lados não se entendam”.

Dentre as diferenças destacadas pelos expatriados, entre o Brasil e os países destino, excetuando o país Angola, se salienta também a questão do idioma e suas variações, principalmente quem vai com algum domínio da língua estrangeira falada no destino e se depara com a variação do idioma cotidiano, ou até mesmo expressões idiomáticas, conforme salienta o Expatriado M: “No início, um pouco de dificuldade, por alguns modismos locais e também pelo fato de [eu] não falar bem”. E o Expatriado E, que esteve na Guatemala, finaliza, afirmando que houve “a impressão de não saber se estava falando a mesma língua, ou seja, se fazendo entender”.

Alguns respondentes também pontuaram a diferença entre a origem e o destino, no que se refere à alimentação e suas variâncias no exterior, principalmente por parte dos expatriados que moram no México, onde, segundo eles, as comidas são mais apimentadas e possuem um tempero distinto das demais culinárias do mundo.

Observou-se também que os expatriados para os países do continente africano expressaram diferenças em relação ao país de origem no que se refere a aspectos legais e governamentais, como leis estrangeiras mais complexas e difíceis de entender, falta de investimento em segurança, problemas de saneamento básico, dentre outros.

No que diz respeito às categorias “vantagens” que os expatriados obtêm com a experiência realizada e “desenvolvimento pessoal” adquirido, as análises permitem observar que ambas categorias estão intimamente ligadas. Todos os respondentes, de alguma forma, citam a experiência adquirida com o período no exterior de uma forma positiva, tanto profissional como pessoalmente. Consoante às ideias do expatriado H, que ainda reside nos Emirados Árabes Unidos, “A vivência internacional traz os benefícios adicionais de expandir os horizontes, derrubar fronteiras, reais e imaginárias, desfazer bloqueios, vencer medos e quebrar preconceitos”.

No quadro 02, foi feita uma relação entre as principais vantagens percebidas pelos respondentes em seu processo de expatriação, com o desenvolvimento pessoal manifestado pelos expatriados. Observa-se que todos foram gratos pela oportunidade que lhes foi concedida e muitos afirmam ter crescido pessoal, profissional e culturalmente.



Quadro 02 - Principais vantagens da expatriação e desenvolvimento pessoal

Vantagens	Desenvolvimento
Desenvolvimento profissional	Aprendizagem
Crescimento pessoal / social	Ser mais humano, ajudar e respeitar o próximo
	Humildade
	Responsabilidade
	Mudança na forma de ver o mundo
Experiências profissionais	Novos horizontes
	"Destruir fronteiras"
Língua estrangeira e conhecimento cultural	<i>Open mind</i>

Fonte: Elaboração própria (2015).

Muitos dos expatriados também ressaltaram a influência que o conhecimento de novas culturas, atrelado a línguas estrangeiras, têm no processo de expatriação e, por conseguinte, o aprendizado de tornar-se uma pessoa *open mind*, pessoas que são abertas a novas ideias ou até mesmo a mudanças que as demais pessoas não estão, enxergando o mundo de uma forma distinta, onde cada um é diferente do outro e merece o devido respeito. Segundo a Expatriada I, que ainda está na África do Sul, “Estou cada dia mais aberta a descobrir o novo, sem julgar, apenas observar e interagir com inteligência”. Outros ainda ressaltam, como vantagens da expatriação, a chance ímpar de uma experiência profissional internacional que pode mostrar novos horizontes ao indivíduo e ainda ajudar a entender que o mundo é pequeno.

Alguns dos entrevistados salientam também que o benefício financeiro pesa bastante na hora de decidir por uma expatriação. Segundo o Expatriado N, que esteve fora do Brasil por dez anos, passando dos EUA para o Chile e, hoje, é gerente comercial de uma empresa de maquinários do Brasil, “Os principais benefícios sem dúvida são os monetários, aliados ao enriquecimento de bagagem profissional”.

Em geral, os respondentes afirmaram que tiveram um crescimento pessoal bastante considerável, pelo fato de estarem residindo em outro país e sendo expostos a diversas dificuldades. Afirmam ainda que se tornaram mais humanos, pelo fato de ajudarem as pessoas que estão no seu entorno, respeitarem as diferenças e criarem mais responsabilidades. Conforme explicita o Expatriado J, atualmente expatriado na África do Sul: “Me tornei mais maduro, seguro de mim e estou aprendendo a cada dia a respeitar diferentes formas de encarar a vida, o trabalho e as pessoas”.

A gastronomia também foi um quesito estudado nesta pesquisa. Desta forma, cada local estudado têm comidas típicas, muitas vezes, bastante diversas das brasileiras, como relata o respondente da China, Expatriado Q: “As comidas são realmente diferentes, e normalmente não existe tradução que identifique realmente o que vai compor a refeição. No geral, a comida é boa, geralmente fresca e bem temperada, mas não agrada muito aos olhos”.

A maioria dos expatriados afirma não ter tido problemas, pelo fato de eles próprios fazerem seus pratos e, usualmente, desfrutarem da comida local. Uma particularidade, no entanto, foi verificada em relação ao Chile, já que todos os respondentes relataram a falta de carne bovina. Conforme indica o Expatriado N, “Sinto falta da carne que é de péssima qualidade. Para comer carne boa é preciso comprar carne oriunda do Brasil, Uruguai, Argentina ou USA”. No que tange à gastronomia, verificou-se afinidade com o tema das dificuldades de adaptação aos horários locais. Uma das nações que apresenta detalhes em



relação a isso são os Emirados Árabes Unidos, pela questão das rezas diárias, conforme explicita o Expatriado H:

Os árabes ainda mantêm a tradição de pausa depois do almoço e estabelecimentos comerciais também fecham abruptamente para os horários de reza, principalmente em países mais rígidos como Arábia Saudita. Eles literalmente pedem para as pessoas se retirarem das lojas porque fecham tudo e voltam em 15 ou 20 minutos, que é o tempo de duração do cerimonial, que se repete 5 vezes ao dia. Mas é só uma questão se adaptar também.

Outra nação que possui particularidades na relação entre a gastronomia e os horários é a Angola, segundo os respondentes. Eles referenciam que lá o trânsito caótico gera, muitas vezes, atrasos e cancelamento de reuniões, bem como atrasos para almoços e jantares. Segundo relata o Expatriado G, que reside na Angola há cinco anos: “Como a infraestrutura é precária, há muitos engarrafamentos e as pessoas têm o hábito de cancelar reuniões com muita frequência”.

No quadro 03 relacionado, são apresentados três dos assuntos estudados nesta pesquisa: os países de destino dos expatriados, os horários locais e a gastronomia local. Observa-se que apenas dois países, Angola e Emirados Árabes Unidos, têm apresentado relação entre essas três categorias de análise.

Quadro 03 - Características de horários locais e gastronomia por país

Países	Característica de horários	Gastronomia	Relação Horários / Culinária
Chile	Não são pontuais	Falta de carne	Não
México		Comida apimentada	Não
Emirados Árabes Unidos	Rezas diárias	Excelente - Não encontraram problemas	Sim
China	Fuso (conversas com pessoas da origem)	Exótica	Não
Angola	Trânsito caótico	Não encontraram problemas	Sim
África do Sul	<i>Apartheid</i> – o comércio fecha mais cedo.	Excelente - Não encontraram problemas	Não

Fonte: Elaboração própria (2015).

No que tange às desvantagens numa expatriação, quesito analisado neste estudo, a mais citada é a saudade de casa, da família e dos amigos. A maioria dos respondentes afirma que a distância pode ser diminuída atualmente, pelos recursos da tecnologia. Contudo, segundo eles, nada substitui a própria casa e a família. Conforme cita o Expatriado Q: “Acredito que ficar longe da família e das pessoas de nossa relação foi a principal desvantagem, apesar dos meios de comunicação reduzirem um pouco a distância”.

A segunda principal dificuldade citada por alguns dos expatriados é referente ao primeiro contato que têm com a cultura até o momento em que, de fato, se acostumam. Essa adaptação cultural é vista, conforme eles, como uma desvantagem no início. Segundo o Expatriado O:

Ao chegar em um novo país nos deparamos com algumas situações que não estamos preparados, o que pode ser, de certa forma, uma experiência traumática. Posso citar que o meu senso de urgência era mal interpretado pelos meus colegas mexicanos que seguidamente interpretavam a cobrança no trabalho como algo rude.

Todavia, o que todos relataram não são as experiências traumáticas, mas sim, o que ficou de positivo delas, o aprendizado como um todo. Os respondentes mencionaram os



problemas que tiveram, entretanto, explicitaram muito mais as lições aprendidas, conforme se observa na citação do Expatriado I (África do Sul): “Não vejo desvantagens, apenas lições que só foram possíveis devido à decisão de abrir e operar a única trade brasileira no país”.

No quadro 04, está relacionada a principal desvantagem relatada por país na expatriação. Nota-se que a saudade da família é o mais citado, seguido depois de adaptação cultural no país destino.

Quadro 04 - Principal desvantagem por país de expatriação

País	Desvantagem
Guatemala	Saudades da família e amigos
Chile	Adaptação Cultural e saudades da família e amigos
Emirados Árabes Unidos	Saudades da família e amigos; Adaptação cultural
México	Adaptação Cultural
África do Sul	Saudades da família e amigos
Angola	Adaptação Cultural
China	Saudades da família e adaptação de quem acompanha

Fonte: Elaboração Própria (2015)

No que se refere às fases de adaptação que os expatriados passam durante o período que estão no exterior, cabe lembrar que alguns dos expatriados já viajavam para os destinos nos quais, posteriormente, foram residir como ocorreu com o Expatriado J, que explica: “No meu caso não tive grandes dificuldades, pois já visitava a África do Sul há pelo menos 10 anos, antes da decisão de morar”.

Quanto aos demais respondentes, para metade deles, a fase mais complicada, foi “o negativismo extremo”. Conforme referencial teórico apresentado neste estudo, essa fase ocorre quando os expatriados começam a notar que a cultura não é a mesma do país de origem, as pessoas locais já não têm tanta paciência para ajudar-lhes, a saudade de casa é grande e a pressão para que dê certo este empreendimento, por parte da empresa, é grande. O Expatriado E relata:

A pior fase para mim foi a do negativismo extremo. Você inconscientemente não sabe o que você quer e se vale a pena estar longe de casa e nem o porquê escolheu isso para a sua vida. É neste período que “aceitar o desafio” fala mais alto e você precisa agir com a razão e não mais com o coração, a vontade de voltar é grande, mas saber controlar estes sentimentos e se distrair com outros pensamentos é muito importante.

Quanto à outra metade dos respondentes, afirma que a quarta fase de adaptação cultural, “o choque da volta”, é bastante delicada, pois não sabe o que lhe espera na empresa em seu regresso, se foi criado um cargo especial para aproveitar todo o potencial de aprendizagem que acumulou na sua estadia no exterior, não sabe se será demitido, se será remanejado a outro setor, etc. Todas essas condições fazem com o que o expatriado sinta-se inseguro e com altos níveis de estresse por não saber como será seu futuro. O Expatriado O relata: “Estava focado no trabalho e tão interessando em aprender tudo que fosse possível, que não me preocupei com as dificuldades. Acredito que o choque da volta, o sentimento de estar ‘perdido’ e ter que recomeçar tudo novamente, foi a parte mais difícil”.

A partir das análises, pode-se notar que a maioria dos expatriados não quer comentar, ou afirma não ter cometido nenhuma gafe no exterior, sejam elas de cunho linguístico, gestos, expressões, dentre outras. Talvez eles não se sentissem confortáveis para abordar seus equívocos. Ainda assim, sobre essa questão, o Expatriado A, comentou: “nos primeiros meses, era quase que automático, eu começava falando em espanhol e sem pensar ou querer,



eu já estava falando em português e as pessoas não entendiam nada”. E também do emprego de algumas “*malas palabras*”, conforme afirmou o Expatriado E:

Na verdade cometi várias [gafes], é totalmente normal quando se vive em outro país e com idioma diferente, aprendi que na América Central não se pode chamar as meninas de “gata”, para elas é uma ofensa muito grande, já que está se referindo a mulheres de rua. Este foi um fato bem engraçado.

Ainda quanto às gafes cometidas no exterior, o Expatriado Q acrescentou:

Sempre tive muito cuidado com isso, pois, é muito importante respeitar a cultura e o povo local. Mas em uma oportunidade, quando recebemos nosso primeiro apartamento, os donos foram tão prestativos e cuidadosos para nos entregar em condições, que instintivamente minha esposa quis dar um abraço de agradecimento na mulher da família. Sabíamos que isto não era comum na China e a reação dela foi extremamente inusitada para nós: ficou rígida e sem reação. Em alguns minutos todos entenderam (eles e nós) e uma risada quebrou o gelo. Mas fica a dica, demonstrações afetivas não são normais.

O último aspecto analisado neste trabalho se refere aos estereótipos criados antes da expatriação, com relação ao país e à cultura de destino. Todos os 17 respondentes afirmam não ter preconceitos e que tentaram partir para suas missões internacionais livres e prontos para descobrirem o que estava por vir. Conforme relato do Expatriado A: “Eu sou assim, prefiro não criar um escudo com informações de outros, prefiro descobrir e tirar minhas próprias conclusões”. Outra parte deles afirma que já conhecia ou viajava com frequência para a nação destino e, assim, não tinha imaginado estereótipos.

Cabe destacar que, de um modo geral, os respondentes expressaram gratidão pela oportunidade que lhes foi concedida com a expatriação. A maioria deles ressaltou o crescimento pessoal e profissional, apesar das várias dificuldades enfrentadas, tal como saudades da família, adaptação cultural no destino, as diferenças em comparação com o Brasil, dificuldades com horários locais ou até mesmo com gastronomia.

Conforme explicitado nas respostas dos expatriados, pode-se observar que cultura é a maior e mais citada adversidade que eles enfrentam em busca de uma plena adaptação ao país de destino. Corroboram com este achado as pesquisas dos autores Dourado (2000), Snel e Bohlander (2010), Samovar, Porter e McDaniel (2012) e Martin e Nakayama (2013). Samovar, Porter e McDaniel (2012), por exemplo, recomendam que, para quem desejar obter êxito no mercado internacional, o importante é saber respeitar, valorizar e lidar com as demais culturas.

Para os expatriados respondentes que têm destino à África do Sul, Chile, China, Emirados Árabes, Guatemala e México outra grande dificuldade é relativo à língua local. Os resultados encontrados se assemelham ao que Moran, Harris e Stripp (1996), Dourado (2000), Sebben e Dourado (2010), Snel e Bohlander (2011) e Martin e Nakayama (2013) afirmam sobre a dificuldade de adaptação a uma língua estrangeira e suas variações. Para Snell e Bohlander (2010, p.494), “A comunicação com indivíduos que falam línguas diferentes e têm uma orientação cultural diversa é extremamente difícil. A maioria dos executivos concorda que este é um dos maiores problemas para o executivo que viaja para o exterior”.

Uma terceira adversidade apontada pela pesquisa é referente à gastronomia local nos países destino, tal como México, Chile e China. Esse quesito já era mencionado por Dourado (2000) e Sebben e Dourado (2010) como uma das principais dificuldades da adaptação cultural. Esses autores, inclusive, sugerem que quem desejar ter sucesso no exterior está suscetível a comer algumas iguarias distintas do país de origem (SEBBEN; DOURADO, 2010). Já para Peterson (2004), experimentar a gastronomia local não é requisito obrigatório para o fechamento dos negócios, do que se depreende que não seria uma adversidade conforme esse autor.

Uma das respostas recorrentes nos questionários foi que a dificuldade no processo de adaptação, nos primeiros meses, se deve também ao fato de o expatriado sentir muita saudade



de casa, de seus amigos, das pessoas próximas que estavam sempre em contato. As ideias expostas na obra de Cateora e Graham (2009) respaldam justamente os achados deste estudo.

No que tange às fases de expatriação, pode-se afirmar que os expatriados que citaram a mais difícil como sendo a segunda, de “negativismo extremo” ou “choque de cultura”, as sensações e sentimentos descritos por eles estão em conformidade com Joly (1996) e Cerdin (2002), que indicam que o país já não parece mais ser hospitaleiro quanto na chegada, as pessoas têm menos paciência para ensinar ou repetir algumas questões. E o mesmo se aplica aos que citaram a quarta fase, o “choque da volta” como sendo o período mais crítico. Estes estão respaldados por Joly (1996) que cita a sensação de estar perdido, sem chão, não ter os talentos reconhecidos pela empresa, a perda de contato com os amigos e até mesmo, aqueles que se adaptaram tão bem a cultura do destino que não têm vontade de voltar ao país de origem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar quais as principais adversidades culturais encontradas pelos expatriados que têm destino para África do Sul, Angola, Chile, China, Emirados Árabes, Guatemala e México. Pelo fato de ser um tema relativamente novo, os estudos sobre expatriação em empresas multinacionais datam da década de 80, onde ocorreu um aumento considerável nos trabalhos nesta área, principalmente, nos Estados Unidos.

No Brasil, os trabalhos sobre expatriação ainda são recentes. Com isso, o desenvolvimento desta pesquisa surgiu de uma curiosidade por parte das pesquisadoras em captar, sobre esse tema, respostas de alguns profissionais que tiveram essa oportunidade de expatriação através de suas empresas.

A pesquisa evidenciou que as principais adversidades encontradas neste estudo foram: a adaptação cultural no destino, o idioma (excetuando o país Angola), e a dificuldade de adaptação com a gastronomia local. Por outro lado, todos os entrevistados demonstram gratidão pela oportunidade que lhes foi concedida. Eles afirmaram também que as vantagens são muito maiores que os percalços que ocorrem na estada no exterior e salientam que o desenvolvimento pessoal e profissional é algo intrínseco ao processo de expatriação.

Algumas limitações foram enfrentadas ao longo deste trabalho, tal como não conseguir mais de um respondente para dois países (Emirados Árabes e China), o que talvez pudesse trazer mais detalhes e riqueza de elementos à investigação. No entanto, para a finalidade exploratória, a qual se dedicou esse estudo, o propósito foi atendido.

Tais limitações não atrapalharam o andamento da pesquisa e o alcance do objetivo final do trabalho, servindo, principalmente, como um aprendizado para estudos futuros. Portanto e a partir do trabalho realizado, sugere-se que novas pesquisas, referentes à temática de adaptação cultural no país destino do expatriado, sejam focadas mais nos temas cultura, alimentação e idioma, que são os mais citados como aspectos críticos entre origem e destino. Outro assunto que caberia ser aprofundado em estudos futuros diz respeito à desvantagem mais citada, saudades da família e suas complicações para quem está no exterior.

A partir do exposto, é importante salientar que a produção e o incentivo a outras pesquisas qualitativas são importante para se entender os problemas enfrentados pelos expatriados no destino. Também seria relevante o avanço em pesquisas quantitativas, para que seja possível mensurar os principais problemas de forma mais assertiva. Uma última sugestão de estudos futuros envolve a análise das dificuldades associadas à expatriação e à adaptação cultural por continentes, o que poderia indicar às empresas ações necessárias, prévia e posteriormente à viagem do expatriado, para que este sofra menos impactos e choques culturais.

Com os resultados, pode-se afirmar que cultura é um tema bastante delicado de ser tratado e, muitas vezes, o que se julga certo numa cultura é extremamente ofensivo em outra.



Desta forma, aprender a lidar e respeitar as diferenças culturais é o maior e mais importante aprendizado deste estudo.

REFERÊNCIAS

- BEALER, D.; BHANUGOPAN, R. (2014), “*Transactional and transformational leadership behavior of expatriate and national managers in the UAE: a cross-cultural comparative analysis*”: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 293-316.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *The Right Way to Manage Expats*: *Harvard Business Review*. Boston- EUA, v. 77, n. 2, p. 52-62, Mar./Apr. 1999.
- CALIGIURI, P.; DI SANTO, V. *Global Competence: What is it, and can it be developed through global assignments?* *Human Resource Planning*, 2001.
- CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. (2012), “*Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness*”: *Journal of World Business*, Vol. 47 No. 4, pp. 612-622.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CERDIN, J. *L’expatriation*. Paris: Éditions d’Organisation, 2002.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 10 out. 2015.
- CERVO, A L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acessado em: 15 out. 2015.
- CHATWIN, M G. (1995). “*The Consumer Acculturation of Expatriate Americans*”, in NA Advances in *Consumer Research* Volume 22.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acessado em: 15 out. 2015
- DOURADO F., F. **Ao redor do mundo: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros**, 2000.
- FREITAS, M. E. de. **Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro** in DAVEL, Eduardo e
- GOMES, M. P. **Antropologia : ciência do homem, filosofia da cultura**. São Paulo: Contexto, 2008. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acessado em: 01 out. 2015.
- HALL, E. T. *Beyond culture*. New York, US: Anchor Books, 1989.
- HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3.ed. rev. e ampl. New York, U.S.: McGraw-Hill, 2010.
- HUFF, K. C. (2013). “*Language, cultural intelligence and expatriate success*”, : **Management Research Review**, Vol. 36 Iss 6 pp. 596 - 612.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JOLY, A. **Alteridade: Ser executivo no Exterior**. In: CHANLAT, J. (coord.). *O Indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAGALHÃES, G. **Introdução à metodologia científica: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.
- MARTIN, J. N.; NAKAYAMA, T. K. *Intercultural communication in contexts*. 6.ed. New York: McGraw-Hill, 2013.



- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acessado em: 07 abr. 2015.
- PETERSON, B. **Cultural intelligence**. Boston, US: Intercultural, 2004.
- RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E.; MCDANIEL, E. R. (Ed.). **Intercultural communication: a reader**. 13.ed. Austrália: Wadsworth, 2012.
- SEBBEN, A.; DOURADO FILHO, F. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Artes e Ofícios. 2 ed., 2010.
- SELMER, J. (2006), “*Language ability and adjustment: western expatriates in China*”, **Thunderbird International Business Review**, Vol. 48 No. 3, pp. 347-368.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012