

GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DO AJUSTAMENTO INTERNACIONAL DE EXPATRIADOS NA CHINA E ESPANHA

Aletéia de Moura Carpesⁱ
Flavia Luciane Schererⁱⁱ
Carolina Bicca Lützⁱⁱⁱ
Thiago Antonio Beuron^{iv}
Diego Echevengúá Borges^v
Maríndia Brachak dos Santos^{vi}

RESUMO

O ajustamento internacional do expatriado é considerado fator preponderante ao desenvolvimento das atividades internacionais da empresa e é definido por Ali (2003) como o grau de conforto do trabalhador no país hospedeiro. O objetivo deste artigo foi avaliar como ocorreu o processo de ajustamento internacional de expatriados brasileiros na China e na Espanha, considerando os dois níveis de análise propostos no modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991): ajustamento antecipado (antes da mudança para o exterior) e ajustamento no país hospedeiro. Foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa com dez expatriados brasileiros: cinco residentes na Espanha e cinco na China. Dentre as principais constatações, percebeu-se a ausência do preparo prévio à expatriação por parte da equipe de Gestão de Pessoas e verificou-se que a diferença psíquica influencia negativamente o ajustamento, mas a avidez a desafios e a mentalidade global do executivo apaziguariam esse fator.

Palavras-chave: Gestão Internacional de Pessoas. Ajustamento. Expatriados.

ⁱ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutoranda em Administração; alecarpes.adm@hotmail.com; Avenida Roraima, 1000, Cidade Universitária, Santa Maria, RS.

ⁱⁱ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Professora de Ciências Administrativas; Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); flaviascherer@globocom; Avenida Roraima, 1000, Cidade Universitária, Santa Maria, RS.

ⁱⁱⁱ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestranda em Administração; carollutz@hotmail.com; Avenida Roraima, 1000, Cidade Universitária, Santa Maria, RS.

^{iv} Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestre em Administração; Professor da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA); tbeuron@gmail.com; Rua Barão do Triunfo, 1048, Centro, Santana do Livramento, RS.

^v Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestrando em Administração; diego.e.borges@hotmail.com; Avenida Roraima, 1000, Cidade Universitária, Santa Maria, RS.

^{vi} Universidade de Chapecó (UNOCHAPECÓ); Especialista em Contabilidade e Controladoria; marindiabrachak@hotmail.com;

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século XX tornaram evidente a existência do fenômeno globalização, que marcou a abertura e a diminuição progressiva de obstáculos à comercialização de bens e serviços entre os países, o aumento de investimentos diretos no exterior e a expansão do contato comercial entre os indivíduos de diferentes culturas.

Em face desse cenário, nasceu nas empresas das mais diversas nações o desejo de usufruir dos benefícios que a atividade internacional pode lhes proporcionar, o que as levou a atentar para a maneira eficiente da exploração desse novo ambiente. A fim de obter maior entendimento das exigências de mercado, conhecer as expectativas dos clientes e explorar as vantagens de localização de determinado país, algumas empresas deslocam suas atividades e seus escritórios comerciais para outros países (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007), passando a operar no ambiente estrangeiro por razões estratégicas.

A transferência das atividades para o território estrangeiro possibilita os benefícios inerentes à proximidade com o país escolhido, mas coloca em evidência o desafio de eleger, preparar as pessoas adequadas para a atuação internacional e realizar o acompanhamento do desenvolvimento do trabalho dos selecionados no exterior. Tanure, Cyrino e Penido (2007) recordam que a internacionalização de recursos humanos é uma das grandes problemáticas das empresas, porque, de acordo com Muritiba e Albuquerque (2009, p. 158), há “falta de executivos com experiência internacional e dificuldade em encontrar um time de profissionais que seja capaz de trabalhar em equipe globalmente”.

Ao executivo que passa a trabalhar em uma unidade estrangeira da empresa dá-se o nome *expatriado* e este desempenha um papel de grande importância para que a firma atinja o resultado desejado no ambiente internacional. Assim, o desempenho da empresa no exterior é influenciado pelo do indivíduo expatriado e, como lembram Teixeira, Silva e Lessa (2011), um indivíduo tende a obter melhor *performance* em função do quão ajustado estiver ao trabalho e aos cidadãos da nação hospedeira.

O ajustamento internacional do expatriado seria fator preponderante ao satisfatório desenvolvimento das atividades internacionais da empresa e é definido por Ali (2003) como o grau de conforto do trabalhador no país hospedeiro. Como lembram

De Paula e Staub (2005, p. 5), “um dos principais motivos de fracassos das expatriações é a falta de ajustamento do executivo no trabalho nas dimensões psicológica e sociocultural”.

Estudos sobre o ajustamento do executivo expatriado investigam variáveis determinantes para o sucesso no processo de gestão internacional de pessoas, pilar fundamental para o desempenho satisfatório da atividade internacional.

Em conformidade com isso, Freitas e Dantas (2011) apontam que a literatura da administração, apesar abrigar em seu escopo estudos acerca dos processos organizacionais globais, discute o tema de forma consistente. Os autores encontram limitações nas pesquisas e defendem que os motivos para tal viés se refere ao fato de que a transferência de indivíduos é bem mais complexa, sendo, portanto, mais difícil de compreender do que a negociação e transferência de capitais, bens e informações, traduzíveis em racionalidades econômicas e financeiras.

Kubo (2011), acerca disso, salienta a importância de pesquisas que contemplem esta área de estudo e chama atenção para o fato de grande parte dos trabalhos referentes ao ajustamento internacional medi-lo por meio do retorno prematuro do executivo ao país de origem. Acrescenta que são valiosas as pesquisas qualitativas que expliquem a forma como o expatriado se ajusta no exterior. Observando essa lacuna, foi realizada, neste artigo, uma pesquisa de natureza qualitativa com expatriados brasileiros na China e na Espanha utilizando o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991).

O objetivo deste artigo foi explorar o processo de ajustamento internacional de expatriados brasileiros na China e na Espanha, considerando dois níveis de análise propostos no modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991): ajustamento antecipado (antes da mudança para o exterior) e ajustamento no país hospedeiro. O intuito foi captar questões relacionadas ao desempenho do setor de Gestão de Pessoas e do próprio indivíduo no processo de ajustamento, a partir dos relatos de trabalhadores que vivenciam dois diferentes contextos nacionais.

Por meio dos achados, espera-se enriquecer a literatura de gestão internacional de pessoas e de negócios internacionais, possibilitando transpor à prática as questões levantadas na pesquisa empírica. Esta pesquisa apresentou aspectos que podem ser

incorporados pela equipe de Recursos Humanos para diminuir os riscos inerentes à expatriação e otimizar esse processo.

De maneira a caminhar rumo às considerações apontadas, será inicialmente realizada a contextualização da temática abordada, referente à Gestão Internacional de Pessoas e às definições acerca do Ajustamento Internacional, seguida da apresentação do método da pesquisa e dos relatos advindos da sua aplicação.

2 A GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS

A expansão das atividades de uma empresa para territórios estrangeiros carrega a necessidade de que pessoas capacitadas operem as atividades, visando à otimização dos benefícios que a exploração do ambiente global possibilita. Como consideram Moran, Harris e Stripp (1999), “o movimento de pessoas de um país para o outro não é novidade, mas o impacto de tal imigração e sua naturalização em grande escala na força de trabalho de um país certamente merecem atenção”. Nesse contexto, Lacombe (2005, p. 347) afirma que “a globalização induz à ênfase em educação e treinamento para evitar a perda de recursos por meio da migração de capital humano”, que é definido por Zoogah e Abbey (2010, p.328) como “o conjunto de habilidades cognitivas, atributos afetivos e comportamentais dos colaboradores dentro de uma organização que lhe permitem alcançar objetivos estratégicos”.

A essência da equipe de gestão de pessoas que atua em negócios globais estaria na capacidade de desvendar os talentos de indivíduos de valor que formam o capital humano (MORAN; HARRIS; STRIPP, 1999), já que “as pessoas são e serão cada vez mais o recurso precioso das organizações” (LACOMBE, 2005 p.354).

Percebendo em suas competências internas a eficiência de determinados funcionários como um recurso utilizável à captação de benefícios, as empresas internacionalizadas muitas vezes optam por transferir alguns de seus membros para as unidades localizadas no exterior, e esses indivíduos passam a ser denominados expatriados. O termo expatriado refere-se a pessoas que não pretendem permanecer no novo país de forma permanente e, por esse motivo, diferem de “imigrantes”, que geralmente planejam residir permanentemente na nação escolhida (JUST LANDED, 2011).

De acordo com Moran, Harris e Stripp (1999, p. 76), “os profissionais de Recursos Humanos estão envolvidos no processo de recrutamento, eles devem enfatizar a natureza global de sua organização e tornar claro que promoções, transferências e oportunidades são realizadas em uma base global”. De acordo com os autores, a equipe de gestão de pessoas deve promover as seguintes idéias para ajudar a criar uma mentalidade global entre os empregados: i) todos devem ser encorajados a aprender pelo menos um idioma a mais; ii) programas de curto prazo de intercâmbio em negócios devem se destinar a empregados de todos os níveis, e não apenas a gerentes; iii) os empregados devem ser encorajados a ler pelo menos um livro sobre outros países; e iv) os empregados devem ser encorajados a tirar férias no exterior.

A expatriação fomentaria o desenvolvimento de novas habilidades, tais como a negociação em outros idiomas, a gestão da diversidade cultural, o desenvolvimento de novas redes de relacionamento (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), que são fatores importantes para o indivíduo e para a organização.

Homem e Dallagnelo (2006) defendem que a globalização exige que os profissionais que atuam no contexto atual sejam “executivos sem fronteiras”, aptos a assumir novos desafios nos ambientes em que forem alocados e se ajustar aos diferentes hábitos, aos costumes e às crenças vivenciados. Corroborando essa consideração, Lacombe (2005) aponta que uma das qualidades mais importantes para qualquer profissional é a capacidade de adaptação, já que as técnicas e os conceitos mudam várias vezes ao longo de uma vida profissional.

Tanure, Evans e Pucik (2007) reiteram que ter executivos com uma mentalidade global é fundamental, porém trata-se de um desafio, principalmente para empresas inexperientes na atividade internacional e apontam que a expatriação seria uma maneira eficiente de desenvolver essa questão.

Dutra (2002) lembra que a expatriação é um processo de movimentação muito dispendioso e deve ser encarado como um projeto pela empresa, no qual as futuras relações do expatriado com a nova localidade são previamente trabalhadas, tanto pela firma quanto pela pessoa e sua família.

Lacombe (2005) afirma que em processos de reestruturação dos recursos humanos, como é o caso da expatriação, requer-se a utilização de pessoal mais

qualificado e com capacidade de “aprender a aprender”, tendo fácil adaptação em diferentes contextos e atividades. De acordo com o autor, “aumenta a procura por generalistas e diminui a de especialistas” (LACOMBE, 2005 p. 338), já que, muitas vezes, o funcionário poderá ser alocado para uma atividade que não será exatamente aquela que desempenhava anteriormente.

Muritiba e Albuquerque (2009) retomam a importância da seleção de pessoal qualificado para desempenhar suas atividades, desafio que se intensifica em um trabalho internacional, em que o indivíduo encontra um ambiente diferente daquele ao qual está habituado. Os autores lembram que Richards (1998) considera que o processo seletivo dos expatriados pode ser bastante complexo, na medida em que as empresas podem não encontrar pessoas com o perfil desejado.

Também com referência à qualificação da força de trabalho, Dutra (2002) levanta a competência do funcionário como um importante pilar à sua sustentação. Dutra (2002, pp. 22-23) caracteriza as competências da organização como “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhes conferem vantagens competitivas no contexto onde se inserem” e as competências dos indivíduos, como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”.

A empresa e o funcionário estariam, então, em um processo contínuo de troca de competências, devendo potencializar e gerenciar essa técnica para maximizar o desempenho das atividades (DUTRA, 2002). Na prática, as empresas devem beneficiar-se das vantagens adquiridas no seu ramo de atividade ao longo do tempo, contar com funcionários que conheçam o trabalho que devem executar e estejam preparados a assumir riscos e desafios.

3 AJUSTAMENTO INTERNACIONAL DO EXPATRIADO

Cada localidade carrega suas peculiaridades, que superficialmente são visíveis nas comidas típicas, na forma de as pessoas se relacionarem entre si, além de outros hábitos e costumes, que causam, muitas vezes, um grande choque cultural ao indivíduo que é inserido no novo ambiente e dificultam o ajustamento do expatriado na nação hospedeira. Homem e Dallagnelo (2005) consideram o ajustamento do expatriado o

resultado do processo de adaptação do indivíduo às demandas ambientais. Tung (1981), por seu lado, acredita que os bons resultados advindos de um processo de expatriação são consequência da habilidade do trabalhador em se ajustar na nova cultura.

De acordo com Selvarajah (2003), os expatriados experimentam certa quantidade de excitação, entusiasmo e ansiedade com a perspectiva de ir a um novo ambiente. Segundo o autor, a disponibilidade ou a falta de informações influenciam as perspectivas pessoais dos expatriados desde o momento da decisão de mudança de país e tanto as expectativas pré-embarque quanto a experiência inicial no novo país influenciam no ajustamento do expatriado.

Após realizarem uma discussão acerca das diferenças entre distância psíquica e cultural, Silva, Rocha e Figueiredo (2007) afirmaram que a distância cultural deve ser vista como componente integrante da distância psíquica. Para os autores, a distância cultural é mais indicada para estudar grupos, enquanto a distância psíquica estaria mais voltada a estudar as pessoas (indivíduos) pertencentes a um grupo. Nesse enfoque, Sousa e Bradley (2006) sugerem que a distância cultural deveria ser tratada no nível nacional, e a distância psíquica, no do indivíduo.

A distância psíquica, também chamada de distância psicológica, foi analisada neste artigo sob o enfoque da análise dos indivíduos por meio de uma combinação de fatores nos níveis nacionais, organizacionais e individuais. Nessa via, são consideradas as diferenças no ajustamento nas duas nações hospedeiras, a atuação da empresa no preparo do executivo para a atividade internacional e as percepções individuais relacionadas à nova etapa profissional. Kubo (2011) verifica que, muitas vezes, o termo ajustamento é substituído por adaptação, sendo essas palavras utilizadas como sinônimo. No entanto, o autor salienta a diferença entre os dois termos, definindo que o ajustamento antecede a adaptação do indivíduo e traz a consideração de Winkelman (1994), segundo quem adaptar-se é necessário para que o indivíduo se ajuste ao novo ambiente.

O que diferencia o ajustamento da adaptação, segundo Freitas (2005), seria o grau de conforto psicológico obtido pelos indivíduos ao viver em outro país. Para o autor, o conforto psicológico é a sensação de bem-estar que permite satisfação em relação à vida nova que está se construindo.

Homem e Dellagnelo (2006) defendem que, quanto maior for a diferença de hábitos no país de origem com o país em que o indivíduo fixará domicílio, menor será o conforto psicológico do expatriado. O insucesso no processo de ajustamento dos expatriados seria causado pelos seguintes fatores, de acordo com Tung (1987), i) falta de ajustamento da família do expatriado; ii) falta de ajustamento do expatriado; iii) características pessoais do expatriado; iv) dificuldade do expatriado no trabalho assumido; v) insuficiente competência técnica; vi) falta de motivação para trabalhar no novo país; e vii) outras questões familiares.

Ainda, de acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a seleção, a adaptação do expatriado e a adaptação da família fundamentam os três principais pilares que influenciam o desempenho dos processos de expatriação. Segundo Weeks, Weeks e Muller (2009), é importante que as empresas realizem um preparo prévio não apenas com o executivo, mas com todos os integrantes da família que o acompanharão na mudança.

Nesse mesmo contexto, de acordo com Caligiuri, Joshi e Lazarova (1999) sobre as questões envolvendo a família do executivo, verifica-se a importância do pré-ajustamento direcionado ao cônjuge do indivíduo expatriado, que muitas vezes tem que abandonar sua atividade profissional no país de origem para acompanhá-lo nessa nova atividade. A insegurança ou o desconforto de um membro familiar poderia influenciar o tempo de permanência do profissional na missão empresarial, que teria sua produtividade e sua estabilidade emocional afetada. Dessa forma, ajustamento bem sucedido do expatriado garante o desempenho satisfatório das atividades no exterior e estaria relacionado com as características pessoais do profissional escolhido aliado ao suporte oferecido pela empresa antes e após a mudança de país (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005)

Selvarajah (2003), em pesquisa de natureza quantitativa com expatriados, constatou que esses indivíduos são influenciados por variáveis, como quantidade de informações, conhecimento prévio do expatriado, perfil dos expatriados e experiências antes de ir ao país. Percebe-se, então, que novamente o par (i) características pessoais e (ii) suporte da empresa antes e após a mudança de país se fazem presentes. Acerca dessa discussão, é também importante considerar o apontamento de Black, Mendenhall e

Oddou (1991), que defendem que, quando os trabalhadores são selecionados observando apenas suas competências técnicas, estes encontram dificuldade de ajustamento, pois tal adaptação não ocorre sem a existência de competências interculturais.

Pereira, Pimentel e Kato (2005, p.60) lembram que “ao longo das últimas duas décadas, a questão do retorno prematuro de expatriados ao país de origem tem sido um problema recorrente e crescente pelos administradores de pessoal”, problemas estes relacionados aos altos custos em termos de desempenho gerencial, produtividade nas operações do exterior, relação com clientes e eficiência operacional. Muritiba e Albuquerque (2009) consideram que o desafio da gestão de pessoas em empresas internacionalizadas envolve três aspectos: i) qualificação da força de trabalho; ii) aspectos culturais e iii) seleção e treinamento de expatriados. Lembram ainda que um notório estudo de O’Sullivan, Appelbaum e Abikhzer (2002) apontou: de 10 a 45% dos expatriados retornam ao país de origem antes do tempo previsto, pois encontram dificuldades de ajustamento no novo ambiente.

Apropriando-se da consideração de Lacombe e Tonelli (2001), acredita-se que a maior qualidade de uma empresa não é sua estrutura, mas o conjunto de talentos que ela compõe. Percebendo então a responsabilidade das equipes de gestão de pessoas em empresas internacionalizadas e a necessidade de suporte a estes diferenciais competitivos, a presente pesquisa verificou, por meio de relatos, como ocorreu o processo de ajustamento internacional dos expatriados entrevistados.

4 MÉTODO DA PESQUISA

Percebendo-se a importância de pesquisas qualitativas que apresentem a forma que ocorreram os ajustamentos dos expatriados no ambiente internacional, foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa com dez expatriados brasileiros: cinco indivíduos que passaram a trabalhar na Espanha e cinco na China. A via escolhida para a obtenção dos relatos a serem analisados foi o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), o qual verifica o ajustamento em duas etapas: antes do embarque ao país estrangeiro e durante a vivência na nova nação. A partir dessa guia, foram realizadas

entrevistas semi-estruturadas com cada expatriado, perfazendo-se um total de dez entrevistas com cerca de quarenta minutos cada.

A escolha por expatriados domiciliados na China e na Espanha ocorreu pela facilidade de acesso e disponibilidade dos indivíduos em participar da pesquisa. Acredita-se que o estudo em dois contextos diferentes (China e Espanha) fornece maior suporte para análises acerca do ajustamento de expatriados. Os indivíduos que caracterizam a amostra do estudo são os seguintes:

Expatriado	País Hospedeiro	Tempo de serviço no país de origem	Tempo que trabalha como expatriado	Cargo ocupado no país de origem	Cargo como expatriado
1	China	5 anos	4 anos	Desenvolvimento de calçados	Coordenador comercial
2	China	30 anos	4 anos	Analista de negócios	Analista de negócios
3	China	12 anos	1 ano	Auxiliar de exportação	Auxiliar de exportação
4	China	6 anos	4 anos	Assistente de exportação	Gerente de desenvolvimento
5	China	10 anos	3 anos	Gerente comercial de produção	Gerente comercial de produção
6	Espanha	25 anos	1 ano	Chefe de seção	Supervisor
7	Espanha	15 anos	3 meses	Capitão do Exército	Capitão do Exército
8	Espanha	5 anos	3 meses	1º Tenente do Exército	1º Tenente do Exército
9	Espanha	8 anos	3 meses	Capitão do	Capitão do

				Exército	Exército
10	Espanha	5 anos	3 meses	Administrador de redes	Desenvolvedor de software

Quadro 1: Caracterização da amostra do estudo**Fonte:** Dados da pesquisa

A análise das entrevistas foi realizada por meio da Análise de Conteúdo que, de acordo com Moraes (1999), é de uma ferramenta para leitura e interpretação de materiais de comunicação verbal e não-verbal. O autor indica que, para esse fim, o caminho a ser seguido seria: preparação, transformação do conteúdo em unidades de análise, classificação das unidades em categorias, apresentação dos resultados e interpretação desses achados.

Seguindo esse padrão, após a transcrição das entrevistas foram elencadas as unidades a serem analisadas, buscando-se suporte nos itens que integram o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), para, então, transformar essas unidades em categorias ao estudo, de forma a facilitar a apresentação e a interpretação dos resultados. As categorias para o estudo encontram-se organizadas no quadro abaixo:

Ajustamento Antecipado	Individual	- Disponibilidade de vivenciar desafios - Possibilidade para o crescimento pessoal e profissional
	Organizacional	-Treinamento e preparo dos executivos - Processo de planejamento contínuo
Ajustamento no País Hospedeiro	Individual	- Capacidade de criar e manter relacionamento no novo ambiente - Mentalidade aberta para assimilar as diferenças
	Trabalho	- Carga de trabalho - Autonomia nas atividades executadas

	Cultura organizacional	- Facilidade de deslocamento - Apoio oferecido pelos nativos - Novidade da cultura
	Socialização organizacional	- Integrar o expatriado na cultura organizacional - Oferecer condições para a aprendizagem no novo ambiente
	Não relacionado ao trabalho	- Ajustamento dos familiares - Similaridades culturais

Quadro 2: Categorias para o estudo

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), o ajustamento do expatriado antes do embarque ao país estrangeiro estaria relacionado com as expectativas do indivíduo, que seriam formuladas de acordo com o treinamento proporcionado pela empresa a ele e com a experiência adquirida no desempenho das funções. Outros fatores que influenciariam o ajustamento do expatriado antes de fixar residência no exterior seriam os mecanismos e critérios da seleção utilizados pela empresa para a escolha do indivíduo que realizará a atividade internacional.

Já o ajustamento no país hospedeiro, de acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991), teria relação com os aspectos individuais (autoeficácia, habilidades de relacionamento e habilidades de percepção), no trabalho (clareza da função, autonomia da função, novidade da função e conflito na função), da cultura da organização (novidade da nova cultura – quanto maior a novidade, maior seria a dificuldade de ajustamento –; suporte social – auxílio das pessoas que residem no país hospedeiro –; ajuda logística – praticidade quanto à localização da moradia) e, ainda, a fatores que não estão relacionados ao trabalho: novidade da cultura e ajustamento da família do expatriado.

Segundo os autores, as esferas individual, trabalhista e da cultura organizacional encontram relação com o modo que será realizado o ajustamento e ao grau desse ajustamento no trabalho, nas interações e em geral.

Outro fator apontado por Black, Mendehall e Oddou (1991) no ajustamento no país hospedeiro é acerca da socialização organizacional, identificada pelas táticas de socialização e pelo conteúdo da socialização, realizadas com o intuito de integrar os membros da empresa. A socialização organizacional, de acordo com os autores, influenciaria o modo de ajustamento no exterior.

Os fatores descritos, referentes ao ajustamento antecipado e ao ajustamento no país hospedeiro, com suas relações de influência referente ao grau de ajustamento, (representados pelos números entre parênteses) podem ser visualizados na Figura 1.

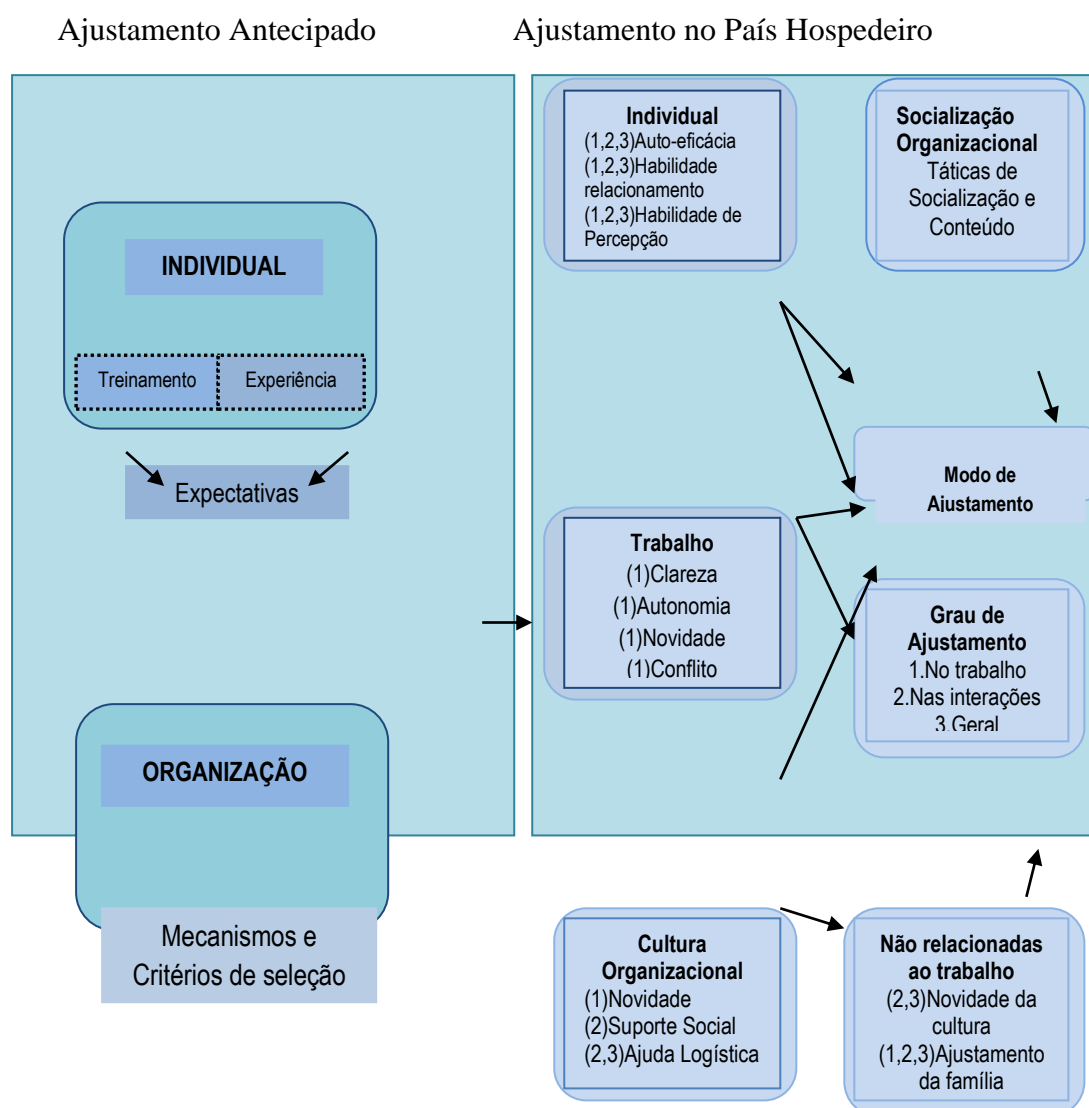


Figura 1: Modelo conceitual de ajustamento internacional

Fonte: Black, Mendehal e Oddou (1991, p. 303).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do modelo de Black, Mendehall e Oddou (1991), foram captados os relatos dos indivíduos expatriados, que apontam como ocorreu o processo de ajustamento internacional. A seguir, serão apresentados os aspectos de maior relevância para que seja atingido o objetivo proposto do artigo.

5.1 Ajustamento antecipado

Black, Mendehall e Oddou (1991) acreditam que o ajustamento internacional do expatriado inicia antes da mudança para o novo país. Assim, o expatriado é influenciado pelas expectativas formuladas pelo treinamento laboral e pela experiência prévia individual, além dos mecanismos e critérios de seleção realizados pela organização.

De acordo com os autores, indivíduos que receberam treinamento eficiente da empresa e que já conhecem a função que irão desempenhar no exterior têm maior facilidade de ajustamento internacional, portanto, as organizações devem observar esses critérios na escolha do funcionário a ser expatriado. Como foi possível observar na Figura 1, todos os expatriados possuíam mais de cinco anos de serviço no Brasil e em funções similares àquelas que atualmente exercem no país hospedeiro. As teorias de gestão de pessoas enfatizam que é de fundamental importância selecionar indivíduos capacitados para o desempenho das tarefas, sendo imprescindível prepará-los previamente para a atividade no exterior (LACOMBE, 2005; MORAN; HARRIS; STRIPP, 1999).

A arena mundial é marcada por transformações que ocorrem em alta velocidade, sendo importante a agilidade das empresas no acompanhamento dessas mudanças. Quando, em determinado momento, é encontrada alguma oportunidade a ser extraída pela empresa, pode não haver um colaborador preparado para a missão nem tempo hábil de qualificá-lo. Isso mostra a importância do planejamento contínuo na formação de funcionários aptos às novas oportunidades.

O executivo expatriado, ao ser alocado em outro país, irá iniciar uma nova etapa de sua vida pessoal e profissional, deparando-se com novos desafios em um ambiente desconhecido. A disponibilidade de vivenciar esses desafios seria um ponto intrínseco à

mentalidade global que caracteriza o perfil padrão do executivo que opera no ambiente internacional.

E1: Não houve nenhum período de preparação para o país estrangeiro ou para o trabalho que eu iria desenvolver. Meu pai já estava vivendo neste país estrangeiro por seis meses, e foi dele que recebi algumas dicas e umas orientações básicas do que iria encontrar na China. Estas dicas foram bem úteis, mas não diria que teria faltado algo em específico, pois acredito que o que faz a grande diferença é como você irá se adaptar e encarar as diferenças culturais, depois de já ter chegado neste novo país e estar vivendo a realidade por lá. Digo isso principalmente em se tratando da China. Entre eu decidir oficialmente ir e a expatriação foi cerca de duas semanas, o que foi bastante complicado porque eu tive que me desligar de um relacionamento sólido de três anos com uma namorada que eu tinha no Brasil. Antes de ir para China eu não tinha nenhum conhecimento da língua. Hoje, depois de quatro anos já consegui atingir um nível muito bom do Mandarim para comunicação social. Não fiz nenhuma aula ou curso, o aprendizado se deu principalmente pelo interesse em aprender e ter a oportunidade de praticá-lo e também por um relacionamento com uma pessoa local.

E2: Acho que foi boa a estratégia da empresa de passar estas informações somente depois que desembarcamos no novo país. Você terá que vivenciar esta diferença cultural de qualquer forma, então não há muito o que preparar previamente. Acredito que mesmo que não tenha havido um treinamento/orientações de cunho cultural, eles não fizeram falta posteriormente. Isto foi feito nos primeiros dias já no país de destino. Eu diria que esta é uma boa estratégia, deixar pra abordar estas questões culturais quando

você já está no novo país. Eu queria muito vir para a China, é onde as coisas acontecem no meu setor (calçado).

E3: Não tive muito tempo, na verdade quando consegui a oportunidade fiquei por mais algumas semanas no Brasil e logo estava viajando para o novo continente. Naquele tempo achei que era pouco, muito pouco o tempo de preparação, quase nada, nem psicologicamente pude me preparar, porém, hoje vejo que de nada valeria ter atrasado a saída ou ter buscado vastas ou melhores informações para onde estava sendo levado. Durante os meus seis anos de experiência no Brasil, eu trabalhei em companhias de exportação e no setor de embarque e desembarque aduaneiro de um despachante que tinha a maioria dos seus clientes no ramo calçadista. Então, antes de ir para a China, eu já tinha uma experiência em negociação e em alguns trâmites de comércio exterior. A empresa que me encontro agora, não foi a primeira empresa que eu trabalhei quando cheguei na China, portanto, eu já tinha experiências anteriores e já conhecia o andamento do mercado chinês e das funções que eu deveria executar. Mas no meu primeiro emprego no novo país, eu fui aprendendo no dia a dia, mediante cada situação. O diretor da empresa já tinha bastante conhecimento do mercado local, e quando eu tinha dúvidas era ele quem me esclarecia. O meu único preparo cultural foi ler alguns livros sobre a história e cultura chinesa. Eu não consegui estudar mandarim, então acabei indo na cara e na coragem.

E5: Tive zero preparação. Como a expatriação aconteceu muito rápido, não tive tempo para me preparar pessoalmente e psicologicamente. Apenas tirei um tempo para fazer check-up de rotina, porque eu não tinha ideia do tipo de estrutura nessa área

que iria me esperar na China. Na empresa, tive só uma reunião de menos de 2 horas explicando o básico do básico.

E6: A preparação foi bem precária. Foi bastante conturbada por causa de um monte de indefinições da empresa em relação à data de embarque, documentação... O estudo prévio que eu tinha em idiomas e as viagens anteriores que facilitaram, mas não foram realizadas especificamente para facilitar o atual processo de expatriação. Essa ‘preparação’, se é que podemos chamar assim, foi fruto de investimentos particulares, ou seja, cursos, viagens, leituras etc.

E7:Tive umas reuniões com chefes do alto escalão, que daí nos passaram algumas dicas e sugestões do país que iria ocorrer a missão. A minha experiência anterior na Espanha como turista é que realmente facilitou o início da vivência, e também foi importante o apoio da Aditância Militar Brasileira em Madri. Acredito que o que realmente fez um pouco de falta na preparação foi a carência de aulas sobre a cultura espanhola, o país, e principalmente sobre a cidade de Madri.

E10: Eu tive dois meses de preparação. Nesse período eu procurei estudar um pouco de espanhol e alguma coisa sobre a cultura e geografia do país. As orientações foram um pouco úteis, mas em grande parte foram incompletas. Faltaram orientações mais detalhadas para os problemas que eu iria encontrar quando chegasse na Espanha.

Apesar de as teorias apontarem para o treinamento e preparo adequado, os relatos coletados a partir das entrevistas indicaram que as equipes de gestão de pessoas não seguiram essa conduta. A maioria dos expatriados citou que a razão dessa falta de

preparo foi devido ao curto tempo entre a designação e a ida ao exterior. Contudo, o que chamou a atenção foi o fato de que grande parte dos expatriados acredita que o treinamento para a função e adaptação no país hospedeiro não teria relevância no desempenho satisfatório das atividades, que estaria, na verdade, relacionado à vivência das situações.

5.2 Ajustamento no país hospedeiro

Passada a fase do ajustamento antecipado, o expatriado, ao chegar ao país onde realizará as atividades laborais, deverá passar por uma adaptação gradual na nação anfitriã, assimilando os hábitos culturais e as maneiras adequadas para um bom convívio. Para Black, Mendehall e Oddou (1991), o ajustamento no país hospedeiro é reflexo dos planos individual, de trabalho, da cultura organizacional, da socialização organizacional e também de aspectos não relacionados ao trabalho.

Esses planos influenciariam no modo de ajustamento e no grau ou dimensão do ajustamento dos expatriados. Kubo (2011) lembra que Black, Mendehall e Oddou (1991) explicam que o modo de ajustamento do indivíduo pode ser reativo ou ativo, sendo a pessoa com esse comportamento capaz de alterar o ambiente de forma a adequá-lo às suas necessidades. Enquanto isso, o indivíduo com comportamento reativo faria o possível para se adequar ao ambiente. Abaixo, encontram-se os relatos considerados de maior relevância, organizados de acordo com o constructo correspondente.

5.2.1 Individual

A habilidade de o indivíduo ser autoeficaz, construir e manter relacionamentos no país hospedeiro e a capacidade de compreender o ambiente a sua volta seriam fatores importantes para o grau de ajustamento (no trabalho, nas interações e em aspectos gerais) e o modo com que esse indivíduo irá ajustar-se (ativo ou reativo).

E1: Acredito que você sempre aceita entrar em uma nova empreitada com boas expectativas, sejam elas quais forem. Eu não tinha expectativas claras com relação ao país, povo, cultura.

Simplesmente encontrei ali um caminho diferente, uma chance de mudar o rumo e “arriscar” um sucesso futuro, especialmente porque minha situação no meu país de origem não era muito interessante no momento. Eu também naquele momento já enxergava a China como o país do futuro, que vinha passando por uma constante evolução. Hoje eu considero todos os aspectos fáceis de viver. Agora a palavra “compreender” é muito importante. Muitos aspectos que anteriormente tinha dificuldade para assimilar, fui de certa forma aprendendo com a história deles, o que me fez compreender muito melhor os “porquês” de hoje. Nas minhas poucas horas de folga eu adoro sair para jantar em restaurantes chineses, ir ao cinema, fazer programas em casa com a minha noiva, como assistir a um programa na televisão, ou preparar uma janta. Também quando surgem alguns dias de folga gostamos de ir viajar dentro de China, visitar a família dela. Eu até me misturo melhor com os chineses do que era com os brasileiros, e eles sentem isto me tratando de uma forma diferente. Isto também facilita meu trabalho de uma forma que sou um estrangeiro que estou ali para executar uma função mais importante da que a deles, mas ainda assim entendendo a forma que eles encaram as situações. Outra coisa que eu penso ser importante é que nem sempre a forma da qual estamos acostumados a lidar certo assunto é teoricamente correta ou a melhor opção. Acredito que devemos estar abertos para estas novas culturas como forma de aprendizado e avaliação de qual o melhor caminho a se tomar. Eu me considero 100% adaptado. Inclusive para situações novas que surgem, eu encaro de forma bastante flexível.

E3: As minhas primeiras semanas e meses foram terríveis. Eu passeava pelas ruas e tinha a nítida vontade de xingar as pessoas que passavam por mim, ensiná-las a fazer da maneira correta

tudo. Ensinar a andar direito, a ter a educação ao falar, sentar-se a mesa, vestir-se adequadamente, dirigir seus automóveis com mais responsabilidade, etc. Daí quando me deparei refletindo com essas situações, comecei a notar que tudo aquilo que eu estava desejando fazer podia ser certo ou correto pra mim, não era o correto pra aquelas pessoas e vice-versa. Cada qual teve sua maneira, sua criação de vida e suas maneiras de usá-las, portanto, eu não tinha o direito de tentar mudar aquelas pessoas ou até mesmo achar que minha cultura era melhor ou mais adequada. A adaptação é complicada e quase que impossível para pessoas que não tem a mente aberta, ampla e com poder de assimilar o “diferente”, uma mente capaz de absorver as coisas boas e notar que não somente na nova pátria existem coisas ruins, mas onde anteriormente vivíamos também, é que pode entender que o nosso diferente é também o diferente para o terceiro que ali vive. Mesmo estando longe de casa, pode-se adaptar a tudo e a todos, fazer todas as atividades ou basicamente todas que estava acostumado a fazer, arruma-se novos amigos, novos hobbies, alguns permanecem inalterados e assim a adaptação é gradual e quase que normal.

E8: Tenho facilidade de adaptação e logo vejo o melhor em cada situação. Acho muito bom ‘sair da rotina’, dá a sensação de estar vivendo mais, e quando vivenciamos outro ambiente, nós compreendemos melhor cada detalhe que deixamos de valorizar positiva ou negativamente em nossa “casa”. Estou muito bem adaptado, e mesmo as situações negativas servirão de experiência e comparação para o futuro, para conhecer outra maneira de viver. Viver coisas novas está sendo excelente. A nossa (expatriado e esposa) vida social aqui na Espanha é muito boa. Nós fizemos muitas amizades, praticamos exercícios físicos, passeamos bastante, conhecemos muita coisa nova, etc.

Os relatos dos expatriados acima apontam a grande influência da vontade própria do indivíduo no grau de ajustamento no país anfitrião. Os indivíduos aceitaram a mudança de ambiente (e, como verificado do item 5.1, sem treinamento prévio e grande quantidade de informações que os auxiliassem na nova vida) por acreditar que ela seria benéfica profissionalmente e, então, passaram a interagir com as dimensões do ambiente (trabalho, interações e outros aspectos gerais) de forma reativa. As considerações do E3 levam a crer que o ajustamento nas diferentes dimensões foi facilitado quando o indivíduo deixou de tentar transformar o ambiente de acordo com suas percepções e passou a compreendê-lo e aceitá-lo.

5.2.2 Trabalho

As características associadas ao trabalho desempenhado no país hospedeiro teriam relação com o modo e o grau de ajustamento internacional, já que a clareza e a autonomia da função elevariam o ajustamento, enquanto a novidade e o conflito da função o prejudicariam.

E1: O ritmo é muito mais pesado, de certa forma uma consequência e anda em paralelo com a velocidade de evolução do país. Hoje em dia em termos de carga horária a diferença não é muito grande, mas o conteúdo e volume de atividades que você desenvolve são bem maiores. Tive um certo choque com relação a carga horária de trabalho bastante pesada e poucas opções de diversão. Porém, eram apenas opções de diversão diferentes daquelas com as quais estava acostumado.

E4: Eu gosto mais do que faço aqui, porque me envolvo numa área de criação e gosto bastante. Como trabalho com desenvolvimento de sapato, posso expressar as minhas ideias, dar mais palpite no produto final. Só o ritmo que cansa um pouco, não há muito limite por parte das empresas sobre o seu horário de folga, coisa que no Brasil é bem mais respeitado. Com certeza

aqui o volume de trabalho é bem maior, o ritmo de trabalho é mais intenso. As fábricas não param nos finais de semana, e você acaba trabalhando muito mais.

E8: O conteúdo se assemelha ao anterior, apesar de antes estar voltado para a área do ensino e agora em um projeto de desenvolvimento. E o volume de trabalho é menor. Quanto à hierarquia, aparenta haver menos distância entre os postos nas formas de tratamento. Também parece haver menos preconceito e repulsa das pessoas em relação às outras diferentes de si.

Os relatos acima apontam que, apesar de os expatriados terem encontrado diferenças relacionadas ao exercício de seus trabalhos, souberam conduzir a nova realidade, assumindo uma postura reativa, na qual se adaptaram às exigências de seus serviços. Percebe-se uma maior disparidade referente ao trabalho nos expatriados da China, que passaram a viver em um ambiente laboral conhecido mundialmente pelo ritmo de trabalho intenso. Além disso, acredita-se que as similaridades das funções exercidas antes e após a expatriação tenham minimizado as dificuldades do ajustamento no trabalho.

5.2.3 Cultura organizacional

A novidade da cultura organizacional, o apoio oferecido pelas pessoas no país anfitrião e a praticidade dos aspectos referentes à localização e deslocamentos na nova nação facilitariam o ajustamento dos expatriados e influenciariam o modo como ocorreria esse ajustamento.

Quanto menor a novidade da cultura, maior seria a facilidade do ajustamento do expatriado. Por meio dos relatos dos entrevistados, constatou-se a influência da distância psíquica na nova cultura organizacional, já que os expatriados na Espanha não apontaram consideráveis novidades no trabalho. A maior diferença verificada entre os indivíduos que trabalham na Espanha foi no relato do E10, quanto à formalidade e à

autonomia, e, ainda assim, acredita-se que isso estaria relacionado à função desempenhada pelo indivíduo, e não à cultura da organização.

E1: É um pouco difícil falar de diferença cultural dentro da empresa, pois eu sempre trabalhei em empresas lideradas por gerentes brasileiros, então sempre tivemos um estilo similar ao que encontramos no Brasil. Mas pelo meu entendimento de China poderia destacar que eles não trabalham com muito planejamento, o negócio é imediato, resolvendo o problema que surge hoje e amanhã, e às vezes mudando de direção de uma semana para outra. Sem dúvida que o planejamento é importante, mas vivendo neste mundo globalizado de hoje, veloz e em constante metamorfose, ter esta habilidade de flexibilidade e de lidar com rápidas soluções é muito importante.

E4: Eu admiro a maneira que eles trabalham aqui, não sei se admirar é bem a palavra certa, mas é incrível como eles se submetem a um regime de trabalho de várias e várias horas diárias, sem reclamar. Acho que é mais porque eles não podem reclamar, mas mesmo assim, eles trabalham num ritmo que poucos aguentariam. A China, apesar de ser um país que cresce a uma velocidade surpreendente, quando se vai fazer negócio tem que ter um pouco de paciência, porque as coisas não saem perfeitas na velocidade que se imagina. É comum refazer um produto diversas e diversas vezes até que saia correto. Apesar da dedicação do povo (se você pedir para fazer 20 vezes, eles fazem), falta às vezes um pouco de raciocínio lógico. Entender essa maneira deles agirem é essencial para ter um bom relacionamento.

E10: O ambiente em que me encontro agora permite um trabalho mais integrado e colaborativo por parte dos integrantes. Eu já trabalhava na área de TI no Brasil, mas na área de redes de computadores. Hoje eu trabalho com engenharia de software. O volume de trabalho atualmente está menor que o que tinha no Brasil. Por eu ter vindo para compor uma equipe de projeto, várias mudanças são decorrentes. Eu deixei uma organização matricial forte para compor uma organização por projeto. Agora, estamos trabalhando com menor formalidade e um pouco mais de autonomia, mas a hierarquia se mantém a mesma”.

De acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991), as diferenças na cultura organizacional prejudicariam o ajustamento do expatriado no trabalho. Essas diferenças são mais visíveis no ambiente chinês, no qual foram destacadas a falta de planejamento e a morosidade nas atividades. No entanto, percebe-se novamente a postura reativa dos indivíduos entrevistados, que compreendem as diferenças e se adaptam a elas.

O suporte social dos indivíduos do país hospedeiro ao expatriado também influenciaria positivamente no ajustamento, facilitando a aprendizagem dos hábitos vivenciados e as maneiras adequadas de convivência, refletindo, de forma positiva, na dimensão de ajustamento interacional. Foi constatada a existência de suporte social na maioria dos expatriados entrevistados, além de, mais uma vez, o modo de ajustamento ser reativo, ou seja, o indivíduo aprende e se ajusta ao meio em que vive.

E4: Os chineses são bastante receptivos, eles gostam de estrangeiros, porque para eles somos novidade. Faz pouco tempo que a China abriu suas fronteiras, então eles sempre querem saber sobre você, de onde você vem, como é a vida no seu país. E no trabalho também é assim, eles são bem prestativos.

E5: Meus amigos são basicamente outros estrangeiros expatriados e temos uma comunidade ativa. Não costumo andar muito com os

expatriados do meu povo, pois quero aprender mais sobre outras culturas. Uma vez sai com uma colega de trabalho que me deu a mão/abraçou (como se fosse um casal) enquanto passeávamos pela rua e eu fiquei assustada, não entendi o contato, daí ela viu que estranhei, ela riu e então fiquei sabendo que é normal por aqui. Não fico à vontade, mas como é normal acabo relevando.

E9: Eu fiz bastantes amizades aqui na Espanha, com gente daqui mesmo. Foi bem útil porque me ensinam e continuam ensinando muitas coisas. Uma coisa de que me lembro agora é de terem me avisado que o povo daqui é muito sem educação, mas eu não acreditei no início, achei que era exagero. Fiquei apavorado como isso: é verdade! Até os garçons são mal-educados, respondem seco. Achei que era só comigo, mas o pessoal me disse que é assim mesmo, falaram para eu não ficar esperando um tratamento cordial e agora já sei que o problema não sou eu.

A praticidade nos deslocamentos no novo país, incluindo a localização do trabalho, escolas e lojas de conveniência, seria outro fator auxiliar ao ajustamento internacional do indivíduo, nas dimensões interacional e geral. Foi constatado que, na China, o quesito da logística apresenta maior empecilho no ajustamento dos expatriados, enquanto na Espanha ele foi considerado um fator positivo. Além disso, os indivíduos acabam adotando o modo de ajustamento reativo, fixando moradia nos locais que consideram mais práticos ou então buscando alternativas que facilitem o deslocamento.

E3: Aqui na China é realmente uma loucura, as fábricas ficam muito afastadas do escritório. Às vezes fico mais de duas horas no carro para chegar à fábrica. Aliás, uma das coisas que eu mais sinto falta do Brasil é o transporte público de fácil acesso.

E6: Uma coisa de que eu gosto muito aqui na Espanha é que tudo é bastante perto, até vou andando para o trabalho. As crianças também vão a pé pra a aula e vão até sozinhas, porque além de perto aqui é seguro, a gente nem se preocupa. No Brasil eu morava em uma capital, tudo era longe e tinha ainda o problema da violência.

5.2.4 Socialização organizacional

Para Black, Mendehall e Oddou (1991), a socialização organizacional não teria relação com as dimensões do ajustamento (trabalho, interacional e geral), mas com o modo do ajustamento (ativo ou reativo). Kubo (2011, p. 30) explica que a socialização organizacional representa “as táticas que as organizações utilizam para socializar os novos integrantes quanto aos comportamentos e perspectivas desejáveis no ambiente de trabalho”.

E2: A empresa que eu trabalho nunca fez um tipo de socialização, e também não ouvi falar de algo parecido entre os muitos amigos brasileiros que tenho aqui e também são expatriados. Acho que aqui tem essa velocidade de acompanhar o mundo todo e que daí influencia no ritmo acelerado. Todo mundo já chega na alta velocidade e tem que se virar para aprender sozinho mesmo para aprender os hábitos, fazer amigos. Não é fácil porque é bem diferente de tudo que a gente vive no Brasil. Ajudaria muito se a empresa tivesse essa preocupação mesmo.

E7: Nós não tivemos essa integração, não percebi uma preocupação da minha organização quanto a isso. Até poderia ajudar, mas também não vejo como algo fundamental, até pelo fato de sermos militares e conhecermos já as expectativas.

Todos os expatriados entrevistados disseram não ter existido a socialização organizacional vinda da empresa, mostrando uma lacuna nesse suporte que a organização deveria proporcionar ao indivíduo. Os expatriados passam então a adotar uma postura ativa, buscando sozinhos a aprendizagem e, conforme Black, Mendehall e Oddou (1991) e Kubo (2001), isso os torna inovadores nas suas funções, encorajando-os em face das mudanças.

5.2.5 Não relacionado ao trabalho

A novidade da cultura influenciaria negativamente o ajustamento internacional nas dimensões de trabalho e interatividade e esses apontamentos foram notórios nos relatos dos expatriados na China, enquanto foi de comum acordo a similaridade cultural entre Brasil e Espanha.

E4: Uma vez, eu meio que exigi que uma funcionária de uma fábrica ficasse trabalhando comigo na hora do almoço. Eu ainda não tinha noção da importância desse horário para eles. E como ela ficou trabalhando, ela perdeu o horário do refeitório e a empresa não deixou ela almoçar depois, porque cada funcionário tem um horário. Depois que eu soube disso, eu tentei falar com o gerente dela para liberá-la pra comer, mas ele me disse que ela só poderia sair na janta. Eu vi que ela não ficou nada feliz comigo, depois disso, passei a respeitar esse horário.

E5: Ainda não consigo assimilar a questão da falta de higiene pessoal, o povo tem acesso a tudo e continua na mesma de sempre. A impressão é de que não escovam os dentes, não tomam banho e lavam os cabelos com a mesma frequência que nós. É muito estranho ver meninas até bonitas que não se depilam nas axilas e têm os dentes horríveis e um hálito pior ainda. Os hábitos são bem estranhos para nos ocidentais, é normal andar de pijamas pela rua, cuspir no chão etc etc etc.

E6: Por ser um país do Ocidente, a Espanha não é muito diferente do Brasil, o que facilita a adaptação dos patrícios sul-americanos.

Black, Mendehall e Oddou (1991) consideram que o ajustamento da família teria um papel de importância no ajustamento do expatriado, influenciando das dimensões de trabalho, interacional e geral. De fato, essa afirmação foi mencionada pelos entrevistados como um fator que auxiliou no processo de ajustamento:

E2: Eu já havia tido experiência de trabalhar distante de casa (São Paulo e Paraíba), portanto acreditava que eu poderia me adaptar em mais esta circunstância. Com relação a meu filho, também imaginava que se adaptaria bem, o que de fato aconteceu. Tinha mais receio com relação a minha esposa, que não falava inglês, e eu também temia que ela não gostasse da cozinha chinesa, mas deu tudo certo e posso dizer que estamos muito bem, infiltrados. Queremos ficar aqui por mais outros anos.

E9:Minhas expectativas e da minha família eram as melhores possíveis, pois queríamos muito morar na Espanha, era nosso sonho. Estamos adaptados, viajamos para outros países todos os meses e, como somos só nós, nos aproximamos ainda mais. Posso dizer que estamos em lua de mel.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificando-se enfoques teóricos relativos à Gestão Internacional de Pessoas e os apontamentos levantados por meio das entrevistas realizadas com os expatriados na China e na Espanha, foi possível descrever como houve o ajustamento dos trabalhadores, confrontando as orientações encontradas na literatura com a prática que foi vivenciada pelos indivíduos.

Nesse caminho, percebeu-se que, embora a base teórica utilizada saliente que a equipe responsável pela Gestão Internacional de Pessoas deva estar atenta às necessidades prévias ao embarque do indivíduo para novo país, isso de fato não ocorreu com a maioria dos expatriados entrevistados. Muitos trabalhadores tiveram um curto período entre a notícia da expatriação e a mudança de país, o que os impossibilitou de maior preparo psicológico, treinamento e recebimento de informações sobre a nova nação.

Foi percebida uma postura ativa da parte dos expatriados quanto à busca de informações e ao preparo para a atividade internacional, além da expectativa positiva em relação ao crescimento profissional e pessoal que a mudança poderia proporcionar. Algo que despertou atenção foi o fato de os indivíduos não considerarem importante um preparo criterioso, prévio, vindo da empresa, acreditando que a aprendizagem vem da vivência no país, pois somente no dia a dia seria possível sentir as mudanças.

Analisando-se o processo do ajuste do expatriado já na nova nação, verificou-se que o fato de os trabalhadores entrevistados terem desempenhado funções similares no Brasil auxiliou o ajustamento no trabalho e, embora tenham existido diferenças no ambiente das atividades, os indivíduos moldam-se às exigências. É válido salientar a presença da habilidade de percepção nos expatriados, que compreendem as divergências culturais (no país e na empresa) existentes e as consideram como forma de aprendizagem, conscientes que devem se ajustar à cultura do país, e não o contrário. A postura reativa, pela qual o indivíduo se ajusta ao meio, é inclusive o modo de ajustamento predominante entre os expatriados da pesquisa.

Ainda no ajustamento no país hospedeiro, foi encontrada outra lacuna referente às incumbências da equipe de Gestão de Pessoas, já que todos os entrevistados relataram a não ocorrência de uma socialização organizacional, momento em que a empresa deveria integrar os membros e expor aspectos referentes ao modo de trabalho, à missão e à visão. Foi percebida essa necessidade nos diálogos com os expatriados da China, que evidenciaram a carência principalmente por a cultura daquele país ser bastante díspar da cultura brasileira. Corroborou-se a maior dificuldade para ajustamento internacional em país com maior distância psíquica, no entanto os

entrevistados acreditam que têm conseguido conviver com as diferenças, que muitas vezes são ensinadas por indivíduos nativos, com os quais formam laços de amizade.

Já que as empresas internacionalizadas devem ter em seu corpo indivíduos com mentalidade global e qualificados para execução das atividades em diferentes contextos, torna-se importante que os gestores atentem para a necessidade de um trabalho contínuo de preparo dos seus funcionários. Verificando-se que os expatriados não consideram relevante o preparo pré-expatriação focado unicamente naquele país e atividade específica, o processo de capacitação promovido pelos gestores poderia ser em relação ao incentivo de aprender novos idiomas e à oferta de programas que propiciem a qualificação necessária para competir globalmente.

As análises chamam a atenção à importância dos gestores privilegiarem no processo de seleção os candidatos dispostos a desafios em países diferentes. Conforme os achados, seria justamente a postura ativa do indivíduo que facilitaria o seu ajustamento no país hospedeiro, fato que poderia gerar uma relação positiva com o desempenho satisfatório e expectativas da parte da empresa.

Por fim, sugerem-se novas pesquisas acadêmicas de natureza qualitativa que contemplem o ajustamento internacional do indivíduo, buscando dados com expatriados de outros países a fim de possibilitar a comparação do processo em diferentes culturas. Também se tornam relevantes estudos que tragam exemplos de sucesso da Gestão Internacional de Pessoas quanto à preparação/treinamento pré-expatriação, bem como de acompanhamento do indivíduo no país anfitrião.

REFERÊNCIAS

ALI, A. J.; ZEE, K. V.; SANDERS, G. Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 27, iss. 5, pp. 563-80, 2003.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, pp. 291-317, apr. 1991.

CALIGIURI, P. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, iss. 1, pp. 61-80, 2000a.

CALIGIURI, P.; JOSHI, A.; LAZAROVA, M. Factors influencing the adjustment of women on global assignments. **The Journal of Human Resource Management**, 10:2, pp. 163-79, apr., 1999.

DE PAULA, E. R.; STAUB, I. D. A mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos. In: **Anais do XXIX Encontro da ANPAD**, Brasília, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2006.

FREITAS, M. E. How do Brazilian Executive Expatriate live abroad?. *2nd LAEMOS Colloquium* [CD-ROM], Rio de Janeiro, v. 8, pp. 1-18, 2008.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. **RAE**, São Paulo, v. 51 n. 6, pp. 601-8, nov./dez. 2011.

HOMEM, I. D; DELLAGNELLO, E.H.L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, v.5, n.1, 2006.

JUST LANDED. **Expatriate guide**. Disponível em: <http://www.justlanded.com/>. Acesso em: 04 abr. 2012.

KUBO, E. K. M. **Ajustamento intercultural de executivos expatriados no Brasil**. Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os

especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.2, 2001.

LACOMBE, F. J. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. G. **Desenvolvendo Organizações Globais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

MURITIBA, P. M.; ALBUQUERQUE, L. G. Características da gestão estratégica de pessoas para as organizações internacionais. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N.P.(Org.) **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

O' SULLIVAN, S. L.; APPELBAUM, S. H.; ABIKHZER, C. Expatriate management "Best practices" in Canadian MNC's: a multiple case study. **Career Development International**, v. 7, iss. 2, pp. 79-95, 2002.

PEREIRA, M. A. F.; PIMENTEL, F.; KATO, H. T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, out./dez, 2005.

SILVA, M. G. F.; ROCHA, A. M. C.; FIGUEIREDO, O. Medindo o construto da distância psíquica. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, pp. 85-106, 2007.

SELVARAJAH, C. Expatriate Acculturation: Linking Predeparture Experience To Initial Experience. In: **Anais da Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference**, Ballarat, 28, sept./oct. 2003.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 1, pp. 49-70, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, L.A.A.; SILVA, J.T.M.; LESSA, L.C.C. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. **Redes**, v. 16, n.1, 2011.

WINKELMAN, M. Cultural Shock and Adaptation. **Journal of Counseling & Development**, v. 73, pp. 121-6, nov. 1994.

WEEKS, K. P.; WEEKS, M.; MULLER, K. W. The adjustment of expatriate teenagers. **Emerald, Personnel Review**, v. 39, iss. 1, pp. 24-43, 2009.

Submissão: 3/03/2012

Aceitação: 6/07/2012

International Guests Management: Considerations from the Adjustment of International Expatriates in China and Spain.**ABSTRACT**

The international expatriate adjustment would be major factor in the development of the company's international activities and is defined by Ali (2003) as the comfort level of the worker in the host country. Realizing the importance of expatriate's adjustment in the international business, this paper aims to assess how the international Brazilians expatriates process occurred in china and Spain, considering the two levels of analyze proposed in the black, Mendenhall e Oddou (1991) model: anticipated adjustment(before moving to abroad) and adjustment in the host country.the methodology used was an qualitative exploratory research with ten Brazilian expatriates: five individuals assigned to work in Spain, and the others five to assigned to work in China. Among the mains findings, perceived to lack of preparation prior to expatriation by the People Management team and found that the difference adversely affects the mental adjustment, but the challenges and grasping the global mindset of the executive appease this factor.

Keywords: People Management International. Adjustment. Expatriate.