

## GESTÃO DE EXPATRIADOS NO BRASIL: a percepção de expatriados japoneses à luz da Teoria do Ajustamento Cultural

Fabiano Alves dos Reis<sup>1</sup>

### Resumo

O presente artigo tem o objetivo de analisar as práticas dos departamentos de recursos humanos na gestão internacional de recursos humanos, utilizando como referência a teoria do ajustamento cultural. A referida teoria defende que o ajustamento cultural de determinado empregado à cultura do país para o qual ele foi expatriado é fundamental para o sucesso de sua designação. Neste estudo, foi realizada pesquisa qualitativa com entrevistas a cinco empregados japoneses de uma empresa japonesa que atua no ramo de óleo e gás no estado do Rio de Janeiro, a fim de conhecer suas percepções sobre o processo de expatriação. Além de entrevistas com os funcionários, lançou-se mão de levantamento bibliográfico sobre gestão de expatriados no Brasil e sobre a teoria de ajustamento cultural. Com base na análise dos dados coletados, verificou-se que o ajustamento cultural não deve ser o único fenômeno a ser levado em consideração pela gestão internacional de recursos humanos das empresas no processo de administração de uma designação internacional.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Teoria do Ajustamento Cultural. Gestão Internacional de Recursos Humanos. Gestão de Expatriados. Designação Internacional. Cultura Japonesa.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2013), a quantidade total de vistos de trabalho emitidos para estrangeiros no Brasil foi de 62.387; desses, 22.285 foram emitidos para o estado do Rio de Janeiro, o que representa 35,72% do total. O estado do Rio de Janeiro fica apenas atrás do estado de São Paulo, como emissão total no ano de 2013 de 27.710 vistos de trabalho, o que representa 44,42% do total. No mesmo período, mais da metade de vistos de trabalho emitidos para o estado do Rio de Janeiro referiam-se a “estrangeiro para trabalho a bordo de embarcação ou plataforma estrangeira”. Este dado, junto aos números do Ministério de Minas e Energia (MME) de 2013, que afirma que 71,1% da produção de petróleo no Brasil têm origem no estado do Rio Janeiro, mostra que o segmento de óleo e gás é o maior demandante de vistos de trabalho no estado do Rio de Janeiro.

Para Lima (2009), a gestão internacional das empresas resulta em um aumento expressivo das relações interculturais à medida que a carreira internacional é cada vez mais incentivada pelas organizações. O aumento do número de expatriações e a importância desses funcionários para o desenvolvimento internacional das organizações traz desafios, sobretudo, para os

---

<sup>1</sup> Economista pelo Centro Universitário Fundação Santo André e Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

profissionais de recursos humanos. Segundo pesquisa de Black e Gregersen (1999), 80% das médias e grandes empresas pesquisadas expatriam funcionários e 45% pretendiam aumentar seu número de expatriações.

Aycan (1997) define como expatriados<sup>2</sup> todos aqueles funcionários enviados para subsidiárias de uma empresa para trabalhar e viver em outro país por um período entre seis meses a cinco anos. Dada a crescente importância dos expatriados nas estratégias organizacionais das empresas em um contexto como o do Rio de Janeiro, em que há um número expressivo de funcionários estrangeiros trabalhando, sobretudo, na área de óleo e gás, fez-se relevante entender os processos de gestão de expatriados nessas organizações. Sendo assim, a presente pesquisa é motivada, primeiramente, pela seguinte pergunta: como está sendo feita a gestão de expatriados no Brasil?

Considerando que o tema é vasto e que há poucos estudos profundos sobre processos de expatriação no Brasil, o artigo pretende analisar essas práticas considerando, em específico, a percepção de expatriados japoneses de uma empresa japonesa do ramo de óleo e gás que atua no estado do Rio de Janeiro. Para tal, fez-se um estudo descritivo e explicativo, que, além do levantamento bibliográfico, valeu-se de entrevistas realizadas com cinco executivos expatriados japoneses para melhor entender seus processos de expatriação, dificuldades e/ou facilidades como expatriados no Brasil.

Na literatura existente sobre expatriação e designação internacional, destaca-se a teoria do Ajustamento Cultural proposta por Black, Mendehall e Oddou (1991), que atribui ao ajustamento de um indivíduo a determinada cultura o sucesso ou o fracasso em sua designação internacional. De acordo com os autores, a teoria do ajustamento cultural surgiu da falta de estudos sobre o tema, embora já fossem conhecidos trabalhos sobre o ajustamento dentro de uma mesma cultura. Por vezes, os estudos sobre ajustamento dentro de um mesmo país foram aplicados também às práticas de designação internacional, mas não se mostraram eficientes, pois, além dos ajustes sobre os aspectos relacionados ao trabalho, era necessário considerar no contexto da designação internacional outras variáveis como o motivo pelo qual o funcionário está sendo expatriado, se o funcionário tem perfil para ser expatriado, treinamentos necessários para o funcionário e a família, entre outros. Sendo assim, fazia-se necessário entender a designação internacional com suas próprias teorias e práticas, levando em consideração o ajustamento cultural que iria além dos problemas relacionados unicamente ao trabalho desempenhado em uma cidade diferente.

---

<sup>2</sup> Em todo o artigo, o termo o expatriado se refere aos gêneros masculino e feminino.

Para Black, Mendehall e Oddou (1991), muitas empresas enviam funcionários para uma designação internacional para premiá-los pelo bom desempenho e pelos resultados alcançados no país em que mora. Contudo, os autores defendem a ideia de que o envio deve ser feito para transferir conhecimento e desenvolver novas habilidades como um líder global. Sendo assim, um funcionário que alcançou bons resultados não deve ser visto como potencial candidato para uma designação internacional; no caso de uma expatriação, mais importante que seus resultados são (a) sua facilidade em se socializar com pessoas diferentes de seu círculo, o que garantirá que o expatriado estabeleça negócios com os empresários e clientes locais, (b) que seja culturalmente flexível, ou seja, que não se restrinja às comunidades de seu país, mas que também busque informações e entenda a cultura na qual está vivendo, (c) uma orientação cosmopolita, para respeitar diferentes pontos de vista e diferentes tipos de vida, e (d) estilo de negociação colaborativa, pois, como os negócios são conduzidos das mais diversas formas em diferentes culturas, o expatriado precisa ser flexível para melhor conduzir as negociações. A empresa precisa enviar o funcionário para uma designação internacional pelos motivos corretos, ou seja, para lidar com situações que garantam desenvolvimento da empresa no longo prazo, o que irá garantir também ao funcionário designado uma maior motivação e prestígio que o ajudará na sua adaptação no país em que irá trabalhar. Dessa forma, Black, Mendehall e Oddou (1991) defendem que o ajustamento cultural não começa no momento em que o designado chega no país em que irá trabalhar e sim antes, na escolha da pessoa certa para designação internacional, seguindo as diretrizes propostas pelos autores.

Com base nos resultados encontrados, argumentamos que, mesmo sendo importante o ajustamento cultural em uma designação internacional, essa não pode ser a única variável a ser considerada para análise de um processo de expatriação: variáveis como a cultura do país do expatriado e mesmo a cultura organizacional são tão importantes quanto o ajustamento cultural. Procuramos, com isso, contribuir para a literatura existente e, mais especificamente, para as práticas de gestão de expatriados feitas no Brasil.

## **2 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA EXPATRIAÇÃO**

Para Lievens (2007), com a globalização da economia, as empresas se movem para além de suas fronteiras, como reflexo de *joint ventures*, cooperações internacionais, fusões e aquisições. Com a globalização dos negócios cada vez maior, expatriados com habilidades de gerenciamento em diferentes culturas podem ser muito importantes não só para empresas já

internacionais, mas também para aquelas que desejam se internacionalizar (KRAIMER, SHAFFER e BOLINO, 2009). Dentro desse contexto, segundo Adisse (2009), cada vez mais o departamento de recursos humanos deve seguir a evolução e interagir com as organizações, estando sempre atualizado, e dessa forma dar suporte às áreas que necessitam de profissionais expatriados.

As multinacionais que buscam maior competitividade no mercado internacional tentam cada vez mais gerenciar, da melhor forma, empregados das mais distintas nacionalidades. A criação e gestão das práticas de recursos humanos para expatriação devem ser feitas na empresa pela gestão internacional de recursos humanos (GIRH), e não pela gestão de recursos humanos tradicional (GRH). A complexidade das operações em diferentes países e a dificuldade de empregar trabalhadores em diferentes partes do mundo é a diferença chave entre a GIRH e a GRH, o que faz a primeira estar ligada diretamente às estratégias internacionais de expansão da empresa (SCHULER, 2000).

De acordo com Lima e Braga (2010),

Um dos desafios para as empresas é oferecer apoio [...] durante os processos de expatriação e repatriação, por meio das políticas e práticas de recursos humanos, pois esse apoio contribui para a retenção e o sucesso do processo de adaptação dos executivos, tanto na ida quanto na volta, em termos profissionais, pessoais, organizacionais, sociais e culturais (LIMA; BRAGA, 2010, p. 1033).

Segundo Freitas (2006), os gestores internacionais de recursos humanos exercem vital importância na criação e implantação de políticas para os funcionários expatriados, considerando variáveis como as leis e costumes locais. Também é papel do gestor, e de grande importância, desenvolver uma cultura interna que valorize um ambiente multicultural.

As práticas adotadas pela GIRH podem ser a diferença entre o sucesso e o fracasso dos negócios internacionais de uma empresa (BLACK; GREGERSEN, 1999; MAGNUS; VISWESVARAN, 2007). Para Black e Gregersen (1999), o ajustamento cultural é o principal fator que irá determinar o sucesso de uma expatriação. Já para Magnus e Chockalingam (2007), existem cinco variáveis que podem ser determinantes para o sucesso de uma expatriação, sendo elas: (a) situação da família, (b) adaptação e flexibilidade, (c) conhecimento técnico e motivação, (d) habilidade de relacionar e (e) receptividade a novas culturas. Mesmo com as diferenças das variáveis abordadas pelos autores, todos defendem que devem existir práticas de GIRH efetivas para minimizar as possibilidades de um eventual insucesso de uma designação internacional.

Embora apontada por Magnus e Chockalingam (2007) a importância da família do expatriado no sucesso de sua missão, pesquisa conduzida por Franke e Nicholson (2002) mostra que práticas atuais na gestão de expatriados quase ignoram a importância da família na

designação internacional de um funcionário. A mesma pesquisa mostrou que a seleção de um expatriado para uma designação internacional passa primeiramente pela competência técnica e os resultados alcançados pelo funcionário em seu país de origem, ideias das quais discordam completamente Franke e Nicholson (2002), Black e Gregersen (1999). No caso de uma expatriação, mais importante que os resultados técnicos alcançados pelo funcionário será a sua resiliência e habilidades interpessoais.

Para Brandão (2012) as práticas de seleção de potenciais expatriados podem variar muito, pois essas envolvem diferentes culturas. Segundo o autor, no Japão, o ponto mais importante é a experiência do funcionário na empresa; na Alemanha, a disponibilidade do funcionário para ser expatriado; já nos Estados Unidos e Reino Unido, a competência técnica é o ponto mais importante.

A falta de práticas efetivas na GIRH e por consequência insucesso na missão internacional pode gerar custos de até 1,25 milhões de dólares americanos com despesas associadas à mudança, passagens aéreas e outros custos diretos e indiretos (BLACK; GREGERSEN, 1999). O custo real de insucesso no processo de expatriação vai além dos gastos monetários diretos; em caso de fracasso no processo de expatriação, a empresa pode perder seus negócios no país hóspede e conseqüentemente sua competitividade nos negócios internacionais, o que em um mundo globalizado representa uma significativa perda (ZEIRA; BANAI, 1985). Para o expatriado, as perdas são também nocivas; ele pode sofrer com as perdas de confiança, autoestima, reputação e motivação (TAKEUCHI *et al.*, 2005).

Segundo Wang (2002 *apud* HOMEM; TOLFO, 2005), estudiosos constataram que a distância cultural possui uma relação negativa com o ajustamento do expatriado. Se por um lado a distância cultural não exerce uma relação negativa com o ajustamento dos expatriados, as práticas de gestão internacional de recursos humanos exercem uma relação direta sobre o ajustamento cultural do profissional. Os fatores organizacionais, ou seja, suas práticas, têm forte relação com a eficácia da expatriação e devem representar parte das estratégias internacionais das empresas que atuam de forma global.

Embora sejam muitas as vezes em que se busque a “melhor prática de recursos humanos internacional”, essa pode e vai variar muito de país para país e de cultura para cultura. Por conta da rápida troca de informações que a internet proporciona, as empresas têm se inspirado nas melhores práticas que ocorrem, em sua grande parte, nos Estados Unidos, desprezando aspectos culturais e mesmo geográficos importantes. Práticas comuns podem ser usadas em diferentes países, para a criação de ações que abranjam tanto aspectos culturais, sociais e psicológicos, sem deixar de lado as especificidades de cada local (HARRIS, 2007).

A seção seguinte examinará quais práticas as multinacionais estrangeiras ou brasileiras adotam na gestão de seus expatriados no Brasil e se essas coadunam com a bibliografia e experiências sobre o tema.

### **3 AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA EXPATRIAÇÃO NO BRASIL**

Os resultados da pesquisa de Lima e Braga (2010) mostram que apenas quatro de 11 empresas brasileiras internacionalizadas possuem área destinada especificamente ao processo de expatriação. Nas demais empresas, esse processo fica sob a responsabilidade de qualquer outra área, em geral a de remuneração. A mesma pesquisa mostra que não necessariamente as empresas que têm mais funcionários expatriados são as que possuem uma área específica para esse processo.

De acordo com Homem e Tolfo (2005), GIRH é uma área pouco estudada, sendo seus trabalhos recentes e pouco abrangentes, principalmente os que tratam de empresas multinacionais brasileiras. Segundo Freitas (2006), os estudos no Brasil ainda não muito escassos, para ela “é preciso que as empresas tenham claro que quando uma expatriação é bem-sucedida não foi apenas um investimento bem aproveitado, mas também que uma política organizacional foi bem construída” (FREITAS, 2006, p.52).

Embora Black e Mendehall (1999) tenham sinalizado o ajustamento cultural como determinante para o processo de expatriação, segundo pesquisa de Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007) com 41 multinacionais brasileiras da região Sul do Brasil, apenas 37,5% dessas empresas realizam capacitação e adequação cultural, frente a 87,5% de capacitação para gestão, 83,3% capacitação em língua estrangeira e 70,8% capacitação técnica. No mesmo, estudo os autores observaram que o setor de recursos humanos por vezes é o último a ser estruturado em uma empresa que inicia o seu processo de internacionalização, com isso, frequentemente as competências interculturais não são consideradas.

Segundo estudo da Global Line (2012), 29% das empresas brasileiras não têm políticas de expatriação formal, ou seja, não existe qualquer gerenciamento dos expatriados e seus familiares que trabalham que atuam fora. De acordo com a pesquisa *Global Relocation Trends* da Brookfield (2013), o Brasil ocupa a segunda posição em um ranking das empresas que mais apresentam dificuldades para os expatriados, ficando atrás apenas da China e na frente de países como Angola, Nigéria, Líbia e Oman. Na mesma pesquisa da Brookfield, os entrevistados expatriados citaram como pontos críticos em trabalhar no Brasil problemas como distância entre

trabalho, residência e escola dos filhos; falta de vagas em escolas para os filhos; burocracia para emissão de vistos ou outros assuntos migratórios; custo de vida; segurança; e diferença cultural.

Em outra pesquisa, agora conduzida pela Ernst & Young (2013), a *Your Talent in Motion*, foi feito um *ranking* com os maiores desafios para a empresa em relação a seus expatriados no Brasil. Em primeiro lugar ficaram assuntos relacionados à folha de pagamento, impostos e aposentadoria social, dadas suas especificidades. Segurança ocupou a segunda posição, acompanhada de assuntos migratórios, escassez de imóveis para locação, elevada remuneração como compensação e falta de escolas para os filhos, respectivamente.

Embora o ajustamento cultural sempre seja uma preocupação, no Brasil segundo pesquisa *Expat Explorer Survey* do HSBC (2013), esse não parece ser um grande problema, já que os dados mostram que o Brasil é um país mais fácil para se adaptar, não apenas pelas práticas de recursos humanos, mas também pela receptividade de seu povo. Dada a interação das pessoas dentro e fora do ambiente do trabalho com expatriados, ainda segundo pesquisa do HSBC, 90% deles empenharam-se para aprender o idioma local, quando em outros países esse número não passa de 60%.

#### **4 A PERCEPÇÃO DE EXPATRIADOS JAPONESES SOBRE SUA EXPATRIAÇÃO**

Os expatriados entrevistados são todos de origem japonesa, vivem há mais de um ano no Brasil e atuam em uma grande empresa japonesa do ramo de aço na cidade do Rio de Janeiro. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), no ano de 2013 o Japão ocupava o 12º lugar em países que mais enviam expatriados ao Brasil, com 2.024 vistos de trabalho concedidos para cidadãos japoneses.

Vergara (2004) propõe dois critérios básicos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Dentre as opções relacionadas aos fins, esse artigo se caracteriza como um estudo descritivo e explicativo. Já em relação aos meios, além do levantamento bibliográfico, optou-se pela realização de pesquisa de campo.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, enquanto a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, buscando, dessa forma, esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2004). Ainda segundo Vergara (2004), a pesquisa de campo, por sua vez, é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu

determinado fenômeno, ou ainda que disponha de elementos que possam explicá-lo. Esta pode conter entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante.

Esta pesquisa procurou responder como se dá administração de expatriados japoneses no Brasil com base na teoria do Ajustamento Cultural proposta por Black e Gregersen (1991), onde, segundo os autores, a variável ajustamento cultural é a principal responsável pelo sucesso de uma expatriação. Para responder ao problema de pesquisa, foi utilizada uma pesquisa tipo *survey*, onde se utilizou a técnica qualitativa de coleta de dados, por meio de entrevista semiestruturada com cinco expatriados japoneses que trabalham e residem na cidade do Rio de Janeiro. A seleção dos expatriados para a entrevista foi feita de forma não probabilística e por acessibilidade, que seleciona o sujeito da entrevista pela facilidade de acesso ao mesmo. O roteiro de entrevista constitui o Apêndice I deste artigo.

O primeiro contato com os entrevistados foi feito exclusivamente através de e-mail, convidando-os para participar deste estudo. Foram contatados oito expatriados japoneses, entre os quais cinco concordaram em participar do estudo. As entrevistas foram realizadas entre os dias 19 e 28 de agosto de 2014 de forma presencial com duração média de uma hora. Das cinco entrevistas feitas, três tiveram o auxílio de uma falante de língua japonesa para que fossem minimizadas possíveis limitações de informação advindas do conhecimento restrito do idioma português e/ou inglês. Uma das entrevistas foi feita integralmente em português, dado o domínio do entrevistado do idioma, e a última entrevista foi feita em inglês e português, já que o entrevistado não achou necessário ser acompanhado por um falante em língua japonesa. Com o objetivo de preservar a identidade dos entrevistados, seus nomes não serão divulgados, sendo importante para esse trabalho apenas as suas respostas. Para identificar as respostas de cada expatriado, eles serão tratados como: Expatriado 1, Expatriado 2, Expatriado 3, Expatriado 4 e Expatriado 5.

O roteiro de entrevista é composto por 11 questões, divididas em duas seções. A primeira das seções é composta pelas perguntas de 01 a 04 para termos um melhor entendimento da vida do expatriado no Brasil. A segunda, composta das perguntas de 05 a 11, foram elaboradas de forma a entender se o Ajustamento Cultural sugerido Black e Gregersen (1999) é aplicado aos casos pesquisados e se esses acreditam que um ajustamento cultural pode ser determinante em uma designação internacional.



**Quadro 1** - Características e experiências de designação.

	<b>Tempo de designação</b>	<b>Experiências anteriores</b>
Expatriado 1	4 anos e 2 meses	Primeira designação
Expatriado 2	3 anos e 2 meses	Segunda designação
Expatriado 3	3 anos e 5 meses	Primeira designação
Expatriado 4	3 anos	Primeira designação
Expatriado 5	3 anos e 5 meses	Segunda designação

Fonte: elaboração própria.

Com exceção do Expatriado 2, que acredita que irá voltar ao Japão em seis meses porque está em idade de aposentadoria, os demais não sabem quando irão voltar; no entanto, segundo eles, o normal é ficar na designação internacional por cinco anos. Contudo, todos conhecem casos de pessoas que ficaram mais de cinco anos na designação internacional, sendo essa decisão apenas da empresa. Todos os entrevistados têm vistos permanentes, o que garante à empresa que seus expatriados possam ficar no Brasil pelo tempo que julgarem necessário.

Ao serem questionados se receberam algum tipo de treinamento sobre o Brasil e sua cultura antes de virem (pergunta 05), apenas os Expatriados 1 e 3 afirmaram terem recebido aulas de língua portuguesa por cerca de três meses. Com relação à cultura do Brasil especificamente, nenhum recebeu qualquer treinamento. Todos os entrevistados responderam que tiveram a oportunidade de trazer sua família (esposa e filhos) para o Brasil; contudo, apenas a esposa do Expatriado 3 está no país atualmente. As esposas do Expatriado 2 e 5 vieram ao Brasil, mas já voltaram para o Japão; o Expatriado 4 não é casado; e o Expatriado 1 optou por não vir com a esposa. Os três expatriados que trouxeram suas esposas afirmaram que elas não receberam treinamento antes de virem ao Brasil, mas quando chegaram puderam estudar a língua portuguesa.

Dos cinco expatriados, quatro responderam que a maior dificuldade como expatriado no Brasil (pergunta 08) é a comunicação, pois eles não falam o idioma português muito bem e no geral as pessoas fora da empresa não falam inglês. Apenas o Expatriado 5 respondeu que a maior dificuldade é o custo de vida que é muito elevado no Brasil, sobretudo na cidade do Rio de Janeiro.

Quando questionados sobre pontos positivos e negativos de serem expatriados no Brasil (pergunta 09), apareceu de forma unânime nas respostas o quão hospitaleiro é o povo brasileiro, o que os ajuda no dia-dia como expatriado. Segundo os entrevistados, a riqueza cultural no Brasil faz com eles se adaptem de forma tranquila, diferente do que aconteceu com os Expatriados 2 e 5 em designações anteriores. Ainda sobre os pontos positivos, foram citados os bons benefícios que recebem por serem expatriados. Sobre os pontos negativos, foram destacados a grande

burocracia em todos os órgãos governamentais, a falta de pontualidade, a grande distância para o Japão e o alto valor das passagens aéreas.

Ao serem perguntados sobre a que se deve o sucesso de uma expatriação (pergunta 10), dos cinco entrevistados, quatro responderam que falar o idioma do país que está trabalhando, entender a cultura e estar acompanhado pela família são determinantes para uma expatriação bem sucedida. Apenas o Expatriado 3 vê como determinante para o sucesso de uma expatriação a conclusão das atividades impostas antes de sua expatriação.

A última pergunta do questionário (“Caso você não se adapte ou não se adaptasse ao Brasil, você tem/teria a opção de desistir dessa expatriação?”) era para melhor entender a cultura japonesa quando se trata de uma não adaptação do expatriado ao país de destino. Quatro dos cinco expatriados afirmam não ser uma decisão boa a se tomar, já que a volta ao Japão mostraria que abandonaram o trabalho, suas obrigações e seus colegas de trabalho e, com isso, não haveria possibilidade de ascensão na carreira. Todos concordam que, por questões graves, como algum distúrbio mental ou problema de saúde, eles poderiam voltar, mas, excetuando essas duas situações, uma possível desistência não seria uma boa atitude a se tomar. Todos pretendem ficar no Brasil até a empresa os repatriar ou serem enviados para outro país.

Após descrição de todas as respostas dadas pelos entrevistados, cabe a análise das mesmas para melhor entendimento nesta pesquisa. Nenhum dos entrevistados conhecia a teoria do Ajustamento Cultural, contudo, fica claro nas respostas da pergunta 10 (sobre o sucesso de uma expatriação) que o sucesso descrito por eles passa pelas ideias de sucesso proposta por Black, Mendehall (1999), onde o ajustamento cultural é determinante para o sucesso de uma designação internacional.

Embora os Expatriados 1, 2, 3 e 5 tenham família, apenas o Expatriado 3 está com a esposa no Brasil. Embora as famílias dos Expatriados 2 e 5 tenham vindo para o Brasil no início de sua designação, elas voltaram para o Japão com um ano, no caso do Expatriado 2, e dois anos, no caso do Expatriado 5. Nenhum dos familiares que acompanharam os expatriados recebeu qualquer tipo de treinamento antes de virem ao Brasil, em consonância com os resultados da pesquisa feita por Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007), que mostra que apenas 37,5% das empresas oferecem treinamento formal para seus expatriados e familiares.

Diferente do que defende Black, Mendehall e Oddou (1991) – que o expatriado deve saber claramente sobre todo o processo de sua designação internacional –, os expatriados pesquisados não sabem por quanto tempo ficarão no Brasil, ficando a cargo da empresa decidir o tempo necessário dependendo de suas necessidades.

As respostas da pergunta 09 coadunam com as ideias de Wang (2002 apud HOMEM; TOLFO, 2005), onde a distância cultural é uma relação negativa com o sucesso da expatriação. Nenhum dos entrevistados colocou a distância cultural como responsável pelo sucesso de uma expatriação. No caso do Brasil, o Expatriado 5 afirmou que, do bloco dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o Brasil é o país mais fácil de ser expatriado por conta de sua cultura, resultado diferente da pesquisa da Brookfield onde o Brasil ocupa a segunda posição no *ranking* de pior país para um expatriado. Diferente do que apontou as pesquisas da Brookfield e da Ernest & Young, na visão dos expatriados pesquisados, temas como distância do trabalho, segurança, distância cultural e falta de escola para os filhos não foram citados por nenhum dos expatriados.

Com base no que foi analisado, vemos que a abordagem de Black, Mendehall e Oddou (1991), que defende que os japoneses têm o maior índice de sucesso nas suas designações internacionais por ficarem o tempo estipulado pela empresa, é relativamente limitada, visto que, tanto nos casos pesquisados por Kudo (2011) e quanto pelas entrevistas feitas neste trabalho, os expatriados afirmam ficar no Brasil não apenas pelo seu ajustamento cultural, mas também porque, da a cultura japonesa se voltarem antes do tempo estipulado pela empresa, não terão ascensão na carreira, além de serem mal vistos pelos colegas (como pontuou o Expatriado 4) e serem uma vergonha para a sociedade japonesa (como afirmou o Expatriado 1).

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo analisar algumas práticas de expatriação no Brasil a partir da percepção de cinco expatriados de origem japonesa que estão no país há mais de um ano. Além de entrevistas com os expatriados, baseamos nossa análise em estudo descritivo e explicativo, utilizando-se de levantamento bibliográfico sobre o tema.

As multinacionais que almejam maior competitividade no mercado internacional buscam cada vez mais habilidades de gerenciamento de funcionários das mais distintas nacionalidades e culturas. Nesse contexto, é cada vez maior a responsabilidade do departamento de recursos humanos para seguir e interagir com as evoluções das organizações. A gestão de expatriados deve ser feita pela GIRH e não pela GRH, já que mesmo atividades corriqueiras como recrutamento e seleção, quando se trata de uma designação internacional, devem ser feitas de forma diferente, adaptando os conhecidos processos de seleção a situações mais específicas relacionadas ao processo de expatriação.

Com base na análise dos dados coletados, chegamos a duas conclusões principais. Em primeiro lugar, ainda que a teoria do Ajustamento Cultural figure como a mais conhecida no que se refere à gestão de expatriados, pesquisas mostram que no Brasil poucas empresas dão real importância para o tema, sendo pouco frequentes treinamentos para os expatriados e quase inexistentes nos casos de esposa e filhos. Além disso, embora a teoria do Ajustamento Cultural seja amplamente utilizada quando tratamos de GIRH, essa não deve ser a única variável para mensurar o sucesso ou insucesso de uma designação internacional. Como a pesquisa com os expatriados mostrou, os expatriados entrevistados ficam no Brasil não apenas por questões relacionadas ao ajustamento cultural – por exemplo, porque se ajustaram à cultura brasileira –, mas também por outros motivos diversos: porque, se voltarem ao Japão, não terão ascensão na carreira; porque serão mal vistos pelos companheiros de trabalho; porque sentirão que são uma vergonha para a cultura japonesa; entre outros.

Nesse sentido, o presente trabalho sinaliza a importância de uma gestão estratégica de expatriados, não só pelo aumento na participação internacional da empresa, mas também na gestão de seus recursos humanos.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADISSE, Mirian S. A Importância dos RHs em um Brasil de ambientes multiculturais. *In*: SEBEN, Andréa. *Expatriados.com, um novo desafio para os RHs interculturais*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

AGUZZOLI, R.L., ANTUNES, E.D., LENGLER, J.F.B.. Gestão de Pessoas: como Multinacionais Brasileiras Gerenciam seus Trabalhadores no Exterior. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, v. 31, 2007.

AYCAN, Z.. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, v.8, n. 4, 1997

BLACK, J. S.; MENDEHALL, M. E.; ODDOU, G.R. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, 1991.

BLACK, J. Stewart; GREGERSEN, Hal. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. Cambridge, v. 77, n. 2, pp. 52-62, 1999.

BRANDÃO, J. *Processo de Expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH): Fatores que influenciam a performance dos expatriados*. 2012. Dissertação (Mestrado em Economia) Faculdade de Economia, Faculdade do Porto, Porto.

BROOKFIELD. *Global Relocation Trends*, 2013.

EY. *Your talent in motion*, 2013.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. *International Journal of Cross Cultural Management*. Londres: Sage Publications, v.2, n.1, pp. 21-36, 2002.

FREITAS, Maria. Expatriação de executivos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 5, n. 4, pp. 48-52, 2006.

GLOBAL LINE. *Mobility Brasil*, 2012.

HARRIS, Michael. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

HOMEM, Ivana; TOLFO, Suzana. Gestão Internacional de Recursos Humanos: o processo de expatriação em uma empresa multinacional brasileira. *3º Colóquio do IFBAE*, Minas Gerais, 2005.

HSBC. *Expatriate Explorer Survey*. 2013

KRAIMER, Maria; SHAFFER, Margaret; BOLINO, Mark. The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, v. 48, n. 1, Iowa, 2009.

KUBO, Edson. *Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil*. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LIEVENS, Filip. Research on Selection in an International Context: Current Status and Future Directions. In: HARRIS, Michael. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

MAGNUS, Jessica; VISWESVARAN, Chockalingam. Expatriate Management: A Review and Directions for Research in Expatriate Selection, Training, and Repatriation. In: HARRIS, Michael. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. *Boletim anual de exploração e produção de petróleo e gás natural – 2013*. Disponível em <http://www.mme.gov.br/spg/menu/publicacoes.html>. Acessado em 06/09/2014.

MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO. *Resumo Geral – Relação das autorizações de trabalhos concedidas pela CGIg*. Disponível em: [http://portal.mte.gov.br/trab\\_estrang/estatisticas.htm](http://portal.mte.gov.br/trab_estrang/estatisticas.htm). Acessado em 06/09/2014.

LIMA, Mariana; BRAGA, Beatriz. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 6, Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://anpad.org.br/rac>> Acesso em 06 set. 2014.

SCHULER, R. The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, v. 6, n. 3 pp. 239-260, 2000.

TAKEUCHI, Riki et al. An integrative view of international Experience. *Academy of Management Journal*, New York, v. 48, n. 1, pp. 85-100, 2005.

ZEIRA, Y; BANAI, M. Selection of expatriate managers in MNCs: The host-environment point of view. *International Studies of Management and Organization*, v. 15, 1985.

VERGARA, S.C. *Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 – Há quanto tempo você está no Brasil?
- 2 – Você sabe quanto tempo ficará no Brasil?
- 3 – O Brasil é sua primeira experiência como expatriado?
- 4 – Qual tipo de visto você tem?
- 5 – Antes da sua expatriação, você recebeu algum treinamento sobre o Brasil e sua cultura?
- 6 – Você teve a opção de trazer a família para o Brasil?
- 7 – Caso sua família esteja no Brasil, ela recebeu algum treinamento sobre o Brasil e sua cultura?
- 8 – Qual foi sua maior dificuldade como expatriado no Brasil?
- 9 – Quais pontos positivos e negativos você destaca em sua expatriação?
- 10 – Em sua opinião, a que se deve o sucesso de uma expatriação?
- 11 – Caso você não se adapte ou não se adaptasse ao Brasil, você tem/teria a opção de desistir dessa expatriação?