

GESTÃO INTERCULTURAL: A ADAPTAÇÃO DE EXPATRIADOS BRASILEIROS EM PORTUGAL

Ana Luciana Gomes Ferreira

CEI – Centro de Estudos Interculturais

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Artigo realizado no âmbito da Bolsa de Integração na

Investigação Científica e Desenvolvimento – IPP/Santander Totta

lucianagferreira25@gmail.com

Resumo

Este presente estudo tem como tema principal a expatriação de profissionais brasileiros em Portugal. A expatriação é um fenómeno que surgiu como estratégia das empresas frente a internacionalização e a crescente criação dos mercados globais. No entanto, umas das principais razões para o sucesso ou insucesso deste fenómeno está ligada a adaptação dos expatriados em diferentes panoramas culturais. Neste contexto, o presente estudo buscou compreender o processo de expatriação dos brasileiros em Portugal e sua adaptação ao país. Realizamos uma revisão de literatura no intuito de abordar os conceitos de expatriação, adaptação intercultural e choque cultural. Para entender tal objetivo, foi realizado um estudo qualitativo com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os expatriados brasileiros instalados nas empresas brasileiras localizadas em Portugal. Posteriormente, a informação foi analisada utilizando a técnica de análise de conteúdo e os resultados demonstraram através dos relatos dos expatriados que a expatriação foi positiva em termos de carreira e do ponto de vista pessoal e que as diferenças culturais são um motivador para o expatriado se inserir e assim adaptar-se a nova cultura.

Palavras-chaves: Expatriação; Adaptação; Interculturalidade; Cultura

Abstract

This study analyses the expatriation of Brazilian professionals in Portugal. Expatriation is a phenomenon that emerged as a strategy of companies facing internationalization and the growing creation of global markets. However, one of the main reasons for the success or failure of this phenomenon is linked to the adaptation of the expatriates in different cultural panoramas. In this context, the present study sought to understand the process of expatriation of Brazilians professionals in Portugal and their adaptation to the country. We carried out a literature review in order to approach the concepts of expatriation, intercultural adaptation and cultural shock. To understand this objective, a qualitative study was carried out with semi-structured interviews with Brazilian expatriates working in Brazilian companies located in Portugal. Subsequently, the information was analyzed using the technique of content analysis. Through the reports of expatriates results proved that the expatriation was positive in terms of career and personal life, and that cultural differences are a motivator for the expatriate to insert and therefore adapt to the new culture.

Key-words: Expatriation; Adaptation; Interculturality; Culture

Introdução

A expatiação de trabalhadores é um dos temas que tem ganhado relevância nas últimas décadas tanto no mundo empresarial como no acadêmico, o que se deu, principalmente, ao processo de expansão das empresas além de suas fronteiras.

O Brasil é um dos países que tem enfrentado os efeitos da globalização e está internacionalizando o seu mercado numa escala global. Por haver uma proximidade com o país, Portugal é um dos países escolhidos pelas empresas para expatriar seus trabalhadores nas empresas aqui instaladas.

Antes de tudo é necessário conhecer os aspetos culturais do país onde a subsidiária e o expatriado irão atuar. Diante disso, a pesquisa quer investigar os desafios da expatiação na percepção dos expatriados brasileiros em Portugal, visto que um dos fatores de sucesso ou insucesso de uma expatiação é a adaptação do expatriado ao país de destino. É neste contexto que o estudo propõe buscar responder à seguinte questão:

Como é o processo de adaptação dos expatriados brasileiros que residem em Portugal?

Revisão de Literatura

Expatriação

A globalização dos tempos atuais impactou o mundo dos negócios promovendo de forma acentuada a aceleração na internacionalização das empresas em todo o mundo. A internacionalização, para além de ser uma decisão de estratégia da organização, é um processo continuado e de envolvimento da empresa em atividades com outros países. Para Camara (2011:20-22), a internacionalização das empresas modificou lentamente as estruturas organizacionais para responder os vários desafios do mercado atual. À medida que foram ocorrendo estas mudanças, surgiram novos e diferentes problemas como, por exemplo, o preenchimento de cargos na subsidiária. Portanto, uma das estratégias adotadas pela internacionalização é a expatriação de quadros de elevado potencial que se encontram na empresa matriz para as subsidiárias e filiais no estrangeiro.

O significado etimológico da palavra expatriação remete ao indivíduo que sai da sua pátria para residir no estrangeiro. Por vezes, este conceito é confundido com o de imigração, no qual as pessoas abandonam seus países por causas econômicas, políticas, pessoais e não por causas vinculadas a uma transferência profissional através de uma empresa. No entanto, de acordo com Camara (2011: 28), a expatriação dos profissionais no estrangeiro tem a duração em regra de três anos e o expatriado é colocado com base no seu perfil de competências em um cargo diferente que ocupava na empresa-mãe, mantendo ainda o vínculo com esta empresa, e possui o direito de regressar no final da missão. O autor acrescenta ainda que o preenchimento de cargos com elevado grau de especialização nas subsidiárias corresponde a fase de arranque e consolidação das subsidiárias nos países instalados.

Ainda sobre este conceito, Aycan e Kanungo (1997:250, apud Martins, 2013:13) afirma que os expatriados são “empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando de seis meses a cinco anos”.

A utilização cada vez mais elevada das empresas em optar pela expatriação possui razões organizacionais de acordo com a sua organização e suas estratégias. Diante disso, as principais razões organizacionais são: *iniciar operações em países estrangeiros e transferir conhecimentos e competências* (Bonache et al., 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Sánchez 2004 apud Martins, 2013:14); *transmissão da imagem nacional e representação da sede da empresa* (Bochache et al., 2001 apud Martins, 2013:14); *controlo e coordenação de*

actividades globais (Bonache et al., 2001; Harvey & Novicevic, 2001; Sánchez, 2004; Welch, 1994 apud Martins, 2013:15); *desenvolvimento da carreira profissional de quadros executivos* (Black & Gregersen, 1999; Bonache et al., 2001; Harzing, 2001; Sánchez, 2004 apud Martins, 2013:15); *desenvolvimento de uma mentalidade global na organização* (Bonache et al., 2001; Harzing, 2001; Sánchez, 2004 apud Martins, 2013:15); *falta de talento local* (Baruch et al., 2002; Harzing, 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Sánchez, 2004; Tung, 1998 apud Martins, 2013:15). Ainda é citado o desenvolvimento da inovação de idéias, otimização de investimentos, expansão do negócio e outras (Harzing, 2001; Selmer, 2001; Freitas & Dantas, 2009 apud Sousa, Oliveira, Caixeta, Moriguchi, & Júnior, 2010:4).

Em contrapartida, também os empregados possuem motivações individuais perspectivadas pelo desenvolvimento de um plano de carreiras em escala global, troca de experiências e novos conhecimentos através da cultura local, ganhos financeiros e benefícios para expatriados e uma posição melhorada após o regresso (Rosal, 2015:124).

A empresa, ao selecionar um expatriado, deve ter em consideração as suas competências técnicas e comportamentais como um dos fatores de sucesso da expatriação. No que diz respeito às competências técnicas, Camara (2011:40) aponta que a empresa, ao selecionar um funcionário interno, tem em consideração o seu percurso profissional e as competências adquiridas na organização. Já no caso de um recrutamento externo, a empresa faz uma análise através de entrevistas, análise de curriculum e certificações.

Quanto ao aspecto comportamental, verifica-se que os traços de personalidade são vistos como de extrema importância para o sucesso da expatriação. É possível identificar nas literaturas diversas que as competências comportamentais diferem entre os autores. Para este estudo, optamos pela definição de Camara (2011:39), que identifica que o perfil de competências desejado pelas empresas é: a capacidade de adaptação à mudança; a abertura de espírito; sociabilidade; sensibilidade; tolerância ao stress; curiosidade intelectual e respeito aos outros.

Outras características pessoais específicas são consideradas a seguir para uma adaptação a um ambiente intercultural.

Adaptação intercultural de expatriados

As empresas, ao adotarem a expatriação, devem estar atentas aos fatores envolvidos na sua prática, para que a missão não seja fracassada. Um dos fatores preocupantes no processo da expatriação é a adaptação do indivíduo fora do seu habitat de origem.

O expatriado, ao sair do seu país de origem, vai ser confrontado com outro tipo de realidade, tanto profissional como cultural. Portanto, os aspetos de adaptação a um novo ambiente de trabalho e a adaptação cultural a estilos de vida em outro país são de extrema importância.

Para viver em outro país é preciso buscar candidatos com o perfil mais adequado e capaz de atuar no exterior em ambientes culturalmente diferentes e conseguir conviver com as adversidades encontradas. Tung destaca que a “habilidade de adaptar-se às culturas novas é um dos fatores mais importantes que contribuem para uma experiência de expatriação”. (1981:68-78s)

O perfil desse profissional deve ter uma visão para o que é novo, ser aberto a novas experiências, ter curiosidade para o diferente, com interesse e respeito por uma cultura diferente da sua e ser capaz de se adaptar frente às adversidades. Conforme Nicholson & Stepina (1998:34), a compreensão de uma cultura distinta da sua é o alicerce para a tentativa de uma interação intercultural.

Para que o processo de adaptação a outra realidade seja mais rápido é necessário que as empresas providenciem ações que dêem suporte e auxílio ao expatriado e sua família antes da partida, durante e após a missão. Neste estudo, serão considerados somente a fase que antecede e a fase concomitante à expatriação, pois a última fase está relacionada com a repatriação.

Uma das ações verificadas consiste em preparar o expatriado e sua família com programas de formação intercultural. Estes são dados normalmente antes da partida para a missão; contudo alguns autores propõem que sejam facultados após a chegada no país:

A formação na cultura do país de acolhimento é mais proveitosa quando dada após o início da expatriação, complementando uma orientação breve, antes da partida. Uma verdadeira assimilação cultural implica a compreensão de diferenças subtis, o que só é alcançável com a experiência. (Camara, 2011:47)

Os conteúdos abrangidos nos programas de formação destinado ao expatriado e família oferecidos pelas empresas compõem:

O conhecimento da história e cultura do país de acolhimento; conhecimentos do idioma local, e se o idioma for o português, do dialecto local mais difundido; conhecimento das regras de conduta social e protocolo a observar durante a expatriação; coaching e advising para o processo de mudança e desafios que vai encontrar. (Camara, 2011:48)

Após a chegada do expatriado acompanhado por sua família no país de destino, a empresa deve dar continuidade com programas de integração intercultural para minimizar a distância cultural e facilitar assim o ajuste intercultural. Camara (2011:50), propôs as seguintes ações de integração inicial:

- O acolhimento, à chegada, do expatriado e sua respectiva família;
- Organização de um programa social de integração do expatriado e família na comunidade portuguesa ou estrangeira local;
- Seleção de empresas prestadoras de serviços de apoio à instalação e integração do expatriado e família, quando existam;
- Apoio na obtenção de serviços de apoio logístico e doméstico;
- Facilitação do processo de inscrição dos filhos em escolas locais e na contratação de transporte escolar;
- Apoio ao cônjuge nas ações de reenquadramento profissional e frequência de cursos de valorização pessoal e profissional.

O mesmo autor identifica que normalmente a empresa subsidiária contrata um mentor ou consultor externo para instruir e continuar apoiando o expatriado e a família na integração na cultura do país de destino.

A adaptação do cônjuge e dos filhos pode também influenciar esse processo de adaptação, e esse não ajustamento cultural da família é uma das principais causas do fracasso da missão internacional. Seguindo esse pensamento, a família acaba por adaptar-se com mais dificuldade, pois além de ter sua rotina e rede de relacionamentos interrompida, não dispõe das mesmas vantagens que o expatriado, que ao trabalhar obtém uma rede de relacionamentos diária (Schulze & Bustamante, 2015:4). Outra questão que pode causar preocupação para o expatriado, como aponta Camara (2011:43), é a educação e o ambiente escolar dos filhos ao lidar com um novo método de ensino e se relacionar em um ambiente diferente onde não têm amigos.

O apoio dado pela empresa é essencial para a integração cultural da família do expatriado no novo país.

O expatriado e a família, ao se deparar com outra cultura, poderá passar pelas diferentes fases de adaptação. Joly (1996:93) destaca que a primeira chama-se de “lua de mel” ou “fase do encantamento”: esta é a fase da euforia, do entusiasmo, o indivíduo sente-se como se fosse um turista. No momento em que o indivíduo começa encarar a nova realidade e tem que lidar com as adversidades do novo contexto, ele vivencia a segunda fase, a do “choque

cultural” ou do “negativismo”: é o momento da crise. A partir do momento em que ele recupera da fase anterior, ele passa para a terceira fase que é a “adaptação”, na qual já está inserido na nova cultura. Por último, quando ele atinge o “domínio” cultural, está na quarta e última fase.

Em suma, a adaptação intercultural é definido por Zhang e Rentz (1996 apud Schulze & Bustamante, 2015:5) “[...] como a habilidade que o indivíduo tem de adaptar-se a um ambiente cultural diferente, de forma eficiente e suficiente para se sentir confortável como se estivesse no ambiente cultural de origem”.

Choque cultural

A cultura pode ser definida de diferentes formas e enfoques por vários autores. Um dos autores utilizados neste estudo é Hofstede (1991:19), considerado um dos mais importantes para o tema. Para ele, “a cultura é uma programação coletiva da mente que envolve o processo de aprendizagem dos padrões de comportamento, sentimentos e pensamentos que foram adquiridos no decorrer do tempo e que orientam as ações das pessoas e distinguem um membro de um grupo e de outro”.

Para Sarmiento (2015:37), a cultura integra grupos e instituições formando uma sociedade em um determinado espaço de tempo e permite a interação entre esses grupos e instituições. A autora ainda afirma que as pessoas de uma mesma cultura interpretam o mundo de forma semelhante e têm comportamentos compatíveis. Sendo assim, a cultura depende da visão com que as pessoas interpretam o mundo e as situações em seu redor.

Quando o indivíduo deixa seu país de origem leva consigo suas tradições e costumes, que muitas das vezes são muito diferentes do país de destino, o que pode causar estranheza. Quando isto ocorre, chamamos de choque cultural. Para Hofstede (2001:424), o choque cultural é o impacto social e físico de algo diferente do nosso. A incompreensão e o não entendimento de outra cultura pode ocasionar um desgaste psicológico.

O encontro de duas duas culturas distintas pode ocasionar incompatibilidade de ambos os lados (Barbosa, 2010:38). No entanto, a convivência de pessoas com diferentes culturas é possível com interação entre ambas.

Além do conceito de cultura, é necessário que se reconheça que o conceito de interculturalidade parte do princípio da interação de duas ou mais culturas diferentes. De acordo com Sarmiento (2015:19), “os partidários da interculturalidade acreditam que as sociedades modernas só poderão ter futuro se aceitarem a interação cultural dentro e fora dos

limites da nação, o que, aliás, é o curso natural observável historicamente, uma vez que a cultura de um povo não é estática, mas antes activa e sujeita a reajustamentos permanentes”.

A cultura é resultado do ambiente em que o indivíduo vive. Quando um expatriado entra em contato com outra cultura, está exposto a riscos e perdas e coloca-se numa situação de confronto com si próprio; a auto-estima pode ser abalada por situações banais com que ele não consegue lidar e que são vitais para a sua sobrevivência. Destarte, ser um profissional expatriado é estar inserido em outro país longe da família e amigos, tendo que alterar suas rotinas, fazer uma nova rede de relacionamentos e sofrer com as incertezas (Lacombe, 2004 apud Gomes, 2014:38). Todas essas premissas podem gerar o que chamamos de choque cultural, que Hofstede (2001 apud Gomes, 2014:39), afirma que pode surgir no momento em que o indivíduo sai de seu habitat de origem para ser inserido em outro, com novos hábitos, tradições e outros padrões de cultura. Essas mudanças acabam por provocar conflitos mentais e físicos diante da tentativa de adaptar-se a outro contexto.

Em muito dos casos, nem a organização nem o expatriado possuem conhecimento suficiente sobre a cultura em que vão inserir-se, acarretando o choque cultural. Para evitar o insucesso da expatriação diante desses casos é necessário olhar com muita cautela sobre este aspecto.

Metodologia

Para o contexto do presente estudo foi conveniente a realização de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter descritivo.

A pesquisa descritiva tem o intuito de descrever fatos ou fenômenos de determinada realidade. Para Barros & Lehfeld (2007:84), neste tipo de pesquisa o investigador busca somente descrever o objeto da pesquisa com o propósito de estudar como os fenômenos ocorrem, suas causas, características, causas e a relação que tem com outros fenômenos, sem a sua interferência.

A abordagem qualitativa permite descobrir, explorar e compreender a essência dos fenômenos onde a realidade é baseada de acordo com a percepção do indivíduo:

“Em particular, fundamenta-se na atribuição de significados às expressões de linguagem que as pessoas usam para exprimir sentimentos, emoções ou percepções sobre as suas experiências permitindo emergir e elaborar a partir delas, em contextos específicos e de uma forma gradual, hipóteses de trabalho ou proposições que inicialmente podem não ser evidentes”. (Cesário & Gomes, 2014:128)

Para Minayo (2001: 21-22), o estudo qualitativo responde a questionamentos pessoais, pois nas ciências sociais a realidade não pode ser quantificada. Pretende-se compreender melhor o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, não podendo os processos e fenômenos estudados ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Num primeiro momento, a pesquisa iniciou-se com a pesquisa bibliográfica para dar apoio a referencial teórico e a metodologia. A técnica principal a ser utilizada na pesquisa para a coleta de informações e análise dos dados é a entrevista semi-estruturada onde foram abordados temas conducentes ao objetivo da pesquisa e ao referencial teórico.

Ao se referir a entrevista semi-estruturada, Cesário e Gomes (2014:133) ressalta que, nesse tipo de entrevista, o entrevistador conhece todos os temas abordados na entrevista de forma a conseguir extrair reações do entrevistado. Este responde as questões exaustivamente e com suas próprias palavras e com seu próprio quadro de referência, com temas gerais ou específicos a um tema. O ajuste de estrutura e flexibilidade possibilita um grau positivo nas entrevistas.

A entrevista semi-estruturada com perguntas abertas foi conduzida com a ajuda de um guião, que na primeira parte continha elementos sociodemográficos do entrevistado. A segunda parte abordava questões relativas à experiência como expatriado. A terceira parte do guião procurou salientar o apoio organizacional na expatriação. E a última parte integrou questões sobre a adaptação dos expatriados em Portugal.

A busca dos entrevistados foi realizada através do contacto via email com os Gestores de Recursos Humanos das empresas brasileiras internacionalizadas em Portugal. Das onze empresas contactadas, obtivemos a resposta de três gestores que indicaram os expatriados que participaram do processo de expatriação em Portugal objeto deste estudo. Posteriormente, os entrevistados foram informados do objetivo da pesquisa, garantindo a confidencialidade dos mesmos. Todos os entrevistados são do gênero masculino, casados e têm filhos e estão em Portugal participando do processo de expatriação nas empresas no mínimo durante um ano.

Cada entrevista teve a duração média de uma hora, sendo realizadas presencialmente ou via Skype e foram gravadas com o auxílio do telemóvel para a transcrição, categorização e análise das mesmas.

Por fim, a técnica para análise de dados a ser adotada para este estudo será a análise de conteúdo e os resultados analisados terão como auxílio a revisão de literatura. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011:48), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Resultados da investigação

Após a análise do guião das entrevistas com os expatriados, apresentamos os resultados expostos a seguir, com destaque para as motivações e importância da expatriação e os aspectos da adaptação intercultural no processo de expatriação.

Motivações e importância da expatriação

Foi possível constatar que de todos os entrevistados, dois ainda não haviam passado por um processo de expatriação prévio, porém já moraram fora do Brasil com propósito de estudar e somente um dos entrevistados já teve uma experiência de expatriação por cinco anos na Argentina.

Dentre as principais motivações para aceitar a expatriação por parte dos entrevistados, incluem-se o desafio e oportunidade de crescimento profissional e a experiência por novas culturas (Rosal, 2015:124). Como ilustra os depoimentos abaixo:

“Eu sempre quis trabalhar fora do Brasil [...] como conhecimento profissional [...] tanto uma possibilidade de ter uma experiência internacional e também a questão do desafio profissional era um crescimento também para mim”

“Oportunidade de crescimento profissional e conhecimento de novas culturas”

Os entrevistados tiveram conhecimento da expatriação por conta do convite da empresa, verificando-se a inexistência de um processo de recrutamento e seleção para este processo. É de salientar que a empresa, ao fazer o convite direto, teve como consideração os aspectos relacionados com as competências técnicas do profissional. Não foram mencionados os aspectos comportamentais, como é referido nas falas dos entrevistados:

“Para o projeto em causa, creio que foram determinantes o conhecimento que eu detinha sobre a nova operação desde a fase de análise que aquisições”

“As competências técnicas foi meu conhecimento de todas as soluções que a empresa tem e porque isso é uma lacuna na estrutura de Portugal [...] portanto, na estrutura local não havia alguém que tivesse esse conhecimento técnico desta área, então foi por isso tecnicamente falando”.

“[...] o trabalho em equipe, a experiência com liderança [...] no caso a experiência com ambiente industrial com foco na melhoria contínua que nós trabalhamos muito com isso”.

Foi possível verificar também que, em uma das empresas, além das competências técnicas que são avaliadas, a empresa deixa ao critério do funcionário manifestar o interesse em fazer uma missão internacional e, a partir disso, faz uma avaliação anual das competências técnicas e leva em consideração também que o funcionário tenha feito alguma missão internacional anteriormente, como no trecho a seguir:

“[...] a empresa tem um processo de avaliação das pessoas, dos gestores e ela vai perguntando para nós quem gostaria de trabalhar como expatriado ou gostaria de uma experiência internacional [...] normalmente, antes da pessoa ser expatriada ela tem que ter feito alguma missão internacional.”

Todos os entrevistados identificados consideraram que obtiveram uma progressão na carreira com a expatriação e fizeram um balanço positivo tanto em termos profissionais como pessoais, conforme os depoimentos que segue abaixo:

“No Brasil eu era um funcionário do departamento de ‘customer solutions’ e em Portugal eu sou o gestor do departamento de ‘costumer solutions’, ou seja, foi uma progressão de carreira”

“Eu era diretor de planejamento estratégico (antes da primeira expatriação, onde passei a ser CFO na Argentina) e CFO Brasil (antes da segunda expatriação, onde passei a ser CFO em Portugal)”

“Meu balanço é muito positivo, tanto pessoal como profissional em termos de carreira [...] aqui eu estou tendo uma função, uma experiência mais abrangente e eu acredito que isso agrega valor para a minha carreira, ou seja, além de ser uma experiência internacional que no Brasil é valorizado”.

Aspectos da adaptação intercultural no processo de expatriação

Nesta secção, foi possível analisar os relatos dos entrevistados sobre as suas experiências em Portugal, em relação aos aspectos culturais do país e sua adaptação.

A chegada ao país de destino pode causar diferentes impressões ao expatriado e sua família ao se deparar com um ambiente novo e diferente culturalmente do seu país de origem. Nesta óptica, podemos observar que, de acordo com os entrevistados, sobre o primeiro impacto ao chegar ao país as impressões acabaram por ser positivas, limitando-se à infraestrutura e ao local de residência. Isso é demonstrado na fala dos entrevistados a seguir:

“Um impacto que para mim foi sempre uma constante que é a surpresa positiva do que o país oferece em termos de estrutura, de lazer, de lugares bonitos para ser ver, da história, as particularidades do país mesmo quando você começa a

vivenciar a cultura, isso para mim foi uma grande surpresa. Como eu te disse, eu não conhecia Portugal além dos livros de história do colégio”.

“[...] Évora é muito diferente de Lisboa e de outras cidades, a minha preocupação era muito focada em estar numa cidade menor e eu sempre morei em cidades como São Paulo, São José dos Campos e Baurú, que são cidades com pelo menos 10 milhões de habitantes [...] vir para Évora com 50 mil habitantes e com esse jeito mais interiorano, porém a estrutura é muito boa [...] tanto em termos de infraestrutura, superou, foi muito positivo”.

Apesar de um dos entrevistados já conhecer Portugal, considerou que o impacto para morar é diferente, porém positivo.

Ainda nessa linha de discussão, os entrevistados foram identificando quais os fatores que dificultaram e facilitaram a adaptação intercultural no país de destino.

No caso do idioma do país de destino, para a maioria dos entrevistados este foi um fator facilitador para a adaptação; somente no caso específico de um dos entrevistados, o idioma acabou dificultando no início esse processo de adaptação, criando barreiras de comunicação em entender as pessoas dentro e fora do ambiente de trabalho. No entanto, atualmente a comunicação não é considerada mais uma barreira. Estas afirmações podem ser vistas nos relatos dos entrevistados a seguir:

“Então, a língua aqui é tranquilo, eu acho assim tem somente uma questão de se acostumar com o sotaque deles, mas a língua é a mesma”.

“A língua, apesar de ser a mesma, eu não conseguia entender nada do que eles falavam, nada, nada! Isso no início. Então, inclusive uma das pessoas que ficou encarregada do meu acolhimento aqui é da zona de Santa Maria da Feira e ela tinha uma dicção com uma boca muito cerrada. Nossa!”

Outro aspecto referido pelos entrevistados expatriados como facilitador para a adaptação foram os aspectos da infra-estrutura, a segurança e a qualidade de vida que o país proporciona, principalmente para criar os filhos. Devido às diferenças de investimento em infra-estrutura, essa condição possibilita uma maior adaptação do brasileiro à Portugal.

Outro fator imprescindível para a adaptação do expatriado na missão internacional é o acompanhamento e o apoio prestado pela família. Segundo os entrevistados, eles foram unânimes em afirmar que não viriam para Portugal sem a família, que é o fator principal para sua permanência e adaptação intercultural ao país de destino, o que pode ser observado em suas falas:

“Se fosse para vir sozinho eu não viria pelo tempo, porque a proposta era para ficar no mínimo dois anos, se fosse uma coisa menor, por exemplo até seis meses eu acho que dava para aceitar [...] e voltando pelo menos uma vez para acompanhar a família”.

“Para mim, eu não teria vindo, aliás foi uma condição: eu só vou com minha família. Nem cheguei a cogitar a possibilidade de estar sem eles”.

“Sem dúvida, a expatriação não teria ocorrido sem o apoio condicional da família”.

Considerando os aspectos na comparação entre a cultura do país de destino e a cultura de origem do expatriado, de acordo com as respostas dos entrevistados, foi possível constatar que os portugueses são mais formais, diretos e francos, enquanto que os brasileiros são mais flexíveis. Mesmo com tal postura diferente e um choque no início, os entrevistados consideraram estes comportamentos como sendo benéficos para a sua adaptação ao país. Esta afirmação pode ser vista na fala dos entrevistados:

“Os portugueses são muito diretos, muito francos e o brasileiro não é tão direto, tão franco. Ele dá muitos rodeios com o receio de magoar ou de chatear, nós somos assim. O português não se preocupa com esse tipo de coisa [...] no início foi uma grande diferença que eu também tive que me adaptar e ver os benefícios de ser assim também, há muitos benefícios em ser assim sobretudo no ambiente de trabalho”.

“Portugueses são muito mais formais que os brasileiros, por exemplo: no Brasil mesmo que seja no início do dia numa saudação pessoal não é muito habitual iniciar uma conversa(ou email) com ‘bom dia’, já em Portugal isso é tido como um desaforo, o que faz todo sentido”.

A forma do povo português em saber se impor mais, também agravou uma mudança para adaptar-se melhor, conforme a fala do entrevistado a seguir:

“Outra coisa que eu tive que me adaptar nesse sentido de ver uma mudança em mim do contrário não sobreviveria é a questão do se impor, o português tem muito isso, ele te testa”.

Diante do fator dificuldades do processo de adaptação, os entrevistados relataram em não ter tido expressivas dificuldades em se adaptar ao país. No entanto, umas das dificuldades observadas pelos entrevistados é a de fazer amigos portugueses, pelo que o círculo de amizades acaba por se tornar pequeno, sendo reduzido aos amigos do trabalho e aos lugares que frequentam, ao contrário do povo brasileiro que é reconhecido por ser receptivo.

“[...] tem um aspecto que o brasileiro faz e faz bem independente do grau de amizade e a receptividade e a interação, o brasileiro é muito receptivo e amável e não coloca muitas barreiras ao te levar para o meio que ele vive seja para a própria casa ou enfim”.

“[...] as famílias normalmente são um pouco mais fechadas, então existe uma... quer dizer não é uma discriminação, não acho que seja isso, mas tem essa dificuldade. Não é um lugar que você venha e as pessoas estão de portas abertas [...] nós acabamos fazendo amizades no meio que nós estamos, aqui do trabalho, também frequento a igreja católica. Então, nós começamos a ter uma amizade nesses ambientes em que a gente convive e as pessoas vão abrindo as portas, mas é bem engraçado que a maior parte de amigos que fazemos aqui são de brasileiros, alguns amigos portugueses, mas é mais fechado”.

Os entrevistados, ao serem questionados sobre o ambiente de trabalho e as relações com os colegas da empresa em Portugal, relataram as suas percepções do impacto que a cultura reflete no modo de trabalhar. Diante disso, as principais dificuldades em relação a esse aspecto estão ligadas à mão-de-obra local, como pode ser observado nos trechos a seguir:

“[...] está especificamente numa região como Évora que não é tão industrializada [...] trabalhar com uma mão-de-obra menos especializada e ter que desenvolver essa especialização aqui das pessoas”.

“Em Portugal, as maiores dificuldades foram os desafios do momento inicial onde foram realizadas algumas adequações de estrutura, eliminando duplicidade de funções”.

É também relatado pelos entrevistados que o modo de ser e estar dos portugueses, como a formalidade, o pensamento linear e o preconceito que eles têm de que o brasileiro é um povo mais aberto, são refletidos na forma de trabalhar. Estes aspectos podem ser encontrados nos excertos transcritos:

“Então o jeito de trabalhar da fábrica é muito parecido, difere é a cultura é lógico dos trabalhos dos portugueses. É uma relação de trabalho um pouco mais dura, um pouco mais...vamos dizer, aqui a cultura é mais assim de ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’, é a coisa da cultura do chefe”.

“Eu tive que mudar a minha forma de ser e estar como brasileiro, eu tive que mudar a minha forma de ser e estar na organização mesmo sendo a mesma organização Portugal e Brasil, o aspecto cultural é muito forte aqui. Quando eu digo que eu tive que mudar a minha forma de ser e estar, eu me refiro a forma como o brasileiro em geral é para resolver problemas e lidar com relacionamentos e isso marcou a minha forma de ser e estar com meus colegas, porque o preconceito que eles têm do povo brasileiro é de que é um povo de festa onde tudo é permitido, onde você não é sério, onde você não é um trabalhador duro, não trabalha de forma intensiva, onde tudo é uma grande brincadeira, quando isso não é uma verdade”.

Por outro lado, todos responderam positivamente que a relação com os colegas de trabalho é amistosa.

A dificuldade que foi mais referenciada e sentida pelos respondentes foi a adaptação intercultural da família ao país de destino. Este fator não determinou o sucesso ou insucesso da expatriação, mas essas dificuldades foram efetivamente sentidas. No entanto, segundo os entrevistados, o choque cultural surgiu numa fase inicial, decorrente do processo normal de adaptação ao país, sendo que atualmente a família já se encontra adaptada ao país. A seguir extraímos os trechos transcritos sobre a afirmação:

“A adaptação da família, nós sabíamos que ia ter dificuldades com a escola, que é mais rígida [...] então a minha filha sentiu mais, porque o ritmo de estudo é alucinante, estuda muito mais do que estudava no Brasil, então essa parte da adaptação foi o mais difícil assim”.

“Uma coisa que me chocou bastante foi assim, como eu te falei eu vim com a minha família, então esses aspectos dessa mudança que eu tenho que dizer sobre ser responsável familiar, um aspecto cultural que para mim foi muito negativo, foi a visão que o povo português tem da mulher brasileira e que foi sentida pela minha esposa [...] vou dar um exemplo prático do que eu estou me referindo, eu estava no supermercado com a minha esposa e ela foi na frente para o caixa, a forma de tratar a minha esposa sozinha pela atendente do caixa era uma e quando esta percebeu que a minha esposa era uma mulher casada e estava ali com o marido, o tratamento mudou completamente”.

Ainda no mesmo relato:

“Eu tenho também uma filha e ela foi para a escola e então no início houve um certo bullying pelo fato dela ser brasileira e ter um sotaque diferente [...] é assim, você acaba assumindo as dores da sua esposa, as dores dos seus filhos e foi complicado”.

Neste contexto, foram identificadas as fases do choque cultural já discutidas neste trabalho, para perceber que todas as fases fazem parte do processo de adaptação cultural. Das quatro fases identificadas na literatura proposta por (Joly, 1996:93), foi possível constatar de acordo com a respostas recebidas que os entrevistados passaram por diferentes fases conforme os trechos a seguir:

“Penso que ainda não saímos da lua-de-mel”.

“O que aconteceu conosco é que nós entramos direito na fase da crise do choque, porque de certa forma quando eu cheguei aqui eu tive que trabalhar muito, trabalhava feriado, trabalhava sábado e as minhas filhas como eu falei tiveram que estudar muito, nós viemos para cá e nem conseguíamos viajar muito [...] no primeiro

ano eu tinha muita dificuldade em tirar férias, saia um ou dois dias e mesma a coisa minhas filhas com a questão de estudar [...] é o choque na rotinas, o choque da falta dos amigos, essa coisa foi tudo difícil no início. Minha esposa fala que a nossa adaptação levou realmente um ano e meio mais ou menos, e agora estamos curtindo”.

“Eu brinco com o pessoal que eu vivo em eterna lua-de-mel com Portugal. Mas, eu já passei por todas as fases, e estou na última. Só que assim, como eu sempre tive uma surpresa muito boa, muito positiva em relação a Portugal, que para mim é um local que eu adotei como uma nova casa. Como é evidente, não vou dizer que estou sempre tantos por cento adaptado, tem aspectos que pronto, pode ser diferente da forma como você cresceu a tua vida inteira e te custa um pouco mais”.

Para reduzir o choque cultural, é de suma importância que a empresa ofereça suporte ao expatriado e também à sua família. Para isso, na fase que antecede e durante a missão internacional, a organização deve facultar formação intercultural e dar apoio para o expatriado e sua família (Camara, 2011:47). Dos respondentes, dois deles afirmaram que a empresa não fornece programas de formação intercultural, somente outros programas ligados a carreira, como é exemplificado nos trechos a seguir:

“Na minha posição não houve nada específico. Eu participei sim de um programa de formação de lideranças da empresa no âmbito da América Latina, existe um programa que a empresa classifica como Haipos, onde ela seleciona este grupo e os instrui no modelo de liderança que a empresa exige e isso fez parte da minha formação como colaborador na empresa no Brasil para assumir uma possível posição de liderança [...] de certa forma ela te prepara para uma posição de liderança, o que ela não te prepara é para o aspecto da mudança”.

“Existe os canais que a empresa fornece, não é um suporte específico, não existe um foco específico de formação para a expatriação, não existe assim ‘vamos fazer uma formação para quem vai fazer uma missão internacional e para quem vai ser expatriado’ não, isso não tem”.

Já o outro respondente afirmou que as formações oferecidas pela empresa incidem geralmente sobre a língua e a cultura do país, além de ser contratada uma empresa de consultoria internacional para fazer a preparação, dois meses antes da missão.

O apoio prestado pela organização ao expatriado e família refere-se a apoios logísticos e jurídicos e quem auxilia nesse apoio são os próprios recursos humanos da organização. Esse apoio é geralmente relacionado com as necessidades de moradia, questões de escola, saúde, seguro e outras relativas a declaração fiscal e solicitação de vistos. Como pode ser verificado nos trechos a seguir:

“Eles deram um apoio local através dos recursos humanos, vou te dar um exemplo, eu precisava alugar a casa, então durante um período antes de vir, eles me deram todos os sites para consultar imóveis [...] então os quinze dias antes da minha vinda foi este processo preparatório para visitar as casas, escolas. Eles me deram todo o suporte local nesse sentido”.

“No momento da mudança houve acompanhamento de consultores especializados em re-location, com assessoria na busca de casa, escola, empregada doméstica, etc. Agora na manutenção do dia-a-dia há somente assessoria nos temas relacionados a declarações fiscais e renovação de título de residência [...] em geral a área de recursos humanos da empresa de acolhimento faz todo o trabalho de adaptação às práticas locais”.

“Existe um apoio no primeiro ano para a questão fiscal [...] existe um apoio local dos recursos humanos, quando precisamos de ajuda acionamos os recursos humanos, por exemplo, durante uns meses tivemos algumas dificuldades para acertar as questões médicas e outras coisas [...] se você tiver uma dúvida o próprio recursos humanos local te dá um apoio. Não é um apoio estruturado, mas é um apoio que existe”.

Durante a missão internacional, a adaptação intercultural da família seria facilitada se a organização fornecesse os apoios necessários, conforme responde um dos entrevistados:

“Eu acho que assim, é mais o apoio para a família mesmo, então não é só olhar os aspectos profissionais, o perfil da pessoa. Mas, principalmente as condições que a família tem para vir para cá [...] às vezes a pessoa quer vir, mas a família possui algumas dificuldades e isso compromete totalmente o processo de adaptação [...] então tem que ter isso e depois que a família chega aqui é continuar dando o suporte e fazendo avaliações frequentes.

Notamos que a interculturalidade, conforme Sarmiento (2015:19), proporciona a interação intercultural entre povos de culturas diversas e foi evidenciada nos relatos dos entrevistados que, ao lidar com a diversidade cultural, sentem um enriquecimento pessoal e acaba por ser um ganho para os expatriados. A forma de vivenciar a cultura do outro através da comunicação intercultural, costumes, alimentação, etc, é uma forma de adaptar-se melhor ao ambiente. Os seguintes depoimentos ilustram essa afirmação:

“[...] é legal quando tem diferenças, eu vejo isso quando tenho uma experiência. Quer dizer, se eu vier para cá e só comer nos lugares que tem comida brasileira para mim não é vantagem nenhuma [...] acho que aquilo que é uma diferença eu acho que é o segredo de como você encara as coisas, eu tinha um amigo que falava: ah eu não queria ser expatriado que eu não ia conseguir ficar sem comer arroz e feijão todo dia. E eu comentei para ele que se nós não conseguimos superar algo desse tipo, como é que vai superar outras dificuldades mais difíceis de aparecer [...] então é legal aqui, por exemplo, essa coisa da comida, das bebidas, e também dos vinhos aqui da região e tudo acaba sendo um atrativo até hoje, nós vamos em restaurantes que nunca fomos”.

“É entender que você está num país diferente com pessoas diferentes, assimilar e absorver isso de forma positiva que há diferenças e não criar expectativas de que eles vão se portar como você gostaria que eles se comportassem, você não

está no seu país pelo contrário está num país deles e precisa se adaptar a forma de vida e ser e estar deles.

De uma forma geral, a avaliação da expatriação para os entrevistados é positiva. E mesmo com algumas dificuldades, encontram alternativas para compensar na adaptação, como: viajar, participar de festas culturais e fazer amigos em comunidades religiosas, além de usar recursos da tecnologia da informação como o facebook, Skype, whatsapp, para matar as saudades da família e dos amigos no Brasil. Por fim, segue a fala dos entrevistados:

[...] nós viajamos bastante, gostamos de viajar e frequentar restaurantes e aqui também principalmente no verão e agora a partir de março, abril tem sempre uma cidade fazendo alguma festa, nós vamos. Então essa parte, a festa do queijo, a festa dos embutidos, tem um monte de festa [...] fazemos amigos através da igreja, do judô e também alguns pais também das colegas das nossas filhas, não ficamos somente preso no círculo profissional senão ficamos só com os amigos do trabalho”.

“A minha esposa mantém contato com o brasil o tempo todo, pelo whatsapp, facebook. Então eu acho que um ponto fundamental na adaptação aqui para nós acabou sendo o fato de não perdemos o vínculo com os amigos, a família no Brasil”.

“Portugal que eles até brincam que é um país compacto e é um país compacto, você tem tudo mesmo muito perto então se você que ir pro campo basta sair da maia e você já está no interior, você quer ir pra praia basta ir para matosinhos, você quer ver neve vai para a serra da estrela, você quer história não falta lugares históricos, você quer arquitetura não falta coisa pra ver, se você quer cultura não falta coisa, então é assim, você quer boa gastronomia não me falta lugares excelentes pra comer, enfim. Tem tudo muito perto, muito próximo e há um custo extremamente acessível e não é exorbitante [...]então é assim, o acesso facilita muito Portugal para qualquer outra cultura, outro país, mas mesmo em Portugal há uma riqueza cultural enorme, enorme. Você sai daqui vai pra Braga é uma situação, vai para o Douro é uma coisa espetacular, você vai para Trás dos Montes é lindíssimo, você vai pra Bragança é um outro espetáculo, você vai pra Aveiro é um outro cenário, você vai pra Coimbra é uma cidade espetacular [...]”

Conclusão

A expatriação, como visto anteriormente, é um fenômeno que ocorre no meio empresarial, impulsionada pela internacionalização de empresas. O expatriado é o colaborador que, ao ser deslocado de uma empresa nacional para outra empresa em outro país, se depara com outra realidade tanto no meio organizacional como cultural.

É neste contexto cultural que o presente artigo objetivou conhecer como ocorre o processo de adaptação cultural sob o ponto de vista da experiência de expatriados brasileiros que se encontram em Portugal e quais os aspectos considerados mais fáceis ou mais difíceis na adaptação ao país.

Primeiramente, por meio das entrevistas realizadas, percebeu-se que os relatos de uma forma geral registram que o processo de expatriação acarretou positivamente o lado profissional e pessoal dos expatriados. No que toca aos aspectos culturais, fatores como a infra-estrutura, a qualidade de vida e a segurança que o país proporciona facilitaram a adaptação. O idioma, o português, não foi um entrave para a adaptação para a maioria dos entrevistados, visto que é o idioma falado em ambos os países, porém com sotaques diferentes. Quando em um ambiente intercultural, o indivíduo está ciente das variedades linguística e da pluralidade de discursos que existe em uma cultura, própria ou de outros, e ele desenvolve assim a competência comunicativa (Sarmiento, 2016:133). Portanto, a comunicação é o meio mais importante diante do âmbito da interculturalidade, pois facilita o diálogo, o intercâmbio e a compreensão mútua entre indivíduos de diferentes culturas (Sarmiento, 2015:18).

O acompanhamento e a adaptação da família, embora tenha sido decisivo para aceitar a missão e conseqüentemente ter ajudado na adaptação do expatriado, causou-lhe também preocupação, sendo uma das principais dificuldades que impactaram nesse processo. Por conseguinte, a dificuldade em fazer amigos e o modo de trabalhar dos portugueses foram constatados como uma das dificuldades listadas ao conviver em um ambiente cultural diferente. Porém, ao mesmo tempo que há aspectos culturais diferentes, isto impulsionou os expatriados a conhecerem e a se integrarem em uma cultura diferente daquela em que estavam anteriormente inseridos.

Considerando a preparação e o apoio da empresa com os expatriados e sua família, percebeu-se que, apesar da importância apontada, o apoio restringe-se a apoios logísticos e legais e a preparação através do treinamento e desenvolvimento intercultural são quase inexistentes.

Em suma, o artigo buscou clarificar e analisar o processo de adaptação cultural sob o ponto de vista dos expatriados brasileiros. Sugere-se desta forma que, para estudos futuros, a amostra seja constituída pelos gestores de recursos humanos ou gestores dos expatriados, de modo a analisar quais os tipos de estratégias organizacionais utilizados pelas empresas para promover a adaptação dos expatriados.

Com os resultados, pode-se afirmar que o interculturalismo, de acordo com Sarmiento (2016:132), “é concebido através das trocas, interações e alteridades que ocorrem quando as culturas se encontram, e também através das transformações e processos de comunicação que dela derivam”. Portanto, o maior aprendizado deste estudo é respeitar a cultura do outro e saber lidar com as diferenças.

Referências bibliográficas

- BARBOSA, R. d. (2010). Expatriação de brasileiros : as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Acesso em 2016, disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26745>
- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARROS, A. J., & Lehfeld, N. A. (2007). Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CAMARA, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- CESÁRIO, F., & GOMES, J. F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Acesso em 2016, disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131342>
- GOMES, G. Z. (2014). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS (Dissertação de pós-graduação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Acesso em 2016, disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129583>
- HOFSTEDDE, G. (1991). Culture and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
- JOLY, A. (1996). *Alteridade: ser executivo no exterior*. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- MARTINS, D. (2013). *Gestão e Retenção de repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- MINAYO, M. C. (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes
- NICHOLSON, J. D., & Stepina, L. P. (1998). Cultural values: a cross-national studie. *Cross Cultural Management, Volume 5*(número 1), pp. 33-47.
- ROSAL, A. S. (2015). Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde - PUC-SP*, 24(1), 121-141. Acesso em 2016, disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/24232>
- SARMENTO, C. (2015). *Estudos Interculturais Aplicados*. Porto: Vida Econômica .

SARMENTO, C. (2016). Intercultural Polyphonies Against the ‘Death of Multiculturalism’: Concepts, Practices and Dialogues.

SCHULZE, J., & Bustamante, M. T. (2015). A EXPATRIAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA. *Revista de Extensão e Iniciação Científica Unisociesc*, 1(2). Acesso em 2016, disponível em <http://www.sociesc.org.br/reis/index.php/reis/article/view/66>

SOUSA, A. d., Oliveira, M. F., Caixeta, R. P., Moriguchi, S. N., & Júnior, V. M. (25 a 29 de Setembro de 2010). Gestores Brasileiros que trabalham no exterior: um estudo baseado nas lições aprendidas pelos executivos globais. Acesso em 2016, disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2482.pdf>

TUNG, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(2), 68-78.