

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

**AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DE EXECUTIVOS JAPONESES
EXPATRIADOS NO BRASIL**

SÃO PAULO

2011

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

**AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DE EXECUTIVOS JAPONESES
EXPATRIADOS NO BRASIL**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof^a. Dra. Beatriz Maria Braga

SÃO PAULO

2011

Kubo, Edson Keyso de Miranda.

Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil /
Edson Keyso de Miranda Kubo. - 2011.
197 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Executivos – Estudos interculturais. 2. Recursos humanos – Estudos interculturais. 3. Trabalhadores estrangeiros -- Japão. 4. Ajustamento social. 5. Família e trabalho. 6. Expatriação. I. Braga, Beatriz Maria. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

**AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DE EXECUTIVOS JAPONESES
EXPATRIADOS NO BRASIL**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais

Data de Aprovação:
23/02/2011

Banca Examinadora:

Prof^a Dra. Beatriz Maria Braga (Orientadora)
FGV-EAESP

Prof^a Dra. Maria Ester de Freitas
FGV-EAESP

Prof.Dr Renato Guimarães Ferreira
FGV-EAESP

Prof^a Dra. Graziella Maria Comini
FEA-USP

Prof^a Dra. Vânia Maria Jorge Nassif
MACKENZIE

Para tia Erondina, em memória

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha orientadora, Prof^a Dra. Beatriz Maria Braga, por toda atenção durante o trabalho árduo de elaboração da tese. O otimismo e clareza de suas diretrizes me ajudaram durante todo o este período.

Agradeço também a todos os Professores da EAESP-FGV pelos ensinamentos e pela convivência enriquecedora que me ajudaram a superar os desafios do doutorado. A cada um deles devo um “muito obrigado por tudo”.

Os meus agradecimentos também à CAPES pelo apoio recebido.

Agradeço também ao Sr. Kazuaki Obe (Cônsul Geral do Japão), ao Sr. Jiro Maruhashi (ex- Cônsul Geral Adjunto) que atualmente se encontra em Portugal e ao Sr. Fujiyoshi Hirata (Secretário Geral da Câmara de Comércio e Indústria Japonesa do Brasil) pelo valioso apoio que permitiu o acesso aos executivos japoneses expatriados no Brasil. Sem conhecer essas autoridades no momento certo, eu não teria conseguido avançar. Foi uma questão de providência divina. Aproveito o ensejo para registrar a minha gratidão a todas empresas e assessores que viabilizaram a aproximação aos expatriados, que são os protagonistas desta tese. Agradeço profundamente aos expatriados japoneses por compartilharem de seus sentimentos, visões e impressões comigo. Sem eles, esta tese não passaria de um sonho.

Neste último parágrafo registro os meus agradecimento aos meus pais, irmã, familiares, amigos e a minha esposa Márcia.

Muito Obrigado

“Os japoneses possuem um dos sentidos mais desenvolvidos de vergonha encontrados em qualquer cultura e colocam uma ênfase extrema em fazer a coisa certa”. (YOSHIMURA; ANDERSON, 1997, p.7, tradução nossa).

RESUMO

A expatriação de executivos continua sendo essencial para a internacionalização de empresas, controle de subsidiárias, transferência de conhecimentos, negócios internacionais e não há tendência de queda do número de expatriados no mundo. A literatura internacional em expatriação tem apresentado o ajustamento intercultural como fator determinante do sucesso do expatriado em sua missão internacional. O modelo de Black et al.(1991) de ajustamento internacional é a referência das pesquisas empíricas e recomendações gerencialistas em torno de políticas de administração de recursos humanos internacionais. De acordo com este modelo, sem ajustamento intercultural o expatriado não será efetivo e falhará em sua missão internacional. O ajustamento intercultural é um construto multidimensional que tem sido operacionalizado de várias maneiras, mas também pouco explorado e não suficientemente explicado. Sob esse contexto, os expatriados Japoneses são tidos como exemplos de sucesso devido as suas baixas taxas de falhas em missões internacionais no mundo (TUNGLI;PEIPERL,2009). No entanto, os resultados da pesquisa mostram que o ajustamento intercultural não parece ser relevante para o sucesso desses expatriados, contrariando a literatura sobre o tema. Este tese se utilizou de uma metodologia de pesquisa de caráter exploratório e qualitativo e após a análise de conteúdo das entrevistas de trinta e sete expatriados, observou-se que o processo de ajustamento intercultural para os expatriados japoneses no Brasil não segue as recomendações e a lógica do modelo de Black et al. (1991). Identificou-se também três grupos (Blindados, Aventureiros e Conformados) de expatriados que permitiram uma análise profunda dos fatores organizacionais e pessoais que facilitam e dificultam o ajustamento intercultural.

Palavras-chave: Administração Internacional de Recursos Humanos, missão internacional; expatriados japoneses; ajustamento intercultural.

ABSTRACT

International assignments of executives continues to be essential for the internationalization of the enterprises, control of subsidiaries, knowledge transference, international business and it seems that the number of expatriates in the world shows no signs of slowing down. The international literature on expatriation has shown the intercultural adjustment as the determinant factor of the expatriate's success in his/her international assignment. The model of international adjustment from Black et al. (1991) is the reference for empirical research and practical recommendations involving policies of international human resource management. According to this model without intercultural adjustment, the expatriate will not be effective and will fail in his/her international assignment. The intercultural adjustment is a multidimensional construct that have been depicted in many ways, but it also has been little explored and not sufficiently explained. Under this context, the Japanese expatriates are taken as examples of success in international assignment due to their lowest failure rates in the world (TUNGLI; PEIPERL, 2009). However, the research's results show that intercultural adjustment does not seem to be relevant to their success in international assignments, which contradicts the literature on this theme. In this thesis the author carried out a methodological approach based on exploratory and qualitative research and observed that the process of Japanese expats' intercultural adjustment does not follow the Black et al.(1991a) model's recommendations and logic. Three groups of expatriates (Bulletproof, Adventurer, Conformist) were also identified so that it allowed a profound analysis of the organizational and individual factors that facilitate and also difficult their intercultural adjustment.

Keywords: International Human Resource Management; International Assignments; Japanese Expatriates; Intercultural Adjustment.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Códigos da categoria ajustamento antecipado	91
Figura 2 – Códigos da categoria ajustamento geral	103
Figura 3 – Códigos da categoria ajustamento interacional	110
Figura 4 – Códigos da categoria ajustamento no trabalho	117
Figura 5 – Códigos da categoria cultura organizacional	134
Figura 6 – Códigos da categoria ajustamento da família	143
Figura 7 – Códigos da categoria sentidos de ajustamento	149
Esquema 1 - O modelo de Ajustamento Internacional	27
Gráfico 1 - Curva UCT	22
Quadro 1 - O propósito da expatriação	19
Quadro 2 - As contradições a respeito do tema ajustamento intercultural	52
Quadro 3 - Expatriados japoneses na literatura sobre ajustamento internacional	78

Lista de tabelas

Tabela 1 - Causas de estresse e de sofrimento em sua vida no exterior:	60
Tabela 2 - Expatriados Japoneses em missão internacional	57
Tabela 3 - Dados demográficos dos expatriados Japoneses da Empresa Z	88
Tabela 4 - Dados demográficos dos vinte e dois expatriados de diversas empresas	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 Administração Internacional de Recursos Humanos e a Estratégia de Expatriação	17
2.2 Ajustamento e o sucesso em expatriação	21
2.3 Identidade multicultural de expatriados	37
2.4 Políticas de AIRH voltadas à expatriação	39
2.5 Críticas às pesquisas sobre expatriação	45
2.6 Os expatriados japoneses	53
2.7 Considerações finais sobre o tema expatriação na literatura internacional e sobre os expatriados Japoneses	69
3 A PESQUISA	72
3.1 Objetivos da pesquisa	72
3.2 Justificativa da pesquisa	76
4 METODOLOGIA	80
4.1 Paradigma científico e abordagem de investigação	80
4.2 O processo de coleta de dados	81
4.3 Técnica de análise de dados	83
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	86
5.1 A empresa Z	86
5.2 Dados demográficos dos entrevistados	87
5.3 Categoria: ajustamento antecipado	90
5.3.1 Atitude positiva	91
5.3.2 Treinamento	94
5.3.3. Seleção	98
5.4 Ajustamento geral	102
5.4.1 Gostos da vida em geral	103
5.5 Ajustamento interacional	110
5.5.1 Relacionamento com locais	110
5.5.2 Comunicação com locais	114
5.6 Ajustamento no trabalho	117
5.6.1 Facilidade em trabalhar com brasileiros	117
5.6.2 Preocupação com os locais	118
5.6.3 Relevância dos nikkeys	120
5.6.4 Diferenças na forma de trabalhar	124
5.6.5 Aumento do conteúdo do cargo	130

5.7 Cultura organizacional	133
5.7.1 Apoio organizacional	134
5.7.2 Necessidade de implementação da cultura japonesa	137
5.8 Ajustamento da família	143
5.8.1 Dificuldades da família	144
5.8.2 Alta dependência da comunidade de expatriados	147
5.9 Sentidos de ajustamento	148
5.9.1 Ficar até o fim	149
5.9.2 Aproximação mútua	152
5.9.3 Mudanças pessoais significativas	154
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	160
7 CONCLUSÃO	179
7.1 Limitações da pesquisa	184
7.2 Pesquisas futuras	185
REFERÊNCIAS	186
ANEXOS	195

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas de países emergentes e a intensificação de negócios em nível mundial têm trazido a sensação de um mundo sem fronteiras, onde experiências de choques culturais e novas práticas de gestão em ambientes pouco familiares são freqüentemente apresentadas. Sob esse contexto de intensificação de negócios internacionais, cresce a quantidade de empregados em designações internacionais (MONDELLI, 2008), que são muitas vezes expatriados para outros países de culturas nacionais diametralmente diferentes com objetivos estratégicos diversos.

De acordo com Mondelli (2008), de um modo geral o número de expatriados não diminuiu, pois de acordo com a pesquisa sobre benefícios para expatriados e empregados com mobilidade global realizada pela consultoria Mercer em 2008, com 94.000 expatriados em 243 empresas multinacionais em todo o mundo, o número de empregados em transferências internacionais duplicou ao longo dos três últimos anos, como parte de uma tendência rumo à globalização. O autor afirma, com base no relatório, que 47% das empresas pesquisadas aumentaram a colocação de expatriados tradicionais (empregados em transferência entre 1 e 5 anos) e 38% mostraram um aumento nos “nômades globais” (empregados em transferência múltipla que se movimentam continuamente de um país a outro).

Vale ressaltar que além desses expatriados tradicionais que continuam crescendo (MONDELLI, 2008), estão surgindo também diversas outras formas de designações internacionais, tais como as missões rotativas e de viagens habituais, as missões virtuais, as missões de curta duração e as viagens de negócios internacionais (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; MEYSKENS; GLINOW; WETHER Jr; CLARKE, 2009). Sabe-se da existência dessas formas de missão internacional enunciadas acima, mas ainda assim esta tese abordará os expatriados tradicionais.

Segundo Caligiuri (2000), expatriados são executivos enviados por uma multinacional para viver e trabalhar em país estrangeiro por período superior a um ano. A utilização do termo “expatriado” nesta tese se refere tanto ao gênero masculino como ao feminino.

A Administração Internacional de Recursos Humanos (AIRH)¹ é o campo de conhecimento que engloba estudos sobre a prática da expatriação e o ajustamento intercultural nas organizações. Black et al. (2006) enfatizam que embora o foco das pesquisas tenha se ampliado, inúmeros trabalhos continuam abordando os fatores determinantes de sucesso em uma designação internacional. A maioria das pesquisas empíricas sobre expatriação é elaborada sob o pressuposto de que sem ajustamento intercultural por parte do expatriado, não há como ter sucesso em expatriação. É comum encontrarmos a premissa de que: “Expatriados irão adaptar seus comportamentos, normas e valores para se adequarem e finalmente serem bem sucedidos no ambiente intercultural.” (LEE; LIU, 2006, p.305, tradução nossa). No entanto seria redundante falar em diversos fatores determinantes de sucesso, visto que todas as pesquisas apontam, como causa determinante do sucesso na expatriação, o ajustamento intercultural ou simplesmente ajustamento (BLACK; GREGERSEN, 1991; TAKEUCHI; SHAY; LI, 2008).

A falha na expatriação, tradicionalmente conceituada na literatura como a volta prematura do expatriado (TUNG, 1987), vincula-se fortemente ao conceito de ajustamento e representa para a empresa um custo elevado que ela não poderia se dar ao luxo de arcar (LEE, 2007). Aycan (1997) reforça que a falha do expatriado, através de seu desempenho inadequado e sua volta prematura, deve ser atribuída principalmente à sua incapacidade de ajustamento, sem tomar o expatriado como único responsável por isso, pois a empresa multinacional e a subsidiária, por uma falta de processo de preparação, não viabilizaram o ajustamento intercultural.

Diante disso, para evitar as falhas e simultaneamente promover o sucesso na missão internacional, a literatura em expatriação foca com veemência o aspecto do ajustamento intercultural² através de modelos, práticas e políticas de AIRH (STAHL; CALIGIURI, 2005).

Vianen et al. (2004) afirmam que essas pesquisas sobre expatriação se baseiam em uma literatura limitada do ponto de vista do desenvolvimento do

¹ A Administração Internacional de Recursos Humanos (AIRH) ou Gestão Internacional de Pessoas (GIP) são termos traduzidos de *International Human Resource Management* (IRHM) que aparece em inúmeros artigos internacionais, inclusive no *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cujos organizadores são Bjorkman e Stahl (2006).

² A literatura sobre expatriação trata ajustamento internacional e ajustamento intercultural como sinônimos.

construto ajustamento, pois deixam de explicar o modo como ocorre o ajustamento dos expatriados.

Nesta proposta de tese, o autor objetiva a investigação e o questionamento do pressuposto de que o ajustamento intercultural atua como elemento central no sucesso da expatriação. Com isso, pretende-se apontar outros elementos que determinariam o sucesso na expatriação e que têm sido menos pesquisados na literatura acadêmica. Por exemplo, a cultura nacional da qual se origina o expatriado poderia ser mais importante que o ambiente específico de um país anfitrião em influenciar o seu ajustamento intercultural (STEINING; HAMMER, 1992).

Para cumprir com a sua proposta, o autor tomará como objeto de pesquisa os Executivos Japoneses no Brasil, com o objetivo de esclarecer o processo de ajustamento desses expatriados. Isso porque quase toda literatura em expatriação tem sido dominada pelas pesquisas empíricas envolvendo os expatriados Americanos, que, segundo a literatura, têm problemas de ajustamento e alto grau de insucesso (BLACK; MENDENHALL, ODDOU, 1991; AYCAN, 1997; SANCHES; SPECTOR; COOPER, 2000, SCULLION; BREWSTER, 2001; ANDREASSON, 2003; TOH; DENISI, 2005). Por outro lado, verifica-se que as estratégias de expatriação das Empresas Multinacionais Japonesas (EMJ) apresentam taxas menores de falhas em expatriação quando comparadas com as das Multinacionais Americanas e são apresentadas mundialmente como casos de sucesso (TUNG, 1987; HARZING, 1995; YAMAZAKI; KAYES, 2007; TUNGLI; PEIRPEL, 2009).

Não obstante, o ajustamento intercultural parece ser apenas parcialmente importante para os expatriados japoneses, pois a novidade cultural do país anfitrião não impacta significativamente em seu processo de ajustamento. Esses expatriados não parecem se importar tanto com os gostos e costumes da cultura local (TAKEUCHI; YUN; RUSSELL, 2002; JOEA, 2007). Além disso, os expatriados japoneses parecem interagir pouco com locais em geral, além de utilizar artefatos de sua cultura organizacional para levar os locais a se acostumarem com o jeito japonês de trabalhar (NICHOLSON; IMAIZUMI, 1993; WONG, 1996). Se os expatriados japoneses são tidos pela literatura internacional como exemplos de sucesso em expatriação devido às baixas taxas de falha em designações internacionais, então, pela lógica desta mesma literatura seria razoável supor que estes expatriados obtêm um exemplar ajustamento intercultural, mas isso não parece ocorrer.

Como o Brasil possui várias empresas subsidiárias de multinacionais do Japão que recebem muitos expatriados japoneses, há aqui a chance de investigar o processo de ajustamento intercultural desses executivos, que são tidos como casos de sucesso mundial em expatriação, para comparar os resultados com os achados da literatura corrente sobre o tema.

Esta tese está subdividida em sete capítulos. Após esta introdução, serão apresentados os resultados da revisão da literatura no capítulo 2. Posteriormente, nos capítulos 3 e 4 serão apresentados respectivamente a pesquisa e a metodologia, para esclarecer as estratégias da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados adotados. Nos capítulos 5 e 6 serão apresentados respectivamente os dados da análise de conteúdo das entrevistas com os expatriados japoneses e a discussão desses dados. No capítulo 7 serão tiradas as conclusões dos dados apresentados, juntamente com a apresentação das propostas de pesquisas futuras.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo consiste em uma análise da literatura sobre o tema expatriação, desde o seu surgimento até os dias atuais, com o objetivo de elucidar seus fundamentos e relevância para as organizações internacionais. Com isso, almeja-se ao esclarecimento dos conceitos, modelos e políticas que têm influenciado a expatriação enquanto estratégia das empresas para fomentar negócios internacionais. Assim, esta revisão se faz necessária para identificar as lacunas da literatura sobre este tema em termos de limitações e contradições conceituais que servirão de ponto de partida para uma nova abordagem e contribuições teóricas.

Inicialmente, o capítulo mostra na seção 2.1, a posição do tema “expatriação” dentro do campo de estudos da Administração Internacional de Recursos Humanos (AIRH) e sua importância enquanto ferramenta estratégica para as empresas internacionalizadas. Na seção 2.2 são apresentadas as pesquisas que abordam os fatores determinantes do sucesso da expatriação, que inevitavelmente permeiam a questão do ajustamento intercultural dos expatriados. Diante da ênfase no ajustamento intercultural para o sucesso da expatriação, a seção 2.3 aborda as recomendações da literatura a respeito das mudanças desejáveis na “identidade” dos expatriados para garantir a efetividade em suas missões internacionais. Como a responsabilidade pelo sucesso da expatriação não deveria ser depositada apenas no expatriado isolado e solitário, a seção 2.4 apresenta as recomendações da literatura a respeito das políticas de AIRH voltadas ao suporte do expatriado em sua missão internacional.

Considera-se efetiva a análise dos achados das pesquisas acima para identificar contradições e limitações teóricas e por isso, a seção 2.5 reúne a apresentação das críticas às pesquisas de AIRH sobre o tema expatriação. Após a identificação das lacunas da literatura, esta revisão se propõe a abordar o caso de sucesso dos expatriados japoneses, que são apresentados como referência quando se consideram as baixas taxas de falha em suas missões internacionais. Com o mesmo propósito, a seção 2.6 apresenta as pesquisas que envolvem os expatriados japoneses e os determinantes do sucesso em expatriação destes executivos, com o objetivo de identificar contradições ou limitações frente à literatura internacional analisada nas seções anteriores. Ao término deste capítulo será possível apresentar

a pesquisa que norteará esta tese, que por considerar as limitações teóricas e contradições das pesquisas anteriores, propõe-se a uma contribuição teórica significativa para o tema da expatriação.

2.1 Administração Internacional de Recursos Humanos e a Estratégia de Expatriação

A Administração Internacional de Recursos Humanos (AIRH) assumiu desde 1960 o foco internacional em pesquisas relacionadas à gestão de expatriados e ao planejamento de recursos humanos. De acordo com Tung (1988), o processo de expatriação consiste em um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, abordando questões de negociação e benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. As pesquisas passaram então a abranger o desenho de programas de treinamento e seleção de candidatos à expatriação na década de 70, enquanto nas décadas de 80 e 90, o foco passou a ser a comparação entre as práticas de RH e o desempenho das pessoas transferidas das Empresas Multinacionais para suas subsidiárias. A inclusão da análise ambiental trouxe à AIRH uma nova configuração, a Administração Internacional e Estratégica de Recursos Humanos (AIERH)³, passando a abordar assim as parcerias e alianças estratégicas internacionais, fusões e aquisições, liderança global, autonomia para os funcionários, diversidade, assim como as equipes virtuais entre outros (BJORKMAN;STAHL, 2006).

Na AIERH, um dos temas mais pesquisados até os dias atuais ainda é o *staffing* global e, em especial, a expatriação. Este é um tema que surge devido principalmente à alta taxa de falha em expatriação dos Norte-Americanos. Harvey et al.(2001) afirmam que, além da alta taxa de falha em expatriação dos Norte-Americanos, cresce a taxa de rejeição de propostas de expatriação pelos americanos. De acordo com os autores, essa rejeição se deve particularmente à necessidade de mudança para países emergentes, tais como: Índia, China, Indonésia, Tailândia, Malásia, Turquia e Filipinas, entre outros, que são geográfica e culturalmente distantes dos Estados Unidos.

³ A Administração Internacional e Estratégica de Recursos Humanos (AIERH) é um termo traduzido de *Strategic International Human Resource Management* (SIRHM).

Assim, sob o campo de estudos da AIERH, a expatriação apresenta propósitos diversos que variam de acordo com o ponto de vista adotado. Do ponto de vista da empresa, há a preocupação em facilitar o controle das operações locais pela matriz, transferir *expertise* gerencial da matriz para o país anfitrião, facilitar a penetração em um novo mercado e desenvolver competências gerenciais internacionais. (SCHAFFER; HARRISON; GILLEY, 1999). Evans, Pucik e Barsoux (2002), ao refletirem sobre os propósitos da expatriação, afirmam que a expatriação pode se manifestar sob dois tipos de missões internacionais: a expatriação voltada à demanda (DD- *demand-driven*) e a expatriação voltada ao aprendizado (LD-*learning-driven*). De acordo com os autores, o trabalho dos expatriados geralmente se encaixa no primeiro propósito (DD), no qual os empregados são enviados ao exterior para resolver um problema ou por razões de controle. Por outro lado, os autores argumentam que um número crescente de companhias tem reconhecido que a mobilidade além das fronteiras pode significar uma ferramenta potencial de aprendizado, aumentando assim o número de missões nas quais se focam o aprendizado individual ou o aprendizado organizacional. Os autores afirmam ainda que muitas missões ou designações internacionais combinam ambos os elementos, mas na maioria dos casos fica claro qual a dimensão dominante.

Tradicionalmente, a maior parte dos expatriados, quando aceita a missão, é designada ao exterior por um período relativamente longo (geralmente três anos ou mais) como agentes da matriz para desempenhar uma série de tarefas relacionadas às operações e ou/checagem das subsidiárias. Aqui a demanda principal, de acordo com os autores, é determinada principalmente pelo controle ou necessidade de transferência de conhecimentos e por isso o expatriado atua com a função de agência corporativa.

Em relação ao ponto de vista do expatriado, a pesquisa de Freitas (2005), com executivos Brasileiros expatriados na França, mostrou que quando a iniciativa em aceitar a expatriação partia do próprio expatriado, os motivos da expatriação envolviam o desejo pessoal da aventura, o entusiasmo da família em torno de um novo projeto de vida e a possibilidade de melhor educação para os filhos, visto que a maioria dos profissionais abordados era casada. De acordo com os resultados de sua pesquisa, a iniciativa em aceitar a expatriação por parte do expatriado reduzia as dificuldades em torno de negociações sobre as condições de ida, empresa e mundo afora.

Do quadro abaixo se observa que o propósito da expatriação pode ser direcionado à Demanda (DD) quando foca o controle e a transferência de conhecimento para os locais em longo prazo e a solução de problemas em curto prazo. Sob este propósito, o expatriado tem o objetivo de ensinar os locais, transferir a cultura da matriz, solucionar problemas e monitorar as operações locais para que tudo esteja de acordo com os anseios da matriz. Já o propósito de expatriação direcionado ao aprendizado (LD) tem o objetivo de desenvolver competências gerenciais nos expatriados em longo prazo e contribuir para o treinamento desses expatriados em curto prazo, pois eles têm a chance de estudar a língua, conhecer o ambiente operacional local e adquirir habilidades técnicas úteis e de aplicação imediata quando retornarem à matriz. Assim, sob o propósito de expatriação LD, o objetivo é treinar e desenvolver os talentos gerenciais da matriz através da missão internacional.

<i>Longa</i> duração da missão	Agência Corporativa Controle/Transferência de conhecimento	Desenvolvimento de competência
	Solução de problema	Desenvolvimento da carreira
<i>Curta</i>	<i>Direcionado à Demanda</i>	<i>Direcionado ao Aprendizado</i>

propósito da expatriação

Quadro 1 - O propósito da expatriação
Fonte: EVANS; PUCIK; BRASOUX, 2002, p.119.

Harzing (2001) também afirma que as designações internacionais são ferramentas estratégicas, visto que o expatriado exerce diferentes formas de controle nas subsidiárias, que são associadas metaforicamente às seguintes figuras:

- a) urso, que exerce o controle pessoal e cultural, de forma explícita ou implícita, através de sua presença ameaçadora;
- b) abelha, que exerce o controle através da socialização, pois voam e “polinizam” vários ambientes;
- c) aranha, que tece a rede de comunicação informal.

Com essas formas de controle, os expatriados substituem ou complementam o papel da matriz no que tange à vigilância das operações locais e desempenham suas três funções básicas: preenchimento de posições; desenvolvimento gerencial e desenvolvimento organizacional. Assim, as empresas têm o papel de viabilizar a estratégia de expatriação, de modo a possibilitar o desenvolvimento organizacional, a transferência de *expertise* gerencial e da consolidação do negócio no país hospedeiro.

Adotando a perspectiva da teoria da dependência de recursos (*Resource-Based View- RBV*), seria possível citar uma série de fatores para justificar a utilização dos expatriados: seriam, em princípio, tecnicamente capazes para a tarefa, teriam experiências em administração internacional e *expertise* gerencial variado, entre outros. Essas competências dos expatriados são recursos, que de acordo com a RBV, constituem fontes de vantagens competitivas para as empresas.

No entanto, de acordo com os resultados da pesquisa de Tan e Mahoney (2006), os expatriados que normalmente elevariam a capacidade da empresa para controlar e coordenar, na prática nem sempre desempenhavam de acordo com as expectativas da matriz. “[...] as empresas multinacionais usam expatriados mesmo quando esses expatriados não desempenham necessariamente bem.” (TAN; MAHONEY, 2006, p.465, tradução nossa). A integração das perspectivas da teoria da agência e a teoria dos custos de transações ajudam a entender esses motivos.

Os expatriados reduzem os custos de transação, que são custos contratuais relativos ao controle das operações locais. Isso se deve ao fácil acesso que a empresa multinacional (MNC) tem sobre o expatriado e a facilidade de acompanhá-lo e de oferecer suporte ao seu comportamento gerencial: mesma cultura, mesma língua, comunicação rápida e sem ruídos, etc. (TAN; MAHONEY, 2006). Desse modo, a MNC seria tolerante em saber que o expatriado não desempenharia sua função em sua plena capacidade logo no início de sua jornada, pois a redução dos custos compensaria esta situação inicial de desempenho insatisfatório por parte do expatriado. Já sob perspectiva da teoria da agência, o expatriado é um agente que

defenderá os interesses da matriz no país anfitrião, através de uma gestão pautada na transparência.

Nesse sentido, as perspectivas estratégicas da RBV, teoria dos custos de transações e a teoria da agência ajudam a enxergar que a expatriação, apesar de uma estratégia cara, pode ser necessária.

A seguir serão revisadas as pesquisas que apontam para os fatores que determinam o sucesso do expatriado em sua designação internacional.

2.2 Ajustamento e o sucesso em expatriação

Esta seção apresenta os fundamentos da premissa generalizada de que não há sucesso em expatriação sem ajustamento intercultural, além de discutir as implicações dessa premissa para outras pesquisas posteriores que culminaram na formulação do “modelo internacional de ajustamento”. São abordados os temas relacionados ao construto do ajustamento intercultural e suas origens, além dos seus desdobramentos e implicações em recomendações da literatura voltadas à questão da gestão dos expatriados.

Para entender a origem da relação entre ajustamento e sucesso em uma experiência internacional, torna-se efetiva a explicação da disseminada, porém não comprovada, *U-Curve Adjustment Theory* (UCT). Black e Mendenhall (1991b) realizaram uma revisão empírica a respeito desta “teoria de ajustamento da curva em U”. De acordo com os autores, a teoria UCT tem sido a base de compreensão do ajustamento intercultural que norteou uma série de pesquisas, muito embora não haja evidências empíricas para validá-la. Em suas pesquisas, os autores concluíram que nem todos seguem o ajustamento da curva em U. As descrições a respeito desta teoria incluem quatro estágios:

- a) Lua-de-mel- o fascínio pelas novidades da nova cultura;
- b) Choque cultural- desilusão e frustração ao lidar com o cotidiano na nova cultura;
- c) Ajustamento- adaptação gradual à nova cultura, aprendendo a como se comportar apropriadamente de acordo com as normas culturais do país anfitrião;

- d) Maestria- acréscimos incrementais na habilidade do indivíduo em funcionar na nova cultura.

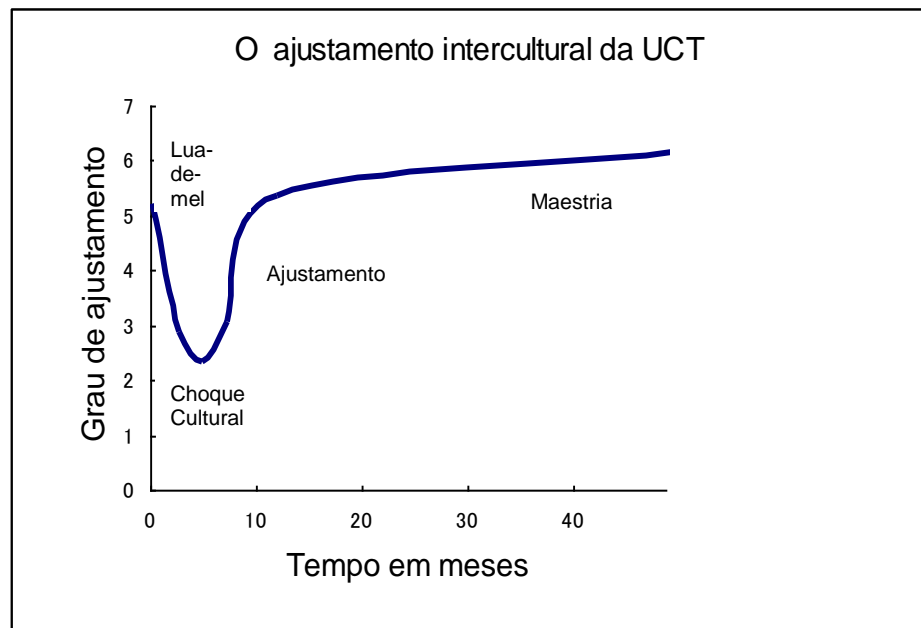


Gráfico 1 - Curva UCT

Fonte: Adaptado de BLACK; MENDENHALL, 1991b, p.227.

É curioso notar que na literatura norte-americana, ajustamento e adaptação são tomados como sinônimos, conforme mostra a definição de ajustamento logo acima. Não obstante, para o antropólogo Winkelman (1994), somente a fase de “maestria” da curva UCT acima equivale à “adaptação”. Assim, de acordo com essa lógica, o ajustamento corresponderia a uma fase anterior à adaptação em que se começa a desenvolver o nível de familiaridade com a cultura local. Seria efetiva a diferenciação aqui entre a adaptação e o ajustamento. De acordo com Freitas (2005):

Considera-se como adaptação o nível de conforto psicológico que se experimenta face ao novo código, ao transitar com relativo desembaraço num ambiente estranho, ao dar respostas adequadas às situações locais. (FREITAS, 2005, p. 297).

De acordo com Winkelman (1994) o ajustamento é a fase do desenvolvimento de habilidades em solução de problemas para lidar com a nova cultura e começar a aceitar o jeito da cultura local com uma atitude positiva. Este autor afirma então que antes de se adaptar é necessário se ajustar. De acordo com a definição de Freitas (2005), a adaptação já pressupõe que um nível ideal de conforto psicológico já foi obtido, por exemplo, pelo expatriado, ao viver em outro país. Assim, o que diferencia o ajustamento da adaptação, em primeiro lugar é o grau de conforto psicológico obtido. O conforto psicológico é a sensação de bem estar que propicia auto-estima e satisfação em relação à vida. Sem o conforto psicológico a pessoa experimenta uma deterioração no seu senso de bem estar que resulta em manifestações patológicas tais como desordem emocional, irritabilidade e hostilidade (WINKELMAN, 1994). Para Aycan (1997), o conforto psicológico constitui apenas um dos fatores do ajustamento. De acordo com este autor, sob o contexto específico da expatriação, o ajustamento é conceituado como o grau de conformidade entre o expatriado e o novo ambiente, que envolve fatores relacionados à área do trabalho e fora da área do trabalho. Além disso, o ajustamento psicológico e o ajustamento sócio-cultural são propostos como os fatores determinantes e imediatos do ajustamento no trabalho. “É argumentado que expatriados serão efetivos e comprometidos com seu novo trabalho, desde que eles experimentem baixo estresse e alta integração com o novo ambiente cultural.” (AYCAN, 1997, vol.8, p.451, tradução nossa). Não obstante, nesta tese, o autor optou por adotar o conceito de Oberg (1960) que define ajustamento intercultural como o grau de conforto psicológico com vários aspectos do país anfitrião, lembrando que o ajustamento antecede a adaptação (WINKELMAN, 1994).

Black e Mendehall (1991b) mostram que a terminologia ajustamento tem sido operacionalizada, desde a década de 50, de diferentes maneiras. Os estudos sobre ajustamento desde a década de 50 até a década de 80, que se basearam declaradamente na UCT, utilizaram predominantemente como amostras, os estudantes estrangeiros. Aqui é válido observar que esta amostra limita a aplicação desta teoria para todos os expatriados. Para aqueles expatriados que vêm com suas esposas e filhos, por exemplo, já haveria logo de início um “choque cultural” e muito estresse decorrente no novo ambiente, diferentemente dos expatriados que estão

sozinhos ou são solteiros e que não deixam suas esposas em casa esperando sozinhas.

Ao buscarem artigos acadêmicos que utilizaram a UCT em diversas base de dados nos campos da administração, ciências sociais e psicologia, os autores observaram que poucos foram os artigos que abordaram esta teoria sob uma perspectiva empírica e que de fato utilizaram técnicas estatísticas. Em suas análises os autores sugeriram que as amostras com estudantes estrangeiros eram alvos de preferência dos pesquisadores devido à facilidade de acesso, diversidade de variáveis e possibilidade de estudos longitudinais, embora o objetivo fosse conseguir dados sobre indivíduos que viviam e trabalhavam em uma cultura estrangeira.

O escopo da UCT, seu referencial teórico e pressupostos foram moldados com base em experiências de estudantes em seus respectivos intercâmbios internacionais: “Ajustamento foi operacionalizado em termos de moral acadêmico, ao qual os estudantes se referiam em suas retrospectivas.” (BLACK; MENDENHALL, 1991b, p.229, tradução nossa). Assim, o moral subia e descia de acordo com o ano acadêmico, início ou fim das férias, etc. Os autores afirmam ainda que o ajustamento foi operacionalizado também em termos de moral psicológico, humor psicológico, opinião favorável a respeito dos locais, satisfação, atitudes, conforto com o novo ambiente e dificuldade com vários aspectos do novo ambiente.

Além da falta de evidências empíricas, limitações metodológicas e falta de consenso em relação ao conceito de ajustamento, a principal influência da UCT nos estudos de ajustamento intercultural posteriores foi a premissa de que quanto maior a distância cultural entre o país anfitrião e o país de origem, menor será o nível de auto-eficácia⁴ do indivíduo. Isso acarretaria comportamentos inapropriados que resultariam em relações pobres com os clientes, perda de oportunidades de negócios, problemas com os sindicatos e danos à reputação da companhia:

Conseqüentemente, indivíduos com altos níveis de auto-eficácia serão mais ávidos a aprender novos comportamentos no país anfitrião. Também, indivíduos com altos níveis de auto-eficácia seriam provavelmente mais ávidos a experimentar e tentar imitar novos comportamentos.(BLACK; MENDENHALL, 1991b, p.244, tradução nossa).

⁴ A auto-eficácia do indivíduo é o grau de crença do indivíduo de que ele ou ela poderá executar com sucesso um determinado tipo de comportamento (BLACK; MENDENHALL, 1991b).

A auto-eficácia diminuiria a tendência natural dos indivíduos de desistir da atribuição internacional durante a fase de choque cultural, de modo a facilitar o ajustamento, que seria obtido via imitação e apreensão de novos comportamentos: “Quanto mais alto o nível inicial de auto-eficácia, mais cedo o indivíduo se ajustará à cultura local.” (BLACK; MENDENHALL, 1991b, p.245, tradução nossa).

A UCT defende a idéia de que quanto maiores as diferenças entre a cultura geral e organizacional do país anfitrião e do país de origem, maior e mais severo será o estágio de choque cultural. Muito da fundamentação teórica sobre a pesquisa em ajustamento intercultural tem sido atribuída às pesquisas de choques culturais já na década de 60 (BLACK; GREGERSEN, 1991). O choque cultural foi inicialmente definido por Oberg (1960) como uma consequência da ansiedade resultante de uma nova cultura e o sentimento de falta, confusão, impotência devido à perda de pistas e regras sócio-culturais com as quais a pessoa já estava acostumada. O choque cultural compromete o conforto psicológico e pode ocasionar sintomas como perda de efetividade no trabalho, episódios de choro e retorno ao país de origem (WINKELMAN, 1994).

A falta de testes estatísticos, poucos estudos longitudinais (embora a UCT seja uma teoria que se propõe a explicar o ajustamento no decorrer do tempo), falta de rigor metodológico e as diferentes formas de operacionalização do conceito de ajustamento tornam problemáticas as comparações e generalizações de resultados. A principal crítica, no entanto, emerge do fato da UCT assumir que o suposto ajustamento segue a curva em U, passando respectivamente pela lua-de-mel, choque-cultural, ajustamento e maestria. A UCT também vinculou o ajustamento, obtido via auto-eficácia, ao desempenho no país estrangeiro.

Inúmeras pesquisas carregam essa premissa da UCT. Nas pesquisas de Bell e Harrison (1996) sobre o ajustamento de expatriados pode-se encontrar, por exemplo, a seguinte citação: “Nesse sentido, ajustamento apropriado é uma condição necessária para o desempenho efetivo.” (BELL; HARRISON, 1996, p.49, tradução nossa). Esses autores afirmam que o ajustamento é a dimensão dominante da efetividade e por isso as utilizam de modo alternado em suas pesquisas.

Isso conferiu ao ajustamento um destaque, que levou as pesquisas a se focarem na descrição do estágio do ajustamento em detrimento de um referencial teórico que ajudasse a explicar como os indivíduos mudam de um estágio para outro. A compreensão de como se dá ou como emerge o estágio da lua-de-mel, quanto

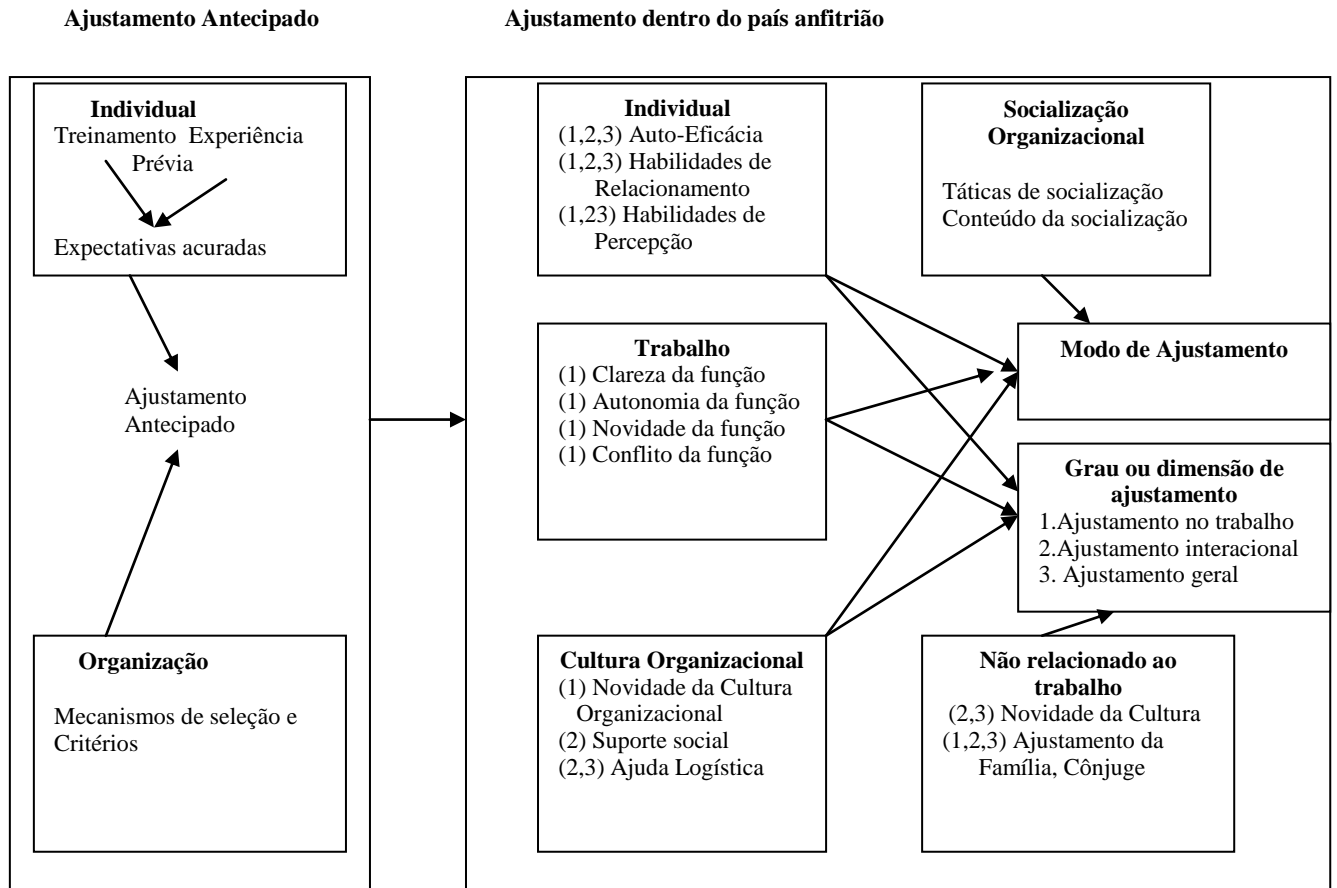
tempo passa até se sentir o impacto do choque cultural e de que forma se dá a maestria, não é incentivada pela UCT.

Ao unirem os estudo da teoria de ajustamento em curva U (UCT) com a Teoria de aprendizado social, os autores mostraram como a UCT sugere ao estrangeiro a imitação de comportamentos, a necessidade de modificação de seu comportamento e atitudes voltadas à cultura local para que só assim possa ser considerado auto-eficaz e alcançar o ajustamento. Não conseguir se ajustar equivale a não desenvolver comportamentos apropriados, impactando assim no desempenho e nos resultados gerais.

Black e Gergersen (1991) também utilizaram o referencial da UCT para entender o ajustamento dos cônjuges ao assumirem que as esposas dos expatriados também estariam sujeitas às fases de lua-de-mel. Não obstante, esta fase de lua-de-mel para o cônjuge é questionada por Lewis (1997) ao mostrar que tudo depende de como foi tomada a decisão pelo casal, visto que as esposas, por exemplo, nem são consultadas sobre suas expectativas e logo após a chegada ao novo país, há crises envolvendo a moradia ou mesmo desconfortos que ocasionam separações e o retorno do cônjuge para o país de origem. Mesmo assim, Black e Gergessen (1991) insistem que haveria a fase inicial de fascínio com a nova cultura e após isso ocorreria um declínio no moral, após o qual o indivíduo gradualmente e através da tentativa e erro aprenderia qual seria o comportamento apropriado e o comportamento inapropriado: “Esse aprendizado geralmente resulta em ajustamento à nova cultura.” (BLACK; GREGERSEN, 1991, p.465, tradução nossa). Os autores partem das premissas da UCT para então afirmar que os expatriados só reduzirão os níveis de incerteza e respectivos sintomas do choque cultural no exterior se conseguirem aprender através da imitação e experiência via observação, audição e leitura dos comportamentos: “Portanto, o processo básico de ajustamento intercultural é a redução da incerteza através do aprendizado do que é apropriado e do que não é apropriado na nova cultura.” (BLACK; GREGERSEN, 1991, p.465, tradução nossa).

Os pressupostos teóricos da UCT influenciaram o modelo internacional de ajustamento intercultural de Black e seus colegas (1991a), que estavam inquietos e queriam entender os motivos das elevadas taxas de falha em expatriação dos norte-americanos, que variava de 16 a 40%. Ao reunirem a literatura doméstica e a literatura internacional sobre o ajustamento e após uma revisão da literatura dos

últimos doze anos sobre o assunto, os autores queriam prover um modelo integrado de análise, embora tenham reconhecido a falta de evidência empírica sobre os diversos elementos que compõem o modelo proposto, que denominaram de modelo de ajustamento internacional. Seria efetiva a apresentação do modelo de ajustamento internacional de Black et al. (1991a) antes de explicá-lo nesta tese:



Esquema 1 - O modelo de Ajustamento Internacional

Fonte: Black, Mendenhall e Oddou, 1991a, p.303.

Nota: Os números dentro dos parênteses indicam as dimensões de ajustamento com as quais supostamente se relacionam essas variáveis específicas.

O modelo começa com a descrição do “ajustamento antecipado” (*anticipatory adjustment*) que ocorreria no país de origem do candidato à expatriação. O ajustamento antecipado pode ser definido como os fatores anteriores à expatriação que facilitariam o ajustamento no país anfitrião. De acordo com os autores, o ajustamento antecipado é composto de dois fatores específicos: do indivíduo e da organização. Os fatores do indivíduo são constituídos de treinamento e experiência

prévia do candidato, que ajudam a formar expectativas acuradas sobre os desafios da missão internacional. Isso reduziria o nível de insegurança e ansiedade do candidato. Já os fatores organizacionais referem-se aos mecanismos de seleção e critérios. Candidatos escolhidos não apenas com base no critério de seleção da competência técnica, relacionada às experiências e habilidades técnicas do trabalho, mas principalmente através de testes para identificar o grau de competências interculturais, que os autores não especificam, conseguiriam ajustar-se mais facilmente e rapidamente ao país anfitrião. De acordo com o modelo de Black et al.(1991a), os indivíduos selecionados de acordo somente com a competência técnica teriam dificuldades de ajustamento, visto que esse construto requer competências interculturais.

Após a fase de ajustamento antecipado e a chegada ao seu destino, o expatriado se defrontaria naturalmente com a necessidade de “ajustamento dentro do país anfitrião” (*In-country adjustment*). Sob essa nova situação, o expatriado manifestaria suas habilidades individuais para lidar com o novo cenário intercultural. A habilidade de persistir na exibição de comportamentos aprendidos no país anfitrião para receber *feedback* dos locais seria a “auto-eficácia”, que juntamente com a habilidade em desenvolver relacionamentos com os locais (habilidades de relacionamento) e habilidades cognitivas que permitam ao expatriado perceber corretamente e avaliar o ambiente local e seus atores (habilidades de percepção) comporiam os fatores do item “Individual” do modelo. O item “Individual” está diretamente relacionado às dimensões de ajustamento no trabalho (ajustamento para os novos requisitos do trabalho), interacional (socialização com os indivíduos no país anfitrião) e geral (ajustamento à cultura estrangeira e às condições de vida). O modelo de Black et al.(1991a) apresenta assim três dimensões (trabalho, interacional e geral) que são facilitados pelos expatriados que contemplam os fatores do item “Individual”.

Além disso, de acordo com o modelo, o item “individual” também se relaciona diretamente com o “modo de ajustamento”, que se refere à maneira como os indivíduos devem se ajustar às mudanças de função no trabalho. O modo de ajustamento pode ser reativo ou ativo. No modo reativo é o indivíduo que muda a si mesmo para se ajustar a nova situação do trabalho. No modo ativo, o indivíduo muda o ambiente da nova situação para que corresponda rapidamente as suas habilidades e necessidades (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991a). Assim, de

acordo com a lógica deste modelo, expatriados com muita “auto-eficácia” tenderiam a apresentar um “modo reativo” e indivíduos com pouca “auto-eficácia” tenderiam a adotar o “modo ativo”. É curioso observar que o sentido de “ativo” é utilizado com uma conotação negativa enquanto “reativo” com uma conotação positiva no respectivo modelo, o que seria contrário aos sentidos que se tem dessas palavras na língua portuguesa. Pareceria contraditório na língua portuguesa considerar o expatriado que não se esforça para mudar a si mesmo e aprender novos comportamentos em um novo ambiente cultural (pouca auto-eficácia) e tende a pressionar o ambiente local para que se ajuste a suas expectativas como um “modo ativo”, ao invés de “modo reativo”. Esses contrastes de sentido dificultam de início a compreensão do modelo.

O item “Trabalho”, também presente no modelo, reúne os fatores de “clareza da função” e de “autonomia da função”, que estariam positivamente associadas à dimensão de ajustamento no trabalho, ao permitirem ao expatriado respectivamente a compreensão de seus papéis gerenciais e poder decisório para adaptar as funções e condições do trabalho local de acordo com suas expectativas. Os autores argumentam que uma grande “autonomia da função” permitiria aos expatriados adotar o modo de ajustamento ativo, pois ao invés de precisarem mudar a si mesmos para aceitar as especificações do trabalho, descrições do cargo e práticas previamente definidas, eles poderiam forçar a mudança do ambiente de acordo com seus interesses.

No entanto, há dois fatores do item “Trabalho” que estão negativamente associados à dimensão do ajustamento no trabalho: a novidade da função e o conflito da função. A “novidade da função” se refere ao grau em que a função desenvolvida pelo expatriado no país local é diferente de suas funções anteriores. Já o conflito de função está relacionado aos conflitos de sinais em relação ao que é esperado dos indivíduos no novo ambiente de trabalho. Assim esses conflitos de sinais também podem resultar, assim como no caso da novidade cultural, em um alto grau de incerteza porque primeiro é preciso entender as mensagens locais para decidir quais devem ser seguidas ou ignoradas.

Na seqüência, o ajustamento dentro do país anfitrião apresenta o item “Cultura organizacional” sob o processo de ajustamento intercultural. Os autores afirmam que quanto menor a diferença entre a cultura organizacional da subsidiária e a cultura da matriz, maior seria a redução do nível de incerteza associada ao

ambiente de trabalho local no qual as funções são desempenhadas pelos expatriados. Portanto, seria desejável que não houvesse “Novidade da cultura organizacional”, pois isso facilitaria o ajustamento no trabalho. Este item contempla também o fator relacionado ao apoio dos colegas e superiores do país anfitrião para prover informações aos expatriados sobre o que é aceitável e inaceitável neste novo cenário organizacional (Suporte social) que facilitaria também o ajustamento intercultural, especialmente o ajustamento no trabalho. Já o fator da “Ajuda logística” que se refere ao suporte quanto à moradia, compras e escolas dentre outros teria maior relação com as dimensões de ajustamento geral e internacional, pois este fator trata de questões não relacionadas ao trabalho. Embora os autores não expliquem a relação entre cultura organizacional com o “modo de ajustamento”, observa-se diretamente no modelo que o item cultura organizacional exerce influência sobre o modo de ajustamento a ser adotado pelos expatriados. Com base no modelo, supõe-se que pouca “novidade da cultura organizacional” exigiria menor necessidade de mudança por parte do expatriado para se ajustar ao ambiente de trabalho local e por isso ele poderia forçar as adequações do ambiente local às suas expectativas (modo de ajustamento ativo).

O item “Socialização Organizacional” que aparece a direita do modelo não é influenciado por nenhum dos itens mencionados anteriormente. No modelo, este item se relaciona apenas ao “modo de ajustamento”. De acordo com os autores, a socialização organizacional se refere às táticas que as organizações utilizam para socializar os novos integrantes quanto aos comportamentos e perspectivas desejáveis no ambiente de trabalho. Indivíduos socializados com base nas táticas institucionais tendem a não serem inovadores em suas funções, pois reproduzem comportamentos e atitudes moldados pela organização e indivíduos socializados com base nas táticas individuais demonstram uma tendência para a inovação em suas funções de trabalho, por se apoiarem mais em suas próprias iniciativas. É importante também lembrar que durante o processo de socialização os indivíduos aprendem conteúdos, que podem influenciá-los a mudar ou que simplesmente não encorajam as mudanças no trabalho. Por isso a tática de socialização deve observar o conteúdo da socialização (o que os indivíduos aprendem). Assim, indivíduos socializados com base em táticas institucionais tendem a apresentar um “modo de ajustamento” caracterizado por um baixo nível de inovação em funções e contrariamente a isso, indivíduos socializados com base em táticas individuais

tendem a apresentar um “modo de ajustamento” marcado por um alto nível de inovação em funções.

O item “Não relacionado ao trabalho” aparece à margem do modelo e contempla os fatores “Novidades da cultura” e “Ajustamento da Família, Cônjuge”. Os autores mencionam que quanto maior a diferença entre a cultura geral do país local comparada ao país de origem do expatriado, maior seria a dificuldade de se obter o ajustamento intercultural devido à grande “novidade da cultura”. De acordo com os autores, a novidade da cultura seria saliente em atividades e interações não relacionadas ao trabalho e por isso seu impacto seria mais forte nas dimensões do ajustamento interacional e geral. Outro fator relevante é o ajustamento da família do expatriado, em especial do cônjuge, que está relacionado às três dimensões do modelo (trabalho, interacional e geral). O modelo sugere que se a família do expatriado não estiver ajustada, então haverá dificuldades para se alcançar o ajustamento no trabalho, o ajustamento interacional e o ajustamento geral. Vale ressaltar que essas dimensões de ajustamento são tidas como positivamente relacionadas com o desempenho do expatriado em sua designação internacional e com a sua intenção em ficar no país hospedeiro. Não se observa no modelo uma inter-relação entre “modo de ajustamento” e “grau ou dimensão de ajustamento”.

A análise do modelo de Black et al.(1991a) levanta alguns questionamentos que devem ser ressaltados. Esse modelo não associa diretamente o trabalho com a cultura organizacional do país anfitrião, além de posicionar a novidade da cultura e o ajustamento da família e do cônjuge à margem do modelo, como se não fossem relevantes ao trabalho. O quadro denominado “individual” confere ampla responsabilidade ao indivíduo solitário, pelo seu próprio grau de ajustamento. É como se o ajustamento dependesse exclusivamente da “habilidade” individual do expatriado sob a nova cultura. Assim o modelo parece minimizar a provável responsabilidade da organização pelo ajustamento, transferindo-a para o nível individual. A partir da observação do modelo acima, supõe-se que as habilidades interpessoais e a auto-eficácia do expatriado são fatores que merecem mais destaque que outros fatores como a família e o suporte da organização, etc. O modelo flui unilateralmente da esquerda para a direita e o modo de ajustamento e o grau de ajustamento são as únicas variáveis dependentes do modelo, pois não se observa a interrelação entre aspectos individuais, trabalho, cultura organizacional, socialização organizacional e demais aspectos não relacionados ao trabalho.

Embora este modelo seja visto como universal pela literatura norte-americana, questiona-se logo de início a sua validade para diferentes culturas e realidades. Ao se observar o modelo, tem-se a impressão de que a terminologia “ajustamento dentro do país anfitrião” poderia ser substituída por “ajustamento dentro da empresa anfitriã”, pois todo o modelo parece estar centrado no trabalho e na responsabilidade individual do expatriado pelo seu ajustamento intercultural.

Os pesquisadores Stroh, Dennis e Cramer (1994) testaram empiricamente o modelo de ajustamento internacional de Black, Mendenhall e Oddou (1991a) apresentado acima e apontaram como principal limitação deste modelo a desconsideração pela vontade do expatriado, ou propensão em viver a experiência através do “espírito da descoberta” (GUIGUET; SILVA, 2003), em cumprir a sua designação ou missão internacional.

Esses autores mostraram que a correlação entre a escala de ajustamento e a vontade do expatriado em completar a designação internacional era alta (0.46). Os autores, porém não conseguem ir além disso, pois embora tenham levantado a questão da determinação e vontade do expatriado como fator faltante no modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991a), reforçam a necessidade de ajustamento intercultural ao enfatizarem que “[...] quanto mais ajustados os expatriados estão, maior a probabilidade de eles cumprirem as suas designações internacionais.” (STROH; DENNIS; CRAMER, 1994, p.189, tradução nossa).

Shaffer, Harrison e Gilley (1999) também testaram e validaram o modelo integrado de ajustamento internacional de Black, Mendenhall e Oddou (1991a). Os autores afirmaram ter expandido o modelo para testar dois fatores individuais e três fatores de posição como moderadores dos determinantes do ajustamento. Os dois fatores individuais são as experiências prévias e a fluência na língua local por parte do expatriado. Já os fatores de posição são os níveis hierárquicos, áreas funcionais e os vetores de expatriação. O vetor de expatriação refere-se ao tipo de expatriado, que pode ser advindo do país de origem da Multinacional (PCN), de um terceiro país que não o da subsidiária ou impatriado (TCN), que é de uma subsidiária estrangeira designado a trabalhar no país de origem da Multinacional.

Nos resultados do *survey* em dez multinacionais americanas que contemplaram 452 questionários válidos para análise e envolveram vinte e nove nacionalidades de expatriados, os autores afirmaram que, quanto aos fatores individuais, quanto maior a experiência do expatriado, melhor é o aproveitamento do

suporte local dos colegas de trabalho e da gestão local e menor se torna a dependência desse expatriado em relação à matriz para facilitar o processo de ajustamento.

Já a fluência na língua, por um lado, ajuda no ajustamento do expatriado e por outro, intensifica os conflitos de papéis, pois se supõe que o expatriado se torne mais consciente das demandas contraditórias entre matriz e subsidiária. Os autores não explicam o que eles chamam de demandas contraditórias, mas afirmam que os expatriados que não são fluentes talvez nem mesmo notem esses sinais de conflitos que se originam das exigências dos empregados que estão matriz e das demandas dos locais que estão na subsidiária do país anfitrião.

No que tange aos fatores de posição, os autores mostram que os efeitos moderadores dos níveis hierárquicos e dos vetores de expatriação são consideráveis, mas o efeito moderador da função do expatriado é fraco. Para um expatriado com alta posição no nível hierárquico, por exemplo, requer-se maior nível de autonomia para que haja ajustamento no trabalho. Além disso, para um expatriado em uma alta posição, o trabalho é mais conceitual e composto de tomada de decisões estratégicas e por isso a clareza do trabalho, ou uma descrição de cargo bem definida, pode não ser tão importante como seria para a média e baixa gerência. Já para expatriados na média-gerência, a experiência prévia tem um efeito positivo no ajustamento do trabalho, mas o efeito é reverso com expatriados da alta gerência. Embora os motivos desse efeito reverso não tenham sido explicados pelos autores, eles sugerem que o impacto negativo da experiência prévia sobre o ajustamento do trabalho da alta gerência tem importantes implicações para ambas as decisões de *staffing* e treinamento.

Em relação ao vetor de expatriação, os autores afirmam que para um expatriado de um terceiro país (TCN), a novidade cultural do país local não tem um impacto negativo em seu ajustamento, pois esse expatriado tem uma maior sensibilidade cultural. Para impatriados, o suporte dos colegas de trabalho e a clareza da função são mais importantes para o ajustamento em suas três dimensões, do que para os expatriados advindos da matriz e de um terceiro país. A área funcional apresentou o mais baixo efeito moderador dentre os fatores propostos, porém, os autores afirmam que para o ajustamento de expatriados técnicos, a fluência na língua assume papel primordial no ajustamento interacional, quando comparados aos expatriados em funções gerenciais. De acordo com os autores, isso

é um indicativo de que os expatriados técnicos desempenham uma função importante na transferência de conhecimento para os locais e neste caso o treinamento em línguas se torna crucial para esse grupo de expatriados.

No relato acima os autores apenas expandiram o modelo de Black et al.(1991) para que pudesse abordar as diferenças de ajustamento de expatriados com diferentes habilidades de linguagem, experiências internacionais, níveis hierárquicos, funções e vetores de expatriação em uma amostra grande e heterogênea de expatriados. Os autores afirmam nas conclusões da pesquisa, que a maximização da efetividade das expatriações depende da investigação dos fatores que influenciam o ajustamento.

Para Shaffer, Harrison e Gilley (1999), um pressuposto implícito do modelo de Black et al. (1991) é que este modelo se aplica igualmente bem para todos os expatriados, ou seja, trata-se de um modelo universal. Cabe aqui a ressalva de que a suposta existência de um modelo universal de ajustamento implicaria em pesquisas que deixem de considerar especificidades de outros expatriados que poderiam ser importantes para determinados contextos, de modo a restringir os avanços conceituais em relação ao construto ajustamento. Além disso, levaria as organizações à adoção de práticas semelhantes.

De um modo geral, nota-se que o ajustamento ou o ajustamento intercultural trata basicamente da adaptação a uma cultura diferente do país de origem do expatriado e que as pesquisas sobre esse tema tomaram como pressuposto, de suas respectivas investigações, o “ajustamento intercultural” como condição imprescindível para que haja garantia de sucesso e efetividade na expatriação. Os expatriados devem se adequar rapidamente à realidade cultural do local onde atuam em determinado momento (BUENO; DOMINGUES; DEL CORSO, 2004). “Se um expatriado não pode se adaptar ao ambiente estrangeiro, a análise de outros fatores que afetam o desempenho do expatriado é insignificante.” (NEWMAN; BHATT; GUTTERIDGE, 1978, p.660, tradução nossa). Andreason (2003) também afirma que a falta de um desempenho efetivo do expatriado e sua volta prematura ao país de origem encontram na “inabilidade” de ajustamento ao ambiente estrangeiro o seu principal fator contribuinte. “[...] ambas as evidências experimentais e anedóticas sugerem que o principal fator contribuinte para a falha em expatriação está mais na inabilidade em se ajustar ao ambiente estrangeiro do que na falta de competência técnica.” (ANDREASON, 2003, vol.13, p.44, tradução nossa).

A dificuldade dos gerentes expatriados em se ajustarem à cultura social local tem alto custo em termos de desempenho gerencial, produtividade em operações estrangeiras, relações com o cliente e eficiência em operações. Há também custos invisíveis devido ao fracasso do expatriado em sua designação internacional que são respectivamente a perda de autoconfiança e auto-estima em sua habilidade gerencial e a perda de prestígio entre os seus companheiros (MENDENHALL; ODDOU, 1985).

No entanto, Harrison e Shaffer (2005) chegaram a questionar a relação entre ajustamento e desempenho do expatriado. De acordo com esses dois autores, o ajustamento pode implicar em um retorno prematuro do expatriado, mas não está relacionado com a efetividade ou desempenho do expatriado. Não obstante essa colocação, os dois autores afirmam que o “ajustamento cultural” gera pensamentos de desistência, vontade de deixar tudo de lado e parar com tudo, impactando assim na rotatividade e na volta prematura do expatriado.

Se um expatriado está experimentando um ajustamento pobre, uma das respostas mais simples e direta é redirecionar a atenção e os esforços pessoais para longe de seu/sua posição atual. Respostas para o mau ajustamento podem se manifestar sob a forma de abandonar psicologicamente a designação internacional ou o trabalho, levando tempo para acordar para o ritmo do trabalho ou falhando em desenvolver e manter bons relacionamentos com os colegas da organização hospedeira. (HARRISON; SHAFFER, 2005, vol.16, p.1457, tradução nossa).

No início de suas pesquisas autores parecem questionar o modelo de Black et al. (1991a) de ajustamento internacional, mas na conclusão afirmam que sem ajustamento “cultural” há uma diminuição de aderência ao trabalho e um descomprometimento.

A medida em que o mau ajustamento representa um acréscimo no estresse associado com a realocação para um novo ambiente (trabalho e cultura), nós acreditamos que os expatriados que não se ajustam têm poucos recursos e energia para alocar para os seus trabalhos. (HARRISON; SHAFFER, 2005, vol.16, p.1457, tradução nossa).

Com base nessa citação, pode-se dizer que os autores não conseguem novamente se desligar da premissa tradicional de que o ajustamento determina o desempenho dos expatriados. Vale ressaltar que essa premissa parece válida para todos os expatriados, independentemente do setor em que atuam.

Uma recente pesquisa empírica sobre o ajustamento intercultural de Shay e Baack (2006) abordou expatriados de nove companhias multinacionais do setor hoteleiro. Nesta pesquisa, os autores partiram do pressuposto do ajustamento, como requisito para que os expatriados pudessem adquirir conhecimento crítico, *expertise* e habilidades necessárias para as competências globais:

“Porém, quando os expatriados não se ajustam à cultura local e /ou retornam prematuramente de sua designação, a oportunidade de adquirir tais competências pode estar perdida. Além disso, o crescente corpo de conhecimento das pesquisas sobre as conseqüências do ajustamento do expatriado sugerem que o ajustamento é essencial para os gerentes expatriados atingirem as metas organizacionais e objetivos que são a implementação da estratégia das EM.” (SHAY; BAACK, 2006, p.275-276, tradução nossa).

Os autores partiram do modelo de Black e seus colegas (1991) para analisar a relação entre as dimensões do ajustamento e acharam em seus resultados uma significativa relação entre o ajustamento geral do expatriado e o ajustamento no trabalho. Embora tenham reconhecido as inúmeras limitações da pesquisa, tais como a abordagem de uma única indústria, os autores sugerem que o ajustamento geral do expatriado determina o ajustamento no trabalho. Sem adaptar-se à cultura geral do país local, afirmam os autores, o expatriado não terá condições de se ajustar ao trabalho e desempenhar efetivamente suas funções. A partir dessas conclusões os autores sugerem que o foco inicial das designações internacionais deveria estar nas características da cultura geral e ambiental e não nas responsabilidades do trabalho. Ressalta-se que Shay e Baack (2006) partem para generalizações feitas a partir da análise da indústria da hotelaria, na qual os negócios estão conectados aos aspectos da cultura geral tais como gastronomia, entretenimento, shopping, etc. Neste caso peculiar, a cultura geral é por si só o foco do trabalho. De outro lado, vale comentar que a pesquisa de Shay e Baack (1991) poderia ter chegado a resultados diferentes se a amostra fosse constituída por outro tipo de indústria.

A revisão da literatura mostra que parece haver uma recomendação genérica de que os expatriados devem se ajustar plenamente para que sejam efetivos em suas missões e esse ajustamento implicaria em mudanças de comportamentos e até mesmo da identidade do expatriado conforme mostra a próxima seção.

2.3 Identidade multicultural de expatriados

As tentativas de desenvolvimento de um modelo de ajustamento abordaram também as transformações pessoais ocorridas durante o período da designação internacional. Essas transformações implicariam em mudanças comportamentais e supostamente em mudanças na identidade dos expatriados. Esta seção apresenta as pesquisas que abordam a questão da identidade do expatriado em missões internacionais.

Em seu modelo de expatriação, Sanches, Spector e Cooper (2000) sugerem inicialmente como saída para o expatriado, o desenvolvimento de uma abordagem multicultural que passa a amortecer o estresse oriundo de uma designação internacional. Embora esses autores não se aprofundem no detalhamento dessa abordagem, vale ressaltar que, em geral, o multiculturalismo diz respeito ao conhecimento e o entendimento das diferenças culturais e a apreciação da diversidade através do respeito das identidades dos grupos minoritários, sua cultura e direitos (VERKUYTEN, 2006).

O modelo de expatriação de Sanches, Spector e Cooper (2000), por exemplo, afirma que o expatriado passará por uma profunda transformação pessoal e que ele deverá ter essa abertura se quiser ser bem sucedido em sua expatriação.

De acordo com esses autores, os executivos expatriados devem desenvolver mecanismos para lidar com o paradoxo de se viver com a dualidade em suas identificações, com a cultura do país hospedeiro e do país de origem. A expatriação para esses autores demanda reações adaptativas por parte do executivo, pois ele passa a atuar sobre duas culturas distintas.

Os reflexos dessa pesquisa podem ser vistos na parte da seleção de candidatos à expatriação, que agora passa a se basear não apenas em sua competência técnica, mas sim em seu perfil de abertura para contatos com novas culturas. “O ajustamento bem sucedido implica em uma identificação final e

intermediária com as culturas hospedeira e original.” (SANCHES; SPECTOR; COOPER, 2000, p.101, tradução nossa).

Os autores defendem em suas conclusões que o Expatriado Bicultural representa o modelo ideal de identificação cultural e ajustamento, resultando assim em efetividade na expatriação. O Expatriado Bicultural está sujeito a menos estresse pois já venceu o choque cultural e se ajustou perfeitamente ao ambiente diferente da sua cultura de origem (SANCHES; SPECTOR; COOPER, 2000).

A crise de identidade seria o principal fator de estresse na experiência de expatriação pela qual passam os executivos. De acordo com os autores, os expatriados se defrontam com situações onde precisam modificar e adaptar seus comportamentos e mesmo introjetar valores, hábitos e códigos do novo ambiente cultural a ponto de modificar até mesmo o seu estilo de gestão quando necessário. Aos poucos, o executivo pode sentir que está excluindo o seu lado cultural original a favor do ajustamento e isso gera uma tensão interna. Para vencer esta fase, o expatriado deverá dividir a sua identidade de modo a incorporar a cultura local, sem danificar a essência de sua identidade original. Trata-se de um expatriado que venceu o medo de perder a sua identidade e desenvolveu uma habilidade para aprimorar uma identidade que lhe permita ter uma proficiência em duas culturas.

As razões para os altos níveis de falha em expatriação dos norte-americanos (cerca de 40%), defendem os autores, está justamente na inabilidade de desenvolver essa identidade bicultural. Essa inabilidade, afirmam os autores, surge da não aceitação de profundas transformações pessoais advindas de uma designação internacional devido ao medo de perda de identidade e da incapacidade em lidar com vários fatores de estresse.

Vale ressaltar que Sanches, Spector e Cooper (2000) tratam o conceito de identidade como algo objetivo, passível de aparente manipulação ou mesmo treinamento. De acordo com Pizzinato e Sarriera (2008), a identidade pode ser entendida como um espaço psicossocial de pertencimento, que supõe alguns traços significativos e uma consciência elaborada de compartilhar um espaço vital. A identidade, de acordo com esses autores, trata-se de como a pessoa pensa sobre si mesma em relação ao meio social e tudo isso é influenciado também pela infância e pelas condições sociais da construção de si mesmo ao longo de todo o processo evolutivo. Aqui cabe a ressalva de que identidade é um conceito amplamente estudado, mas que para o contexto desta pesquisa, a abordagem de Pizzinato e

Sarriera (2008) contribui de modo significativo, pois insere o indivíduo em um contexto, ressaltando o papel deste na construção de sua identidade. Observa-se assim que não se consegue desenvolver a identidade “bicultural” tão facilmente como sugerem Sanches, Spector e Cooper (2000). Pizzinato e Sarriera (2008) também esclarecem que a “identidade bicultural” é originalmente um conceito aplicado aos descendentes de imigrantes ou como se posicionam as crianças imigrantes no cruzamento bicultural que vivenciam. Paiva (2007) também mostra que a identidade para ser entendida precisa levar em consideração os elementos de cognição, afeto e ação da pessoa como sua adesão ao grupo. Ao afirmar que o expatriado pode adquirir uma identidade bicultural, os autores parecem não estar levando em consideração estas definições.

Apesar do modelo bicultural de executivo ter sido apresentado como a solução para o problema do ajustamento, Freitas (2000) esclarece que a vivência em outro país não é definida apenas por elementos cognitivos, ou seja, conhecer sobre uma outra cultura não habilita o detentor desse conhecimento a bem vivê-la, pois o expatriado é alguém que diferentemente do turista, deve enfrentar e reacomodar psicologicamente os seus desconfortos e frustrações. Pelo fato de não existir um modelo de homem global, torna-se necessário nesse processo de vivência, de acordo com a autora, o apoio da empresa para desenvolver um ambiente mais acolhedor, que facilite o aproveitamento e a expressão das diferenças.

A proposta de um modelo bicultural de expatriado esbarra na necessidade de algo que a literatura sobre expatriação considera mais importante, que são as políticas de AIRH voltadas à expatriação.

2.4 Políticas de AIRH voltadas à expatriação

As políticas de AIRH abrangem basicamente as estratégias da empresa relacionadas à preparação do candidato à expatriação e o suporte em sua vida no país anfitrião. Esse suporte também inclui as ações da empresa para garantir o ajustamento da família do expatriado. Os pesquisadores Stroh, Dennis e Cramer (1994) reforçaram as idéias originais de Black, Mendenhall e Oddou (1991a) em relação à necessidade de políticas de *staffing* voltadas ao desenvolvimento da

carreira do expatriado e às questões do ajustamento do cônjuge, para que, assim, as multinacionais pudessem reduzir o nível de falha ou retorno prematuro dos expatriados e simultaneamente melhorar o ajustamento em designações internacionais. Esta seção discutirá as pesquisas de AIRH que abordam as políticas voltadas à gestão dos expatriados.

Sob o contexto de políticas de AIRH na atualidade, o treinamento intercultural parece ser a mais apreciada e recomendada pela literatura internacional. De acordo com Black e Mendenhall (1990), o treinamento intercultural consiste em uma política de desenvolvimento de habilidades interculturais do candidato à expatriação que garantiria a manutenção da saúde mental, bem estar psicológico, redução de estresse, sentimentos de autoconfiança, habilidades de relacionamento com locais e habilidades cognitivas para perceber corretamente o ambiente local e seu sistema social. Embora os autores reconheçam que pouca atenção empírica tenha sido dada e essa política, eles afirmam que o treinamento intercultural ajudaria a elevar as competências interculturais dos candidatos à expatriação:

Em termos de ajustamento (se ele é definido como interações efetivas com os locais), o *trainee* aprende através do treinamento intercultural os comportamentos adequados para a interação efetiva e eleva a sua auto-eficácia, o qual torna o indivíduo apto a reproduzir os comportamentos que levariam às interações efetivas mais rapidamente que um indivíduo não treinado (BLACK; MENDENHALL, 1990, v. 15, p.130, tradução nossa).

Observa-se com base na citação acima que se o ajustamento intercultural for definido como conforto psicológico e familiaridade que um indivíduo sente pela nova cultura, então o treinamento intercultural reduziria o choque cultural e facilitaria o ajustamento interacional ao ensinar ao candidato à expatriação os comportamentos inadequados na cultura do país anfitrião. Os treinamentos interculturais, conforme vistos no modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991a), constituem também um dos fatores individuais de ajustamento antecipado, que permitiriam diminuir a incerteza quanto à designação internacional.

No entanto, estudos posteriores (FLORKOWSKI; FOGEL, 1999; BLACK; GREGERSEN, 1991; BELL; HARRISON, 1996; AGUZZOLI; ANTUNES; LENGELER, 2007) que se basearam neste modelo internacional de ajustamento revelaram contradições em relação à questão dos efeitos positivos do treinamento intercultural

no ajustamento intercultural dos expatriados e de suas famílias que serão apresentados nesta seção.

Para a seleção de candidatos à expatriação, a literatura geralmente enfatiza a necessidade da seleção não apenas com base nas competências técnicas, mas principalmente as competências interculturais, pois a seleção de candidatos que conheçam a cultura e o ambiente facilita a adaptação do expatriado à cultura local. (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991a; AGUZZOLI; ANTUNES; LENGELER, 2007). Porém, Florkowski e Fogel (1999) realizaram uma pesquisa empírica envolvendo vinte e duas empresas multinacionais, dentre as quais onze tinham base nos EUA e Europa e constataram algumas contradições. Nesta pesquisa, os autores explicam que os indivíduos selecionados com base apenas na competência técnica eram mais orientados à tarefa e por priorizarem mais a capacidade tecnológica e infra-estrutura da subsidiária local eram mais comprometidos e não se importavam tanto com a qualidade das relações interculturais. Desse modo, os indivíduos conseguiam desempenhar bem sem sofrer os desgastes do “etnocentrismo local”, que os autores exemplificaram como a eventual ausência de suporte, restrição de informações por parte dos empregados locais, dificuldades de aceitação, etc. Assim os autores concluíram que o critério de seleção com base apenas na competência técnica era importante para dar aos expatriados uma proteção contra o “etnocentrismo local”. Aqui cabe uma observação de que os autores denominam unilateralmente o “etnocentrismo” sob a forma de atitudes provindas dos locais. No entanto, de acordo com Oberg (1960), o etnocentrismo corresponde à atitude na qual a pessoa acredita que sua cultura, raça e nação formam o centro do mundo. Assim, seria contraditório encarar os locais como etnocêntricos em uma suposta situação na qual os expatriados vão viver em outro país e muitas vezes não se interessam pelo ambiente local. Portanto, não seria apropriado chamar os locais de etnocêntricos como fazem os autores, mas de mostrar que ao lidar com conflitos no país hospedeiro, os expatriados podem recorrer à neutralidade da competência técnica.

Black e Gregersen (1991) também realizaram uma pesquisa empírica pioneira que abordou os efeitos do treinamento intercultural. Nesta pesquisa empírica pioneira, os autores tiram, temporariamente, o foco do ajustamento do expatriado, para focarem o ajustamento do cônjuge, visto que esse tem sido apontado como elemento importante no sucesso da expatriação. Muito embora tenham ressaltado

que o ajustamento intercultural é resultante do aprendizado da cultura local, principalmente de novos comportamentos, os autores encontraram uma contradição nos resultados empíricos: “O treinamento cultural provido pela Multinacional estava significativamente relacionado ao ajustamento geral dos cônjuges, mas não ao ajustamento interacional.” (BLACK; GREGERSEN, 1991, p.471, tradução nossa).

Visto que aprender a cultura local significa aprender os comportamentos apropriados para relacionar-se com as pessoas, conforme afirmação dos autores, esperou-se que o treinamento intercultural, teria necessariamente, impacto significativo no relacionamento do cônjuge com as pessoas da cultura local, mas isso não aconteceu. Independente do alvo de treinamento, seja expatriado ou cônjuge, em última instância, o treinamento intercultural deveria impactar significativamente no ajustamento interacional. Diante da contradição, Black e Gregersen (1991) limitaram-se a dizer que a pesquisa focou apenas as esposas de expatriados Norte-Americanos e que elas não estão sujeitas, por exemplo, às mesmas dificuldades de relacionamento que outras esposas ou cônjuges, visto que o inglês por exemplo é a língua global de negócios. Nas conclusões da pesquisa, os autores defenderam, novamente, a inclusão do cônjuge no treinamento intercultural antes da partida do país de origem, para assim garantir o sucesso na expatriação.

Bell e Harrison (1996) também enfatizam a importância do treinamento intercultural para que o expatriado possa obter o ajustamento interacional e assim ser bem sucedido em sua missão. Esses autores, ao analisarem a relação entre as três dimensões de ajustamento do modelo de Black et al. (1991a), afirmam que: “Nós também acreditamos que o ajustamento interacional é a dimensão mais fundamental das três, pois ambos os ajustamentos, no trabalho e geral são baseados na interação.” (BELL; HARRISON, 1996, vol. 6, p.64, tradução nossa). Os autores sugerem portanto que um treinamento intercultural, sem impacto significativo no ajustamento interacional, compromete todas as outras formas de ajustamento e levam o cônjuge do expatriado, assim também como o expatriado a falharem na designação internacional. Não obstante, ao invés de estimular treinamentos que preparem os indivíduos nas competências necessárias para os ajustamento intercultural, os autores parecem transferir aos expatriados a responsabilidade pelo desenvolvimento de uma identidade bicultural no país anfitrião.

Embora Black e Mendenhall (1990) tenham também defendido que o treinamento intercultural teria grande impacto em executivos, que no cotidiano

exigem uma grande quantidade de interação com os locais e uma profunda integração na cultura, Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007) afirmaram que na realidade, muitas das empresas internacionalizadas não adotam práticas de AIRH conforme recomenda a literatura internacional sobre a expatriação, principalmente no que tange ao treinamento intercultural de executivos.

Em um recente estudo empírico envolvendo quarenta e uma (41) multinacionais brasileiras localizadas na região sul, por exemplo, observou-se que 70,8% oferecem capacitação técnica, 29,2% proporcionam avaliação e acompanhamento para o desenvolvimento da carreira e na prática apenas 37,5% destas empresas realizam capacitação para adaptação cultural dos expatriados, apesar da importância dada ao tema treinamento intercultural (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGLER, 2007). Os autores observaram que nem sempre o setor de RH pode ser considerado estratégico, pois as organizações, até se estabelecerem e consolidarem a sua marca, precisam operar com baixos custos e uma equipe multifuncional enxuta. Os subsistemas de recrutamento e seleção, juntamente com treinamento e desenvolvimento são os primeiros a sofrerem redução de gastos. Além disso, o setor de RH é o último a ser estruturado em uma empresa que inicia o seu processo de internacionalização e, muitas vezes, as competências interculturais não são consideradas. “Ademais, a expatriação dos funcionários não parece, em muitas multinacionais, vislumbrar seu desenvolvimento.” (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGLER, 2007, vol.31, p.10).

Em outro estudo de caso envolvendo duas Empresas Multinacionais Brasileira, Aguzzoli, Manfredini e Lengler (2007) mostram novamente que o treinamento intercultural muitas vezes é deixado de lado, visto que o setor de RH e o tema do ajustamento nem sempre são devidamente abordados na preparação para a missão internacional:

Desta forma, observa-se que nem sempre o setor de Recursos Humanos pode ser considerado estratégico para a organização, por que, mesmo sendo importante para o desenvolvimento, ele é um dos últimos setores a ser estruturado em uma empresa que internacionaliza suas atividades. Quer pelo custo, ou porque os gestores acreditam que uma pequena empresa, mesmo sendo subsidiária de uma multinacional, possa inicialmente sobreviver sem ele. Por outro lado, os funcionários das empresas estudadas reconhecem a sua importância, a ponto de mencionarem repetidamente que o que mais faz falta às empresas é justamente o setor de RH (AGUZZOLI; MANFREDINI; LENGLER, 2007,p.10).

Portanto, são muitos os contextos e práticas que permeiam a literatura internacional sobre o ajustamento de expatriados. As pesquisas recentes também não apontam com clareza o desenho dos programas de treinamento intercultural ou conteúdos que poderiam ajudar o expatriado em seu ajustamento (TUNGLI; PEIRPERL, 2009). Assim, o treinamento intercultural é apresentado como uma solução genérica para a questão do ajustamento intercultural, apesar de não ser claramente definido e adotado nas organizações. Além disso, a adoção generalizada da política de “treinamento intercultural” parece negligenciar e subestimar as diferenças culturais e dificuldades a serem enfrentadas pelo expatriado e sua família no país hospedeiro. Além da política de treinamento, há também outras políticas de AIRH que abordam o plano de carreira e suporte ao cônjuge que deixam de ser adequadamente abordadas em muitas organizações.

Em um estudo de caso a respeito da estratégia bem-sucedida de expatriação de uma multinacional Brasileira, Homem e Tolfo (2008) observam que a abertura cultural do expatriado e de sua família constituem um fator crucial na seleção do candidato. Essa Empresa Brasileira se preocupa em implementar políticas de AIRH voltadas ao treinamento intercultural e seleção baseada na competência intercultural; no entanto, nas conclusões, os autores mostram que as políticas de AIRH da referida empresa deixam de considerar aspectos cruciais em expatriação de acordo com a literatura vigente: “Por outro lado, o processo de recolocação, o planejamento e o desenvolvimento de carreira e o auxílio ao cônjuge e demais dependentes são pouco considerados” (HOMEM; TOLFO, 2008, p.215). De acordo com os autores, falta uma visão sistêmica de AIRH por parte dessa Empresa Brasileira, que pode comprometer a efetividade na missão internacional.

O tema ajustamento intercultural é amplo e, conforme visto, trata-se de um conceito multidimensional. No entanto, a revisão teórica sobre o tema mostrou resultados conflitantes a respeito do que é realmente ajustamento e como alcançá-lo. Falar de ajustamento pode significar valorizar excessivamente algumas políticas organizacionais tais como treinamento intercultural e simultaneamente deixar de considerar outras importantes. Freitas (2007) afirma que:

Quando o processo de expatriação é bem sucedido, não se trata apenas de um bom investimento que foi feito, mas também de políticas organizacionais que foram bem construídas em um cenário

que tem a mobilidade como valor irreversível. (FREITAS, 2007, p.16).

Conforme a citação acima, a amplitude do conceito ajustamento e seus pressupostos conflituosos muitas vezes dificultam a reflexão sobre quais políticas organizacionais ajudariam efetivamente o expatriado em sua missão internacional. A ênfase no conceito de ajustamento tem influenciado na formulação de políticas organizacionais da AIRH. No entanto, as contradições em torno do tema ajustamento de expatriados, generalizações e a falta de clareza sobre as políticas organizacionais efetivas relacionadas ao tema nos remetem a confrontar a literatura vigente com outras experiências de expatriação. Novas análises de casos esquecidos ou pouco abordados, como o dos Japoneses por exemplo, podem trazer contribuições teóricas significativas para o campo da AIRH, que enfatiza o treinamento intercultural como principal solução para a questão do ajustamento.

A revisão da literatura sobre a expatriação mostra que alguns autores se conscientizaram das redundâncias e recomendações genéricas para elevar a efetividade dos expatriados. Seria efetiva a apresentação de autores que criticaram as pesquisas sobre a expatriação do jeito que elas se apresentavam.

2.5 Críticas às pesquisas sobre expatriação

Nesta seção estão reunidas as críticas e contradições sobre as pesquisas apresentadas nesta revisão, com o intuito de mostrar as lacunas da literatura e suas recomendações sobre a expatriação. As principais contradições encontradas nas pesquisas das seções anteriores se concentram nos fatores determinantes do sucesso do expatriado, em especial, o ajustamento intercultural.

Conforme visto nas seções anteriores, a expatriação de executivos consiste em um dos principais temas da AIRH, principalmente em relação ao ajustamento desses expatriados. Parte-se da suposição de que há uma forte relação entre o ajustamento do expatriado e seu desempenho organizacional. Não obstante, essas pesquisas não têm se preocupado com o processo de adaptação ou ajustamento em si, mas com os antecedentes e resultados (THOMAS; LAZAROVA, 2006). Assim, o

número de pesquisas qualitativas que expliquem como o expatriado se ajusta parece ser insuficiente.

Sculion e Starkey (2000) já haviam observado que as pesquisas relacionadas às transferências internacionais não são úteis quando a questão é determinar os fatores intrínsecos aos fenômenos específicos tais como o desempenho e o ajustamento do expatriado. Essas pesquisas são de cunho quantitativo e atentam apenas para modelos ou fórmulas que explicam o processo de transferência. Os autores recomendam mais pesquisas qualitativas para captar o processo dinâmico de fenômenos específicos tais como o ajustamento, que consiste no construto central das pesquisas em expatriação da atualidade.

À medida que se avança na revisão da literatura sobre expatriação, encontra-se um dado alarmante que acabou conferindo historicamente ao construto ajustamento, um peso maior enquanto fator determinante do sucesso em designações internacionais. De acordo com Harzing (1995), todas as pesquisas sobre ajustamento estão fundamentadas em erros de citação e de interpretação das pesquisas básicas sobre o assunto. Harzing (1995) verificou que os pesquisadores fundamentam as suas conclusões sobre ajustamento intercultural com base na preocupante taxa de falha em expatriação, em especial dos norte-americanos. O autor alega, no entanto, que não há sólida fundamentação empírica para alegar que a taxa de falha em expatriação dos norte-americanos esteja entre 25% e 40%.

Em seu artigo sobre o persistente mito das falhas em expatriação, Harzing (1995) afirma que Tung (1981, 1982, 1984, 1987, 1988) é uma das poucas pesquisadoras que conduziu pesquisas empíricas em gestão de expatriados. Harzing (1995) observa que muitos pesquisadores, utilizando-se da pesquisa de Tung (1982), começam seus artigos afirmando que a taxa de falha em expatriação é elevada e preocupante para a missão internacional e que no caso dos norte-americanos chega a 40%. Na realidade, essas afirmações são fruto de um erro de citação, visto que a pesquisa original de Tung (1982), que é a base para essas alegações, encontrou que apenas sete por cento (7%) das companhias norte-americanas estão no intervalo de 20 a 40% de falha em expatriação.

Além disso, de acordo com a autora, mensurar a falha em expatriação através do retorno prematuro (antes do término do contrato) não seria o modo mais adequado. Isso porque o expatriado pode ficar até o final de sua designação internacional sem ter sido efetivo em seu desempenho, pois:

- a) Expatriados que permanecem até o fim em sua designação mas falham em seu desempenho são mais danosos à companhia que aqueles que retornaram mais cedo;
- b) Ao voltar, o expatriado terá de se readaptar novamente à cultura de seu país de origem e isso pode significar um desafio maior que a expatriação. Se o expatriado não conseguir se reajustar, isso também seria uma falha no ciclo de expatriação.

De acordo com Harzing (1995):

“A única coisa que podemos dizer a respeito do estudo de Tung é que as taxas de falha em expatriação entre os Americanos expatriados são geralmente maiores que as taxas de falha entre os Europeus Ocidentais e os expatriados Japoneses.” (HARZING, 1995, p.471, tradução nossa).

A autora ressalta que nesta pesquisa de Tung (1982): “O grupo das Multinacionais Japonesas possuíam o percentual mais elevado de companhias com taxas de retorno prematuro inferior a 5 por cento ” (HARZING, 1995, p.461, tradução nossa). Harzing (1995) afirma que os Japoneses teriam assim mais sucesso em expatriação, sob o ponto de vista da permanência até o fim da designação, que os Europeus. Enquanto 76% das Companhias Japonesas têm uma taxa de retorno prematuro abaixo de 5%, 59% das companhias Européias têm uma taxa de retorno prematura abaixo de 5%. Como conclusão, o autor afirma que há muito pouca evidência empírica para a alegação persistente de que as taxas de falha em expatriação são elevadas quando mensuradas com base no retorno prematuro.

Embora reveladoras, as constatações de Harzing (1995) parecem ter sido ignoradas por vários pesquisadores que continuam a ressaltar as altas taxas de falha em expatriação, citando erroneamente Tung (1982). Além disso, as pesquisas partem do pressuposto de que as falhas seriam ocasionadas pelo retorno prematuro em função do mal sucedido ajustamento intercultural ou, simplesmente, mal sucedido ajustamento.

A generalização da visão norte-americana sobre o assunto da expatriação na literatura internacional implica, de acordo com Scullion e Brewster (2001), em “etnocentrismo” nas pesquisas envolvendo a gestão dos expatriados. Baseando-se na definição de etnocentrismo de Oberg (1960), pode-se dizer que a experiência e

visão dos expatriados norte-americanos são tomadas como o centro do mundo. Esses autores, em um estudo sobre expatriados na Europa, concluíram que a maior parte do conhecimento sobre a gestão dos expatriados atualmente disponível na literatura internacional é tirada de pesquisas focadas nas Multinacionais Norte-Americanas. As diferentes tradições de pesquisas entre acadêmicos Norte-Americanos e Europeus e a utilização de uma base de dados sobre empresas Americanas, que os autores consideram limitada, levam os acadêmicos Norte-Americanos a subestimar as pesquisas que não são direcionadas aos periódicos dos Estados Unidos. Segundo os autores, a limitação da base de dados das empresas Americanas, que servem de análise computacional por parte de acadêmicos, é decorrente de influências de teorias organizacionais de base Americana, que implicitamente assumem um caráter de universalidade, apesar da diversidade cultural de valores que influenciam o comportamento organizacional e da dificuldade das Empresas Norte-Americanas em se adaptarem aos mercados locais devido ao imenso mercado doméstico que já possuem.

A ênfase no aspecto do ajustamento dentro do ciclo de expatiação e a elaboração de um modelo universal que poderia ser aplicado a todas as situações de designação internacional demonstram o etnocentrismo norte-americano das pesquisas no campo de *staffing global*.

Os autores fazem uma revisão da literatura para mostrar as causas de sucesso da expatiação entre os Europeus tentando se desligar das pesquisas que consideram etnocêntricas. Não obstante, os autores afirmam que mesmo a transferência dos Europeus para países próximos ou similares em termos culturais ou econômicos carregam as mesmas dificuldades de ajustamento intercultural e que isso afetará o sucesso dos expatriados. Competências interculturais e adaptabilidade constituem as principais explicações para o sucesso entre os expatriados Europeus que, de acordo com os autores, são mais internacionais que os norte-americanos. Observa-se, assim, que na Europa as pesquisas continuam a defender a interdependência entre ajustamento intercultural e sucesso na expatiação.

Assim, as pesquisas sobre ajustamento intercultural permanecem repletas de contradições envolvendo o construto ajustamento, com limitações das amostras e dificuldades de generalizações, visto que há ainda etnocentrismo no desenvolvimento de modelos e interpretações.

Em uma meta-análise sobre os últimos vinte e três anos de pesquisa sobre o tema ajustamento de expatriados, Bhaskar-Shrinivas et al.(2004) observaram principalmente que:

- a) As amostras utilizadas para as pesquisas a respeito do ajustamento de expatriados até momento são praticamente dominadas por expatriados que falam inglês e que foram enviados de países mais desenvolvidos para menos desenvolvidos;
- b) As pesquisas empíricas no campo da expatriação têm produzido um número paradoxal e contraditório de resultados que exigem novas análises.

Embora os autores reconheçam o etnocentrismo norte-americano da literatura em expatriação nesses últimos 23 anos, observa-se que não conseguem se desvincular destas influências. Em suas conclusões os autores apenas reafirmam as recomendações e resultados das pesquisas anteriores:

- a) Sem ajustamento o desempenho no trabalho será insatisfatório;
- b) A insatisfação com o trabalho na missão internacional nasce de um ajustamento pobre;
- c) A intenção em desistir prematuramente da missão internacional depende do ajustamento;
- d) A falha na expatriação é medida pela volta prematura.

Os autores tomam como falha na expatriação a volta prematura e não chegam a questionar nem mesmo outro modo, já apontado por outras literaturas, de mensurar a falha em uma designação internacional.

Diante da revisão da literatura internacional sobre expatriação e o ajustamento intercultural, seria efetivo registrar as críticas do autor relacionadas a esse assunto. Para facilitar a disposição de idéias, será apresentada a seguir uma avaliação crítica por subseção:

- 2.1 A AIRH considera a expatriação, em especial o ajustamento de expatriado, como o principal tema de pesquisas e estudos neste campo. Isso porque parte-se do pressuposto generalizado de que sem ajustamento intercultural, o expatriado não terá sucesso em sua missão internacional e a falta de ajustamento é responsável pelas altas taxas de falhas e o retorno prematuro

do expatriado. Não obstante as pesquisas não se aprofundam no entendimento do processo e nem no que consiste o ajustamento;

2.2 Parece não haver consenso em relação ao conceito de ajustamento, que tem sido operacionalizado de várias maneiras. O conforto psicológico com o ambiente estrangeiro ora aparece como definição do ajustamento, ora como um dos elementos que levam ao ajustamento. O pressuposto de que o ajustamento determina a efetividade do expatriado é reproduzido nas pesquisas sobre o tema, mas até agora parece não haver fundamentação suficiente para esta afirmação. Não existe consenso quanto à interrelação entre as dimensões de ajustamento. De acordo com alguns autores, o ajustamento geral determina o ajustamento do trabalho, mas de acordo com outros, é o ajustamento interacional que determina o ajustamento no trabalho e o ajustamento geral. Não há, portanto, evidências para afirmar que o conforto com o ambiente maior (ajustamento geral) signifique necessariamente bem-estar no trabalho (ajustamento no trabalho);

2.3 A explicação de que as altas taxas de falha em expatriação (40%) são causadas pela inabilidade do expatriado em desenvolver uma identidade bicultural, apenas reforçam o pressuposto de que sem ajustamento e mudança de identidade por parte do expatriado não haverá sucesso na expatriação. Essa afirmação, além de não ter sido fundamentada empiricamente, marginaliza a responsabilidade da Multinacional em apoiar o expatriado em sua missão internacional, deixando para ele toda a responsabilidade pelo seu desempenho. Além disso, a generalização desse modelo bicultural parte exclusivamente de estudos sobre expatriados Americanos, limitando a abrangência para outras Multinacionais e expatriados de outras nacionalidades. Vale ressaltar também que a terminologia “identidade” é tratada superficialmente na literatura norte-americana sobre expatriação, que a vê como algo objetivo que se manuseia facilmente. Além disso, o conceito de identidade não é simplesmente sinônimo de competência intercultural ou relacionamento interpessoal.

2.4 As práticas de AIRH defendem o treinamento intercultural como a principal

solução para o problema de ajustamento que enfrentam os expatriados. A recomendação genérica de oferecer aos expatriados treinamentos interculturais aparece em quase todas as pesquisas como solução ideal para este tema e pouco se avança no desenho desses treinamentos e na compreensão do fenômeno do ajustamento em si. Não se leva em consideração, por exemplo, a necessidade de envolvimento psicológico e cognitivo do candidato interessado na expatriação. Enquanto as pesquisas recentes defendem as competências interculturais frente às competências técnicas, outras pesquisas mostram que os treinamentos interculturais não têm obtido os resultados desejados e que as competências técnicas são essenciais para a efetividade do desempenho do expatriado;

2.5 Embora o modelo de ajustamento internacional tenha sido apresentado como universal por Black, Mendenhall e Oddou (1991), observam-se limitações em sua aplicabilidade e etnocentrismo de seus pressupostos. Florkowski e Fogel (1999) também criticaram este modelo, ao destacarem que o item novidade cultural, presente na parte do modelo que descreve o ajustamento no país estrangeiro, descreve apenas o quão diferente é a cultural local da cultura do país de origem, sem oferecer uma visão mais aprofundada da vontade dos indivíduos locais para lidar com os estrangeiros. As pesquisas recentes sobre o tema expatriação tentaram estender o modelo de Black et al, porém sem modificar a sua essência (VIANEN; PATER; BROWN; JOHNSON, 2004). As pesquisas sobre o tema não dão margem a outras interpretações e especificidades de outras experiências. Há inúmeros erros de citação quanto às taxas de falha em expatriação da pesquisa pioneira e empírica de Tung de 1981, que tem influenciado todas as outras pesquisas sobre o tema na atualidade. Desse modo o desenvolvimento do constructo ajustamento ainda é incipiente.

O quadro 2 mostra as contradições expostas acima através da apresentação dos autores e da confrontação de suas respectivas afirmações. Com isso é possível verificar a complexidade das teorias que têm fundamentado as pesquisas empíricas sobre o ajustamento. Após o quadro, apresenta-se a revisão teórica sobre os expatriados Japoneses.

AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	CONTRADIÇÕES
O ajustamento é o grau de conforto psicológico em relação a vários aspectos do país hospedeiro(BLACK,1988;BLACK;MENDENHALL; ODDOU, 1991a).	O conceito de Ajustamento e o seu ciclo surgiram basicamente das pesquisas da UCT com amostras de estudantes estrangeiros ao se depararem com novas culturas. Ajustamento pode também ser visto como moral acadêmico entre estudantes estrangeiros, moral psicológico, humor psicológico, opinião favorável a respeito dos locais, satisfação, atitudes e conforto com o novo ambiente e o nível de choque cultural. Houve diferentes formas de operacionalizar o ajustamento(BLACK;MENHENHALL, 1991b).
Dentre as dimensões de ajustamento, o ajustamento geral é o mais importante, pois determina o ajustamento no trabalho(NEWMAN; BHATT; GUTTERIDGE,1978; AYCAN, 1997; SHAY; BAACK, 2006).	O ajustamento interacional é a dimensão mais importante, pois determina o ajustamento geral e ajustamento no trabalho(BELL; HARRISON, 1996).
O modelo de ajustamento internacional configura um modelo de grande utilidade e de aplicação universal(BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).	A maior parte das pesquisas em Multinacionais é tirada da literatura sobre as Multinacionais Americanas e de base de dados limitada, com predominância de uma visão etnocêntrica (SCULLION; BREWSTER, 2001).
Se não houver ajustamento, o expatriado irá falhar em sua expatriação. Ajustamento é uma condição imprescindível para o sucesso em expatriação(ANDREASSON, 2003; BELL; HARRISON, 1996).	As Empresas Multinacionais utilizam e utilizarão expatriados independente do desempenho, pois esses expatriados ajudam a reduzir os custos de transações (TAN; MAHONEY, 2006).
Ajustamento pode ser usado como sinônimo de efetividade no desempenho do expatriado (BLACK; MENDENHALL, 1991b; BELL; HARRISON, 1996).	Não há relação entre ajustamento e efetividade (HARRISON; SHAFFER, 2005).
As taxas de falhas em expatriação são altas e por isso ajustamento é um assunto importante. As taxas de falhas entre os Norte-Americanos variam de 16 a 40 por cento. (HARVEY, 2001; BLACK; MENDENHALL ; ODDOU, 1991a).	Os pesquisadores insistem em afirmar que o ajustamento é um assunto importante devido as altas taxas de falha em expatriação.As pesquisas citam erroneamente os resultados da pesquisa pioneira e empírica de Tung, de 1981. Tung jamais disse que as taxas de falha em expatriação são altas, de 20% a 40%, pois apenas 7% dos Norte-Americanos estão neste intervalo. O campo de estudo de ajustamento internacional é repleto de erros de citação(HARZING, 1995).
O principal fator contribuinte para a falha na expatriação está menos na competência técnica e mais na inabilidade de se ajustar ao novo ambiente (LEE; LIU, 2006; ANDREASSON, 2003).	A competência técnica é o fator principal que determina a efetividade do expatriado, pois o torna imune frente ao etnocentrismo dos funcionários locais e o legitima frente aos colegas (FLORKOWSKI; FOGEL, 1999).
O ajustamento é o fator determinante do comprometimento(BLACK;MENDENHALL;ODDOU, 1991a).	A orientação à tarefa sem a preocupação com o ajustamento interacional leva ao comprometimento (FLORKOWSKI;FOGEL, 1999).

Quadro 2 - As contradições a respeito do tema ajustamento intercultural

Fonte: elaboração própria.

2.6 Os expatriados japoneses

Nesta seção são apresentadas as pesquisas referentes às experiências dos expatriados japoneses em suas missões internacionais. Embora sejam citados internacionalmente como casos de sucesso em *staffing*, inicialmente por Tung (1982) devido às menores taxas de falha em expatriação no mundo, pouco se sabe sobre o processo de ajustamento ou determinantes de sucesso desses expatriados. O levantamento dos resultados das pesquisas sobre os expatriados japoneses tem também o intuito de verificar possíveis contradições ou lacunas teóricas em torno do construto ajustamento, quando analisadas à luz das pesquisas apresentadas nas seções anteriores.

Inicialmente esta seção abordará as pesquisas que tratam das empresas japonesas e o modo como lidam com a expatriação de seus executivos. Com isso será possível enxergar primeiramente o papel do expatriado japonês dentro do contexto organizacional. Assim, essa primeira parte apresentará a importância dos expatriados para os rituais e manutenção da cultura organizacional japonesa; as políticas de RH voltadas a esses expatriados; as formas de controle utilizadas por esses expatriados para influenciar os locais e o propósito da expatriação das empresas japonesas.

Na segunda parte desta seção, serão apresentadas as pesquisas com base nos expatriados e que tratam de suas reações e comportamentos durante a missão internacional. O intuito desta segunda parte da seção é delimitar a atenção para o expatriado japonês enquanto indivíduo e suas atitudes perante o desafio da missão internacional. Serão apresentadas as pesquisas que discutem a fraca correlação entre novidade cultural e ajustamento para o expatriado japonês; o modo como aprendem a lidar com o novo ambiente cultural; as interações no país anfitrião; o nível de satisfação com a experiência internacional, o modo como reagem a uma proposta de expatriação para um país em desenvolvimento e os aspectos da personalidade e do comportamento do expatriado japonês. Ao término desta seção, os principais achados da revisão teórica sobre os expatriados japoneses serão organizados, incluindo também algumas reflexões e indagações sobre o processo de ajustamento desses expatriados no contexto brasileiro, que é caracterizado pela presença marcante de multinacionais japonesas, para que seja possível apresentar

a pergunta de pesquisa e os objetivos desta tese no próximo capítulo. Inicia-se a seguir a primeira parte desta seção, através da apresentação das pesquisas com base nas empresas japonesas.

As organizações Japonesas se utilizam de uma série de rituais de sua cultura organizacional para padronizar processos decisórios, estimular a comunicação interna e conferir harmonia (*wa*) ao clima organizacional (RAO; HASHIMOTO, 1996). Por se tratar de uma cultura de alto-contexto, com uma linguagem indireta e significados e intenções embutidos nas entrelinhas das falas, a língua Japonesa se torna essencial para insinuar expectativas e interpretações por parte dos membros da organização (Kimura, 2000). A comunicação tácita ou telepatia Japonesa (*ishin denshin*) configura uma forma de comunicação indireta, com gestos e interpretações de contexto que permitem se fazer compreendido sem precisar pronunciar uma única palavra. Além disso, de acordo Nakane (1970) os funcionários das companhias Japonesas são treinados não apenas tecnicamente, mas principalmente moralmente. As companhias Japonesas prezam a lealdade e atitudes morais que estejam sempre alinhadas com o ideal da companhia, o que implica de antemão um baixo índice de rotatividade. No entanto, isso não significa que os expatriados japoneses não tenham que mudar nem um pouco suas estratégias de comunicação ou estilo de interação interpessoal com os locais na hora do trabalho (RAO; HASHIMOTO, 1996).

Rao e Hashimoto (1996) realizaram um estudo empírico com duzentos e dois expatriados Japoneses de cento e quinze empresas no Canadá. Foram escolhidos expatriados que tinham subordinados Japoneses e Canadenses, para verificar as diferentes estratégias de influência que esses expatriados utilizavam para gerenciar ambas as nacionalidades de subordinados. Os autores definem influência como a comunicação persuasiva que tenta mudar, através da interação pessoal, o comportamento e atitude dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e conseguir o comprometimento.

Os resultados da pesquisa de Rao e Hashimoto (1996) mostraram que os expatriados Japoneses tinham que usar mais influência na interação intercultural com os funcionários Canadenses do que com os funcionários Japoneses. Os expatriados Japoneses precisavam adaptar, por exemplo, o seu sistema de comunicação para funcionar melhor em uma cultura de baixo-contexto de acordo com os autores. Assim, os gerentes Japoneses precisavam utilizar mais a razão ao

lidarem com funcionários Canadenses e também mais comunicação escrita. Outra hipótese confirmada na pesquisa é a de que os expatriados Japoneses passariam a utilizar maior grau de sanção ao lidarem com funcionários Canadenses. A sociedade Japonesa, caracterizada pelo coletivismo, teria na harmonia (*wa*) uma virtude a ser mantida por todos os membros do grupo, o que reduziria a motivação e habilidade dos expatriados Japoneses em utilizar sanções. Os autores afirmam que a influência das organizações Japonesas pode ser mais organizacional do que interpessoal, derivando assim da cultura organizacional e estrutura.

Em Hong Kong, Wong (1996) realizou uma pesquisa qualitativa em uma megavarejista Japonesa, com uma amostra de seis expatriados Japoneses e trinta empregados locais. O objetivo da pesquisa era descobrir como as multinacionais Japonesas adaptavam a cultura organizacional no país anfitrião. Os autores analisaram dois mecanismos que as multinacionais Japonesas utilizavam para gerenciar a cultura organizacional. O primeiro mecanismo e o mais importante de acordo com os autores é a administração de recursos humanos (ARH). O segundo mecanismo é constituído pelos artefatos culturais. Nos resultados da pesquisa, Wong mostra que embora a cultura organizacional Japonesa fosse considerada forte, muitos funcionários locais não conseguiam absorver corretamente a cultura organizacional as políticas de RH eram diferentes para os expatriados e para os funcionários locais, tais como diferenças de benefícios, avaliação de desempenho e plano de carreira. Muitos funcionários locais alegavam ter pouco acesso às informações sobre decisões estratégicas e poucas oportunidades para expressar suas opiniões sobre a administração, pois deviam obedecer às decisões dos expatriados. Enquanto os expatriados Japoneses eram avaliados em termos de comportamento, através do critério *seniority*, os funcionários locais eram avaliados com base em seus respectivos desempenhos e apresentação de relatórios. O autor afirma que as multinacionais Japonesas tendiam a usar os expatriados Japoneses para desempenhar um “controle cultural” nas subsidiárias estrangeiras e que enquanto os expatriados tinham clareza do tipo de cultura organizacional desejada, cerca de 80% dos funcionários locais não estavam esclarecidos sobre a cultura organizacional. Essa dualidade da ARH que beneficiava os expatriados japoneses em detrimento dos locais interferia no funcionamento do mecanismo dos artefatos culturais, que eram utilizados pelos expatriados para divulgar os valores da empresa e integrar os locais dentro da cultura organizacional japonesa.

De acordo com o Wong (1996), os expatriados se empenhavam em divulgar a filosofia da empresa em Hong Kong, que era baseada no *seisho-no-ie* (A Casa do Crescimento), como filosofia espiritual do trabalho. O autor mostra que a utilização de artefatos da cultura organizacional Japonesa como o *chorei* (reunião matinal para cantar o hino da empresa, relatar resultados e ler princípios filosóficos da companhia), a meditação *zen* e tentativas de ligar o trabalho dos funcionários locais às práticas religiosas eram utilizadas pelos expatriados para gerenciar a cultura organizacional nesta subsidiária. O autor afirmou ter dúvidas de que a educação espiritual pudesse desempenhar a função de integrar os funcionários locais dentro da cultura desejada pela multinacional. Havia inclusive reações diferentes por parte dos funcionários temporários (*part-time*) e os empregados regulares. Além disso, a receptividade em relação à abordagem religiosa nos treinamentos e cerimônias era relativamente maior no nível mais baixo do que no nível médio e alto da administração. Em 1993, a companhia havia estabelecido um centro educacional para treinamento e educação, focado em valores afetivos, com o intuito de mudar as atitudes dos aprendizes. Nesta pesquisa, pouca atenção também é conferida ao ajustamento dos expatriados Japoneses à cultura local.

De acordo com Nakane (1970), a ênfase na harmonia do grupo e a dependência na comunicação indireta sugerem que os gerentes Japoneses usam coalizões ou pressões do grupo para influenciar os subordinados Japoneses. Nesse sentido a interdependência entre os funcionários é alta nas organizações Japonesas. Essa interdependência emerge como o sistema de tomada de decisão formal (*ringi*) e no modo como os gerentes usam as coalizões para influenciar, sem encorajar porém a troca de favores, os subordinados. De acordo com Nakane (1970), o senso de dever, derivado do Confucionismo, está profundamente enraizado na sociedade Japonesa e nos empregados, que são chamados pelos gerentes a se esforçarem em busca da realização plena.

Os resultados da revisão da literatura também sugerem que as Multinacionais Japonesas utilizam seus expatriados com o propósito de missão internacional direcionada à demanda (DD), devido à ênfase no controle através da cultura organizacional e no trabalho. Além disso, de acordo com os resultados do sexto *survey* sobre o trabalho e a vida dos expatriados Japoneses no exterior realizado em 2004 e publicado pelo JIL (*The Japan Institute of Labour Policy and Training*) em 2005, 92,1% dos 1443 expatriados Japoneses abordados pela pesquisa

permanecem de 3 a 6 anos no exterior(3 a 4 anos-46,3%; 5-6 anos-45,8%), o que caracterizaria uma expatriação de longa duração. Os resultados da pesquisa promovida pelo JIL também mostram que houve um crescimento expressivo do número de expatriados que assumem cargos de presidência no exterior de 1998 (27,7%) até 2004 (39,9% ver tabela abaixo).

Tabela 1 - Expatriados Japoneses em missão internacional- posição atual %

	Total(pessoas)	P	CE	GD	CS	CS	EC	C-C	D
Total	100(1,443)	39.9	14.6	19.1	14.3	3.7	2.3	4.9	1.1
Região									
Asia subtotal	100(790)	41.8	14.6	21.9	13.7	2.3	0.9	3.8	1.1
China	100(258)	55.8	10.1	17.8	11.6	2.7	0.4	1.2	0.4
Outros Asia	100(532)	35.0	16.7	23.9	14.7	2.1	1.1	5.1	1.5
Meio e próximo Leste	100(47)	19.1	4.3	29.8	27.7	4.3	-	14.9	-
Europa	100(279)	39.1	11.8	11.5	16.8	6.1	6.5	7.2	1.1
America do Norte	100(153)	30.7	20.3	16.3	15.0	9.8	3.9	3.3	0.7
America do Sul	100(108)	46.3	23.1	17.6	5.6	0.9	-	5.6	0.9
África	100(19)	57.9	-	26.3	5.3	-	-	5.3	5.3
Oceania	100(47)	42.6	10.6	14.9	19.1	2.1	4.3	4.3	2.1
expatriação p/tipo de indústria									
Manufatureira	100(762)	39.6	16.4	18.1	12.6	3.0	2.0	7.1	1.2
Não manufatureira	100(662)	40.3	12.6	20.2	16.0	4.6	2.7	2.4	1.0
Desconhecido	100(14)	35.7	14.3	14.3	28.6	-	-	7.1	-
expatriação p/escala industrial									
10pessoas (abaixo)	100(169)	62.1	8.9	10.7	11.2	2.4	2.4	1.8	0.6
10~30p (abaixo)	100(172)	52.9	9.3	18.6	12.8	2.9	1.7	0.6	1.2
30~100p (abaixo)	100(339)	37.8	16.2	19.8	13.9	5.9	2.1	3.5	0.9
100~500p (abaixo)	100(391)	34.0	15.6	18.7	17.4	4.3	3.1	5.6	1.3
500~1000p (abaixo)	100(128)	32.8	17.2	21.9	14.1	3.9	1.6	8.6	-
1000 (mais de)	100(195)	30.3	17.9	23.1	13.8	1.0	1.5	10.8	1.5
Desconhecido	100(49)	36.7	14.3	24.5	12.2	2.0	4.1	2.0	4.1

Fonte: JIL, 2005,p.83.

Nota: **P**-presidente; **CE**-Classe Executiva; **GD**-Gerente Departamental; **CS**-Chefe de Seção;**EC**-Empregados Comuns; **C-C**-Conselheiro-Coordenador; **D**-Desconhecido.

Além disso, o relatório de pesquisa do JIL também afirma que independentemente da função e posição hierárquica, cresce o número de expatriados que se dedicam à administração de toda a subsidiária.

Em uma pesquisa pioneira a respeito dos programas de planejamento de recursos humanos e de políticas de *staffing* de trinta e cinco Multinacionais Japonesas nos EUA, Tung (1984) afirma que as multinacionais Japonesas se utilizam mais extensivamente de expatriados na média gerência e no topo da organização por um ou mais motivos:

[...] o sistema Japonês de administração requer consultas e comunicação constantes entre a matriz e a subsidiária. Assim, pode ser difícil para estrangeiros operarem dentro do sistema. Terceiro, devido ao fato de muitos executivos *seniors* em corporações Japonesas não falarem inglês, e de outro lado a maioria dos estrangeiros não falarem japonês, há uma barreira na língua. Além da língua, há barreiras conceituais; os mecanismos de controle nas organizações Japonesas são, geralmente mais implícitos do que explícitos. Assim, pode ser difícil para os estrangeiros terem uma compreensão implícita da filosofia da companhia, a qual é central para suavizar as operações nas organizações industriais. (TUNG, 1984, vol.15, p.140, tradução nossa).

Os motivos apresentados acima sugerem uma preocupação em criar condições para as subsidiárias operarem de maneira alinhada com a cultura organizacional da matriz, através da ampla utilização de expatriados que ocupem posições-chave. A pesquisa de Tung (1984) sugere que há a formação de uma comunidade de executivos expatriados Japoneses que, por compartilharem dos mesmos valores culturais, viabilizam o sistema Japonês de Administração e assim facilitam o ajustamento no trabalho, que se torna familiar e próximo à matriz. Como forma de manter o controle de suas subsidiárias, as MNCs japonesas se apóiam na cultura organizacional japonesa.

O crescimento do número de expatriados Japoneses em designações internacionais para preencher posições-chave durante longo tempo e o foco na transferência de conhecimento para os locais via cultura organizacional japonesa caracterizam a expatriação direcionada à demanda (DD) e sugerem que as Multinacionais Japonesas estejam mais focadas no controle gerencial das subsidiárias do que na preocupação com o ajustamento intercultural de seus expatriados sob um novo ambiente cultural. Sob esse contexto, as multinacionais japonesas também têm sido vistas como referências em expatriação de executivos, devido às baixas taxas de falha em missões internacionais.

Tungli e Peiperl (2009) queriam verificar se os resultados da pesquisa original de Tung (1982) sobre a taxa de falha em expatriação se diferenciava significativamente dos tempos atuais. Eles concluíram que embora a taxa de falha dos EUA tenha decaído significativamente, a taxa de falha dos expatriados japoneses é realmente menor que a dos EUA e dos Europeus. Esses autores realizaram uma pesquisa empírica envolvendo grandes empresas de quatro países: Japão (139), Alemanha (154), Inglaterra (125) e Estados Unidos (161). Os

resultados mostram que enquanto 90,60% de empresas alemãs, 93,40% de empresas inglesas e 86,30% de empresas norte americanas possuem uma taxa de falha (baseada no retorno prematuro) em expatriação inferior a 10%, há mais multinacionais japonesas (94,40%) que possuem uma taxa de falha em expatriação inferior a 10%.

Embora a literatura internacional tenha enfatizado a inabilidade do cônjuge do expatriado em se ajustar ao novo ambiente cultural como a principal causa de falhas em expatriação, a conclusão da pesquisa de Tungli e Peiperl (2009) quanto a este item também não se diferenciou de Tung (1984): “A maioria das multinacionais Japonesas não perceberam a situação da família como um fator que tenha um impacto importante nas incidências de falhas no exterior” (TUNG, 1984, p.189, tradução nossa). Já para as multinacionais dos EUA, a principal razão de falha em expatriação é o fator da situação familiar (TUNG, 1984; TUNGLI; PEIPERL, 2009).

De acordo com a literatura vigente se o sucesso do expatriado japonês se deveria ao seu ajustamento intercultural então isso implicaria dizer que os expatriados japoneses atingem o ajustamento no trabalho, o ajustamento interacional e geral (NEWMAN; BHATT; GUTTERIDGE, 1978; AYCAN, 1997; SHAY; BAACK, 2006; BELL; HARRISON, 1996), mas não é isso o que as pesquisas concernentes a esses expatriados, que serão apresentadas daqui em diante, parecem mostrar.

Uma pesquisa empírica divulgada pela JOEA (*Japan Overseas Enterprises Association*) em 2007, com base em um *survey* com 324 executivos japoneses espalhados pelo mundo em empresas japonesas, inclusive no Brasil, mostrou que entre as causas de preocupações e de estresse dos expatriados Japoneses, o ajustamento aos costumes locais representa apenas 24,1%, enquanto grande parte da preocupação se concentra na administração pessoal e das relações de trabalho locais (64,2%). A tabela 2.1 abaixo apresenta as causas de preocupação e estresse e as suas respectivas distribuições percentuais.

Tabela 2 - Causas de estresse e de sofrimento em sua vida no exterior

O que mais te faz sofrer ou as causas de estresse	Percentual (324 expatriados)
Administração Pessoal e trabalhista do <i>staff</i> local	64,2%
Alcance das metas de negócios	47,5%
Comunicação com os funcionários locais	46,6%
Preparação da media gerência	38,6%
Ajustamento aos costumes locais	27,5%

Fonte: Japan Overseas Enterprises Association-JOEA, 2007, p.65.

Nota: Tradução Nossa

A necessidade de se ajustar à vida em geral e ao ambiente cultural fora do ambiente de trabalho, além dos costumes e hábitos locais não é tido como causa de preocupação para os expatriados nesta *survey*. Esse resultado pode indicar que: por um lado os expatriados Japoneses não consideram o ajustamento geral como algo essencial ou, por outro lado, que os expatriados se ajustam facilmente à cultura local e por isso o baixo percentual de preocupação com esse item. Se a primeira opção estiver correta, então haveria uma contradição com a literatura que afirma que sem o ajustamento geral não é possível ajustar-se ao trabalho e desse modo o desempenho do expatriado ficará comprometido em termos de efetividade.

Os dados da tabela 1 podem ter dupla interpretação mas suscitam questionamentos válidos para o caso de sucesso dos expatriados Japoneses em suas missões internacionais. Se os executivos japoneses têm as menores taxas de falha em expatriação e se eles não tem tanto estresse ou sofrem tanto com o ajustamento geral, supõe-se que o ajustamento intercultural desses expatriados, diferentemente do que diz a literatura vigente, não tem como principal desafio a adaptação ao novo ambiente cultural. Se as competências interculturais são tidas como necessárias para o ajustamento do expatriado à cultural local, os expatriados Japoneses, diferentemente dos dados da tabela 1 e de acordo com a literatura, deveriam se preocupar mais com isso.

A única coisa que se pode dizer com base na tabela 1 é que enquanto a literatura internacional corrente sobre a expatriação mostra que os fatores

preocupantes em uma missão internacional estão sempre relacionados ao ajustamento à cultura local; para os expatriados Japoneses, o ajustamento à cultura local parece não significar uma fator de preocupação. A novidade cultural do ambiente de um país anfitrião não parece ser determinante na efetividade dos expatriados japoneses. Isso equivale a dizer que a dimensão de ajustamento geral não parece ser relevante para a efetividade dos expatriados japoneses em suas missões. Aqui seria efetiva a apresentação de uma pesquisa empírica para confirmar essa tendência entre os expatriados japoneses em suas missões internacionais.

Takeuchi, Yum e Russel (2002) realizaram uma pesquisa empírica com cento e setenta e sete expatriados Japoneses e suas esposas nos EUA, em que procuraram medir a relação entre a novidade cultural, definida como o grau de diferença entre o ambiente cultural do país de origem e o país anfitrião, e o ajustamento desses expatriados. Os autores encontraram em seus resultados uma fraca correlação entre novidade cultural e o ajustamento dos expatriados Japoneses e isso pode ser devido ao fato de que a novidade cultural não seja determinante no ajustamento dos expatriados Japoneses, pois a dimensão de ajustamento mais importante para eles é o ajustamento no trabalho. Assim os autores sugerem que o ajustamento no trabalho é o aspecto central do ajustamento dos expatriados Japoneses. Ao focar a dimensão do ajustamento no trabalho, os expatriados japoneses parecem se preocupar mais em criar condições nas subsidiárias para que o trabalho no exterior seja feito de modo semelhante à matriz, o que traria maior familiaridade e facilitaria assim o ajustamento nesta dimensão. Não obstante, supõe-se que a ênfase na dimensão do ajustamento no trabalho não isentaria totalmente os expatriados japoneses da necessidade de aprender a lidar com o novo ambiente. Para compreender como é o aprendizado dos expatriados japoneses durante suas missões, seria efetiva a apresentação da pesquisa empírica de Yamazaki e Kayes (2007) sobre esse assunto.

Em uma pesquisa empírica a respeito da adaptação de gerentes Japoneses expatriados nos EUA, Yamazaki e Kayes (2007) analisaram inicialmente 267 questionários preenchidos por esses expatriados de quarenta e quatro multinacionais presentes nos EUA. Os autores utilizaram uma tipologia desenvolvida pela teoria do aprendizado experimental (TAE) de Kolb (1976) que divide o processo de aprendizagem em quatro modos:

- a) Experiência Concreta, caracterizada pelo uso dos sentimentos, intuição e sensibilidade para compreender o todo de uma experiência imediata e lidar suavemente as relações humanas;
- b) Observação Reflexiva, através de muita atenção ao que se ouve e ao que se vê;
- c) Concepção Abstrata, através da razão lógica e análise conceitual;
- d) Experiência Ativa, caracterizada pelas ações, aceitação de responsabilidades e riscos para realizar as tarefas.

O objetivo era descobrir como o aprendizado dos gerentes expatriados mudava durante uma missão internacional no país anfitrião. Os autores observaram na análise dos dados obtidos nessa etapa inicial do estudo que quanto mais os expatriados Japoneses permaneciam nos EUA, geralmente mais de dois anos para a sua missão internacional, mais eles aprendiam através do uso do modo de experiência concreta e experimentação ativa da TAE, ao invés de utilizarem as concepção abstrata e observação reflexiva. Em outras palavras, quanto maior o tempo de permanência nos EUA, maior era o aprendizado dos expatriados Japoneses através dos sentimentos e da ação. Os expatriados Japoneses passavam a depender menos das idéias conceituais, da razão e da lógica e da observação cuidadosa do ambiente para aprenderem.

Para entender as diferenças empíricas entre os expatriados Japoneses e os gerentes Norte-Americanos em uma mesma multinacional nos EUA, em termos do modo como eles se adaptam às responsabilidades gerenciais, os autores realizaram outra pesquisa quantitativa com 125 gerentes Norte-Americanos. Os resultados sugerem que os Expatriados Japoneses com dois anos ou mais de estadia nos EUA demonstravam diferentes estratégias de aprendizagem, pois utilizavam mais a experiência concreta que os gerentes Norte-Americanos, porém, eles se tornavam similares aos gerentes Americanos que dependiam mais do modo de aprendizado da experimentação ativa. Os Expatriados Japoneses se adaptavam aos EUA, de acordo com os autores, devido à transição de um modo de aprendizado abstrato e reflexivo para modos concreto e ativo, com mais utilização da “experiência concreta” e “experimentação ativa”. De acordo com os autores, os resultados da pesquisa sugerem que os expatriados Japoneses precisam aprender o modo de

experimentação ativa para adaptação ao ambiente de negócios sob o qual este modo de aprendizado é culturalmente dominante.

Não obstante, algumas contradições podem ser levantadas dessa pesquisa. Os autores mostram relatos de gerentes expatriados que têm dificuldades com a língua local, treinam os funcionários americanos com base em livros textos com a filosofia da matriz e mesmo diante das pressões dos locais por possíveis greves ou mudanças, continuam a acatar as decisões da matriz.

Nas implicações da pesquisa, os autores defendem as habilidades interculturais, mas não apresentam evidências do grau de ajustamento intercultural dos expatriados Japoneses nos EUA. Os autores também propõem que quanto maior e mais coeso for o grupo de expatriados, menor será o grau de assimilação da cultura local, mas não deixam claro se este é o caso dos expatriados Japoneses nos EUA.

Dentre as poucas pesquisas que abordaram a expatriação de executivos Japoneses, Nicholson e Imaizumi (1993) afirmam que o conceito de ajustamento deve ser visto com cuidado pois se trata de um “guarda-chuva”, que potencialmente invoca uma série de conseqüências pessoais, tais como estresse, nível de adaptação ao trabalho, relacionamento e cultural local. Na realidade, os autores sugerem que a definição de ajustamento na literatura não é clara e por isso se confunde com diversos conceitos tais como adaptação, conforto psicológico, etc. Os autores afirmam também que: “ A maximização do bem-estar e do ajustamento é uma formulação muito frouxa para ser considerada útil ” (NICHOLSON; IMAIZUMI, 1993, p.132, tradução nossa).

Os autores pesquisaram o ajustamento de executivos Japoneses expatriados, de cinco empresas Japonesas na área financeira: três companhias comerciais e duas companhias de seguros em Londres. Destas empresas esperava-se uma maior necessidade de ajustamento interacional, pois este setor foi escolhido por exigir um alto grau de interação dos expatriados Japoneses com os funcionários ingleses, dentro e fora do escritório. Desse modo, a amostra de expatriados Japoneses seria exposta às demandas por ajustamento à cultura local. No entanto, os autores afirmam que os expatriados Japoneses despendem mais tempo interagindo com próprios Japoneses fora do trabalho (70%) do que com não Japoneses (18%). Os autores observam que os Japoneses não se aventuram na cultura nacional e social local de Londres:

A partir dos dados descritivos, nós temos um quadro de expatriados que são geralmente mais positivos em relação à missão internacional, incompletos em sua preparação, mais protegidos da cultura local em suas vidas fora do trabalho do que dentro do trabalho e sob alguma pressão de ajustamento. (NICHOLSON; IMAIZUMI, 1993, p.124, tradução nossa).

A citação sugere novamente que o ajustamento geral, ou ajustamento à cultura local não seja algo importante para os expatriados Japoneses. Além disso, os expatriados teriam mais proteção contra possíveis choques ou diferenças culturais fora do ambiente de trabalho do que dentro do trabalho. No entanto, na mesma pesquisa os autores contradizem até mesmo essa possibilidade de dificuldades de ajustamento no trabalho ao insuflarem que os expatriados Japoneses, mesmo em um ambiente cultural diferente, conseguem minimizar, através de uma comunidade de expatriados em Londres, os desgastes de possíveis diferenças culturais com os locais:

Expatriados podem permanecer muito protegidos da cultura local, ao grau de trabalharem com e próximos de outros Japoneses, mas não exclusivamente em uma cultura Ocidental. (NICHOLSON; IMAIZUMI, 1993, p.130, tradução nossa).

Conforme a citação acima, os expatriados Japoneses não estariam isentos de problemas de ajustamento em culturas ocidentais, mas o fato de trabalharem com outros expatriados contribuiria para criar um ambiente familiar, mais isolado de choques culturais. Assim, os expatriados japoneses criam condições que lhes permitem permanecer no país anfitrião até o fim da missão, mesmo que não estejam satisfeitos com a experiência internacional. Isso porque a satisfação com a experiência internacional não é garantia de permanência até o fim da missão (STEINING; HAMMER, 1992).

Em uma extensa pesquisa empírica envolvendo 62 gerentes americanos no Japão, 70 gerentes japoneses nos EUA, 36 Americanos e 123 gerentes Japoneses na Tailândia, Steining e Hammer (1992) concluíram que os expatriados dos EUA reportavam estar mais satisfeitos com a experiência internacional que os expatriados Japoneses (STEINING, HAMMER, 1992). Os autores afirmam que a partir das respostas dos próprios expatriados nos EUA e na Tailândia, os expatriados

Japoneses se autoavaliavam com baixa habilidade em estabelecer relações interculturais e menos aptos em se comunicar efetivamente com os locais quando comparados aos expatriados Americanos. Diante desses dados, os autores questionam os estudos (ex:TUNG, 1982) que reconhecem o sucesso das organizações japonesas na gestão de seus expatriados. De acordo com os autores, esses estudos utilizaram como critério de sucesso somente a permanência do expatriado até o fim de sua missão. Esse critério favoreceria mais as empresas japonesas do que as americanas, pois de acordo com os autores, a cultura japonesa impõe mais pressão por obediência à empresa em detrimento das preferências individuais e isso mascara as verdadeiras dificuldades e ansiedades que sentem os expatriados japoneses em uma missão internacional.

É curioso notar que apesar desses resultados da pesquisa empírica dos autores, considera-se que os expatriados Americanos têm grande chances de falha em sua missão enquanto os expatriados Japoneses apresentam as menores chances de falha. O modelo de ajustamento internacional de Black et. al (1991a) não consegue explicar esta contradição pois o seu principal pressuposto de ajustamento como determinante da efetividade, não parece ser algo aplicável aos expatriados Japoneses, que não se ajustam adequadamente na opinião deles, conforme mostra a pesquisa de Steining e Hammer (1992) nas dimensões interacional e geral. Os autores sugerem que o contexto cultural do qual emerge o expatriado japonês pode ser mais relevante que a cultura geral do país anfitrião na hora de abordar o tema adaptação cultural: "(...) o background cultural do expatriado pode ser mais importante que o ambiente específico e particular de um país em influenciar a adaptação intercultural." (STEINING; HAMMER, 1992, p.77, tradução nossa). Além disso, a observação por parte dos autores, de que a satisfação do expatriado com a sua missão não significa necessariamente a sua permanência até o fim, permite compreender a postura do expatriado japonês em não rejeitar propostas de expatriação para os países em desenvolvimento mesmo que não esteja satisfeito, conforme mostra a pesquisa de Amante (1993).

Amante (1993), ao realizar múltiplos estudos de caso em vinte e oito subsidiárias de empresas multinacionais Japonesas na Filipinas, um país em desenvolvimento no qual os expatriados Japoneses teriam dificuldades de ajustamento e dificilmente permaneceriam muito tempo de acordo com Harvey et al. (2001), observou que os executivos Japoneses representam quase a metade

(44,4%) do total de posições executivas. No nível gerencial, 36,1% são Japoneses e isto ainda é baixo quando comparado com as outras subsidiárias em outros países asiáticos. Pelo número de cargos ocupados por expatriados japoneses, isso significa que eles aparentemente não costumam rejeitar as propostas de expatriação para países emergentes, apesar da suposta dificuldade de adaptação cultural que teriam nesses países (HARVEY; SPEIER; NOVECEVIC, 2001).

A autora cita barreiras na comunicação entre Filipinos e Japoneses devido à maneira formal e hierárquica das expressões na língua Japonesa e aponta que os expatriados Japoneses se empenham em levar os funcionários locais a se adaptarem à cultura organizacional Japonesa, principalmente no que tange à concepção do trabalho. São os funcionários Filipinos, afirma a autora, que se sentem perdidos se devem seguir ou não o jeito dos Japoneses, que foca a devoção total ao trabalho e o formalismo nas comunicações. O desenvolvimento de recursos humanos nas empresas Japonesas da Filipinas, depara-se com barreiras estruturais e institucionais. De acordo com a autora, há uma elevada taxa de rotatividade nas Filipinas entre os trabalhadores, que constitui um tipo de barreira estrutural, envolvendo o mercado de trabalho, o qual dificulta a internalização de habilidades. Há também uma ênfase sobre os salários de acordo com o trabalho e a dependência aos padrões do salário mínimo local, que se distanciam das práticas Japonesas. Em relação às barreiras institucionais, nota-se uma recorrência constante aos aspectos legais para resolver conflitos envolvendo relações trabalhistas, devido a longa história de jurisprudência sobre as disputas entre trabalhadores e administradores. Apesar dessas barreiras e diferenças, a autora mostra que no final, são os funcionários Filipinos que são convidados a se adaptarem à cultura organizacional Japonesa. Tem-se portanto um tipo de expatriado que pode permanecer no país anfitrião mesmo sem estar satisfeito devido ao senso de dever e lealdade extrema à matriz e que ao invés de se ajustar à cultura do país anfitrião parece tentar trazer os locais para a sua cultura organizacional, mas pouco se sabe sobre a sua mentalidade ou os motivos pelos quais o expatriado japonês reage dessa maneira à expatriação. Para esclarecer a esta indagação, seria efetiva a apresentação de uma pesquisa que pudesse explicar outros aspectos não abordados até aqui, tais como o desenvolvimento da personalidade e do comportamento do expatriado japonês, conforme mostram Schneider e Asakawa (1995).

Schneider e Asakawa (1995), através de uma perspectiva psicanalítica, buscam compreender as diferenças entre Japoneses e Americanos frente ao desafio da expatriação. Eles constatam que:

Além disso, uma série de estudos tem mostrado as baixas taxas de falha dos expatriados Japoneses em comparação aos Americanos, as quais têm sido atribuídas as políticas de HRM, tais como melhores políticas de seleções, treinamento, e manutenção de comunicação com os expatriados no exterior. (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995, p.1115, tradução nossa).

A proposta de Schneider e Asakawa (1995) é tentar resgatar as experiências de infância, as práticas de socialização e o impacto do sistema educacional no desenvolvimento da personalidade e do comportamento, que podem ser relacionados com as atitudes dos expatriados diante das missões internacionais.

Schneider e Asakawa (1995) sugerem que diferenças nas reações frente ao desafio da expatriação dos Japoneses possam estar em fatores como a formação do ego do japonês, sua identidade e experiências na infância.

Os autores, ao analisarem extensa bibliografia sobre aspectos sócio-culturais da sociedade japonesa, afirmam que para o japonês, o egoísmo está relacionado ao ego da companhia e não ao ego individual. Toda forma de individualismo ou separação é desencorajada e a distinção entre eu e outros se torna vaga. Os autores também observam que a criança japonesa aprende desde cedo que a pior punição é ser deixado para fora de casa, sem contato com o lado interior e aprende a tirar os sapatos antes de entrar na casa, diferenciando o lado de fora do lado de dentro; o senso de interrelação se torna forte e que talvez, em virtude disso, a identidade com a matriz se torna mais forte que a identidade com o companhia local. A partir da pesquisa desses autores e da revisão da literatura sobre esses expatriados apresentada até aqui, supõe-se então que os expatriados japoneses constituem um grupo peculiar quando se aborda a questão do ajustamento intercultural e pouco se sabe sobre como é realmente processo de ajustamento desses expatriados em outros países, tais como o Brasil, por exemplo, que concentra um número expressivo de multinacionais japonesas.

No Brasil, as multinacionais japonesas abrangem diversos setores tais como metal-mecânico, instrumentos de precisão, alimentício, automotivo e eletrônico, entre outros. A influência da administração Japonesa no Brasil também é

considerável. De acordo com Salerno (1985), já na década de 70, o Brasil começa a importar ferramentas da administração Japonesa tais como os círculos de controle de qualidade (CCQ), que deveriam ser utilizados para elevar os níveis de participação e qualificação dos funcionários. No entanto percebeu-se desde cedo que o CCQ fora implementado por motivos políticos, conferindo aos trabalhadores uma aparente participação direcionada apenas à redução de custos.

Salerno (1985) sinalizou nesta época o que se observaria com a implantação de outras ferramentas Japonesas: a importação da ferramentas dissociadas de suas respectivas filosofias de aplicação. Quando se fala em Empresa Japonesa no Brasil, geralmente se depara com a parte da qualidade, administração da produção e operações tais como *Just-in-time*, *Kanban*, etc. O foco dos estudos das organizações Japonesas no Brasil tem sido a administração da produção e operações, tais como organização do trabalho, produção enxuta, entre outros. Não houve até agora uma abordagem das organizações Japonesas no Brasil, sob o enfoque dos estudos organizacionais, em especial da AIRH.

Em uma pesquisa exploratória a respeito de executivos Japoneses expatriados no Brasil, Kubo (2008) mostrou indícios de que o ajustamento, conforme visto na literatura, não aparenta ser essencial para a efetividade na missão internacional. A definição de ajustamento, para os dois executivos Japoneses expatriados entrevistados, não se relacionava a apreender os costumes locais e se adaptar à cultura local (KUBO, 2008). Um dos executivos Japoneses expatriados de uma Multinacional do setor automotivo chegou a mencionar que o ajustamento tem mais a ver com o aprendizado dos funcionários Brasileiros a respeito da cultura organizacional Japonesa.

Assim, a revisão da literatura sobre os expatriados Japoneses mostrou que:

- a) Há indícios de que o ajustamento à cultura local para os executivos Japoneses não seja tão importante para a efetividade na missão internacional;
- b) O ajustamento geral e interacional não parecem constituir alvos de preocupação por parte dos expatriados Japoneses, contrariando as recomendações da literatura sobre expatiação;
- c) Os executivos Japoneses, ao contrário dos norte-americanos, assumem a designação para países em desenvolvimento sem aparentes problemas de ajustamento intercultural;

- d) A formação de uma comunidade de expatriados Japoneses ajuda a criar um ambiente que minimiza os efeitos dos choques culturais decorrentes da cultura local;
- e) O sucesso dos Japoneses em Expatriação pode não estar relacionado com o mesmo sentido de ajustamento descrito pela literatura internacional.

Nesse sentido, algumas indagações podem ser levantadas de imediato quando se começa a confrontar as experiências dos expatriados Japoneses com os resultados e sugestões das pesquisas a respeito do ajustamento intercultural.

Todas essas características da cultura da Matriz Japonesa levam a crer que as políticas de expatriação sofrerão mudanças e adaptações no contexto estrangeiro (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGLER, 2007), que no caso em questão é o contexto Brasileiro. Diante dessas diferenças culturais levantadas e com base na literatura supõe-se que o expatriado Japonês no Brasil enfrentaria um desafio intenso de ajustamento intercultural. No Brasil, não se tem dados empíricos a respeito da gestão dos expatriados pelas Multinacionais Japonesas e da forma como os expatriados Japoneses lidam com os desafios do ajustamento intercultural. Por outro lado, embora o Brasil seja o país que possui a maior colônia Japonesa do mundo (GOMBATA, 2008), pouco se sabe do efeito dessa realidade no ajustamento dos executivos Japoneses expatriados no contexto brasileiro.

2.7 Considerações finais sobre o tema expatriação na literatura internacional e sobre os expatriados Japoneses

Conforme visto nas revisões teóricas sobre o tema expatriação no mundo e sobre os expatriados Japoneses, observou-se que as pesquisas no campo de estudos da AIRH consideram o ajustamento do expatriado ao ambiente estrangeiro, como o fator determinante de sucesso em uma missão internacional. Não obstante, a própria literatura internacional da AIRH em expatriação, que apresenta o sucesso dos expatriados Japoneses em suas missões internacionais, enseja indícios de que o ajustamento desses expatriados à cultura local não seja tão importante para a efetividade na missão internacional. Esta contradição, que até agora não foi

esclarecida por nenhuma outra pesquisa na literatura internacional, parece ser ocultada por estudos que não se aprofundam na explicação do processo de ajustamento em si.

O fato de não haver consenso em relação ao conceito de ajustamento, parece torná-lo permeável a várias formas de operacionalização. Na definição de Black et al. (1991a), que formularam o modelo internacional de ajustamento, o conforto psicológico com o ambiente estrangeiro ora é sinônimo de ajustamento, ora é visto como apenas um dos elementos de ajustamento em outras definições. Não existe também consenso quanto à interrelação entre as dimensões de ajustamento, muito embora a literatura internacional e o modelo de ajustamento internacional defendam que o ajustamento é o determinante da efetividade do expatriado. As revisões teóricas sobre os expatriados Japoneses, ironicamente tidos como exemplos de sucesso em expatriação, mostram que as dimensões de ajustamento geral e mesmo interacional não parecem constituir alvos de preocupação por parte desses expatriados, contrariando assim todas as recomendações da literatura internacional.

A defesa da identidade bicultural do expatriado para que possa se ajustar ao ambiente estrangeiro e assim ser efetivo em seu desempenho parece ser novamente contrariada pela literatura a respeito dos expatriados Japoneses. Esses expatriados aparentemente não desenvolvem uma identidade bicultural e parecem utilizar habilmente os artefatos da cultura organizacional Japonesa para criar condições que lhes permitam ser efetivos em missões internacionais. Os executivos Japoneses, contrariamente aos Norte-Americanos, conseguem atuar em suas missões internacionais sem aparentes problemas de ajustamento intercultural quando são enviados a países em desenvolvimento.

Embora as práticas de AIRH enfatizem o treinamento intercultural como forma de desenvolvimento de competências que permitam o ajustamento e assim o sucesso na missão internacional, observou-se também na revisão da literatura que o sucesso obtido pelos expatriados Japoneses parece não estar relacionado às competências interculturais. De acordo com alguns autores, os expatriados Japoneses costumam formar uma comunidade de expatriados e costumam educar os funcionários locais em suas filosofias de trabalho.

O modelo de ajustamento internacional de Black et al.(1991a), que tem sido apresentado como universal, de acordo com a revisão crítica da literatura, demonstra limitações em sua aplicabilidade e etnocentrismo de seus pressupostos,

pois o sucesso dos expatriados Japoneses parece não estar relacionado, por exemplo, com o mesmo sentido de ajustamento descrito por esse modelo. A constatação de que há inúmeros erros de citação quanto às taxas de falha em expatriação da pesquisa pioneira e empírica de Tung (1982), que tem influenciado todas as outras pesquisas sobre o tema na atualidade e principalmente o modelo de Black et al. (1991a), reforça a suposição de que o construto de ajustamento ainda precisa ser desenvolvido a ponto de explicar o caso dos expatriados Japoneses.

3 A PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados respectivamente nas seções 3.1 e 3.2, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A seção 3.1 retoma os principais achados da revisão da literatura sobre o ajustamento intercultural e o ajustamento dos expatriados japoneses em suas missões internacionais, com o intuito de mostrar as contradições que resultarão na pergunta de pesquisa que norteará esta tese. No item 3.2, a seção discorre a respeito da pertinência e relevância desta pesquisa para o campo da AIRH, visto que o tema escolhido pode contribuir teoricamente para o desenvolvimento do construto ajustamento intercultural.

3.1 Objetivos da pesquisa

As seções anteriores proporcionaram uma visão ampla do tema ajustamento e de suas conseqüências para a AIRH. Observou-se que o ajustamento é um construto originado de estudos sobre choque cultural da antropologia (OBERG, 1960) e foi operacionalizado de diversas formas até aqui. Muito embora, hoje, ajustamento se refira a conforto psicológico com o ambiente local, principalmente no que tange à cultura, pode-se perceber as inúmeras variações e formas de operacionalização deste construto multidimensional.

Percebeu-se que o ajustamento passa a ser considerado como fator imprescindível para o desempenho efetivo do expatriado por meio do mito das altas taxas de falhas em expatriação, decorrentes dos erros de citação dos autores que se apóiam nas pesquisas de Tung (1982). A literatura sobre ajustamento internacional de expatriados, dominada pelo etnocentrismo, sugere por exemplo que expatriados de países desenvolvidos teriam dificuldades em se adaptar em países em desenvolvimento devido às distâncias culturais e, por isso, a taxa de falha em expatriação é alta.

O pesquisa sobre o ajustamento deslocou o tema da expatriação dentro do escopo da AIRH para o foco nas competências interculturais e para o discurso de que sem ajustamento o expatriado estará sujeito ao retorno prematuro e a perda de efetividade em seu desempenho. Assim, a AIRH tem sido direcionada aos estudos sobre os treinamentos voltados às competências interculturais, que passam a ter

mais valor em uma expatriação em comparação às competências técnicas.

Sob esse contexto, o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991a) tem sido considerado como universal nas pesquisas em inglês e tem sido visto como a referência da maioria das pesquisas empíricas sobre o assunto. Em suma, de acordo com esse modelo, o ajustamento determina a efetividade do expatriado e o seu comprometimento. Vianen, Pater, Kristof-Brown e Johnson (2004) também afirmam que houve pouco desenvolvimento do construto ajustamento desde as pesquisas de Black e seus colegas (1991a). A revisão da literatura mostrou que, quanto a esse modelo por exemplo, ainda não há consenso sobre a interrelação entre as dimensões de ajustamento. O autor desta tese questiona por exemplo uma das premissas de que o ajustamento geral determina o ajustamento no trabalho, pois estas duas últimas dimensões de ajustamento também dependeriam de interações no país anfitrião (ajustamento interacional).

Assim, as pesquisas que tratam do tema ajustamento intercultural na literatura norte-americana encaram este construto como o responsável pelo sucesso dos expatriados em suas missões internacionais. Os temas dessas pesquisas estão relacionados basicamente aos fatores organizacionais que facilitariam o ajustamento intercultural tais como o treinamento intercultural, a seleção de candidatos baseada no critério das competências interculturais e os fatores individuais de auto-eficácia, habilidade de relacionamento, habilidade de percepção e propensão do expatriado em mudar a sua identidade para ter sucesso na missão internacional. Portanto, observa-se que as pesquisas apresentadas até aqui estão centradas no efeito do treinamento intercultural e na habilidade individual do expatriado para se ajustar no país anfitrião e conseqüentemente ter sucesso na missão.

Diante dessa discussão, a própria literatura internacional sobre o assunto sugere que os expatriados Japoneses são bem sucedidos em missões internacionais por possuírem as menores taxas de falha em expatriação no mundo e pela lógica da literatura norte-americana seriam referência em ajustamento intercultural. Não obstante, a revisão da literatura sobre os expatriados japoneses sugere que o ajustamento intercultural é apenas parcialmente importante para a efetividade desses expatriados.

Em relação aos estudos sobre a expatriação dos japoneses, observa-se que tem sido tratados de modo predominante os temas relacionados à utilização dos artefatos da cultura organizacional japonesa para o controle e educação dos locais,

tais como os princípios, filosofia, rituais e técnicas de administração japonesa no exterior. Os estudos empíricos a respeito dos expatriados japoneses, limitaram-se a mostrar a fraca correlação entre a novidade da cultura do país anfitrião e o ajustamento desses expatriados. No entanto, pouco se avançou em termos de explicações a respeito do processo de ajustamento desses expatriados no exterior. Além dos escassos estudos qualitativos sobre os expatriados japoneses em suas missões internacionais, o estado da arte da literatura aborda aspectos pontuais da vida do expatriado no país hospedeiro, tais como a gestão da cultura japonesa nas subsidiárias e as estratégias de comunicação e treinamento dos locais. Permanece a indagação a respeito de como é a vida, as facilidades e as dificuldades que esses expatriados enfrentam no país anfitrião, desde a sua chegada até a sua partida, dentro e fora da empresa. Portanto, aqui já se pode adiantar que essa tese pretende explicar como se ajusta o expatriado japonês no país anfitrião para comparar esse processo de ajustamento com o modelo de Black et al. (1991a).

A presença de Multinacionais Japonesas no Brasil, uma potência emergente, é marcante e a peculiaridade da cultura organizacional Japonesa em solo Brasileiro oferece uma oportunidade de investigação única. Diante das diferenças culturais seria razoável a suposição de que os expatriados Japoneses teriam dificuldades consideráveis de ajustamento no Brasil. Ainda de acordo com a lógica apresentada pela literatura norte-americana, o mau ajustamento dos executivos Japoneses à cultura do Brasil levaria ao baixo desempenho em seu trabalho e na interação com os colegas, acarretando inevitavelmente a falha na missão internacional.

O tempo médio de expatriação dos executivos Japoneses, de acordo com Tung (1984), varia de 3 a 5 anos e por isso eles teriam, de acordo com o autor, mais tempo para se ajustar ao país estrangeiro. Não obstante, supõe-se pelos dados apresentados e pela revisão da literatura, que os expatriados Japoneses são bem sucedidos na expatriação mesmo não atingindo o ajustamento interacional e geral plenamente, pois têm na expatriação do tipo DD e na cultura organizacional a base necessária para serem efetivos em suas missões internacionais. Além disso, a revisão da literatura mostrou que as pesquisas sugerem que os expatriados Japoneses se empenham para que os funcionários de suas subsidiárias se ajustem ao seu modo de trabalhar.

O ajustamento dos expatriados Japoneses, muito embora seja tido como caso de sucesso na literatura internacional, parece constituir, na realidade, um

contraexemplo de ajustamento. Os expatriados Japoneses não se ajustariam à cultura ou costumes locais e nem por isso deixariam de atingir um desempenho efetivo e um satisfatório ajustamento no trabalho.

Na realidade, supõe-se, nesta tese, que os expatriados japoneses podem desenvolver outras formas de lidar com a missão internacional e com a necessidade de ajustamento intercultural. A cultura organizacional Japonesa e a expatriação do tipo DD seriam essenciais para a efetividade dos expatriados Japoneses. Isso se oporia ao modelo de ajustamento internacional de Black et al.(1991a) de que, sem ajustamento à cultura local e ao ambiente estrangeiro os expatriados não seriam efetivos. O modelo de ajustamento internacional de Black et al. (1991a), embora contemple o efeito da cultura organizacional sob o ajustamento no trabalho, não é suficiente para identificar os fatores que determinam o ajustamento no trabalho e o desapego considerável dos expatriados Japoneses pelo ajustamento interacional e geral, que de acordo com os pressupostos deste mesmo modelo são essenciais para o ajustamento ao ambiente de trabalho. O modelo de Black et al.(1991a) também não prevê em seu modelo, uma relação entre o “modo de ajustamento” ativo, que consiste na atitude do expatriado em manipular o ambiente ou situação que o cerca para se adaptar melhor, com as dimensões de ajustamento, em especial, o ajustamento no trabalho. O modelo parece desconsiderar portanto o efeito de uma expatriação direcionada à demanda (DD), típico das organizações Japonesas, sob o ajustamento intercultural.

Além disso, estudar o sucesso da expatriação dos executivos Japoneses já foi sugerido por Yamazaki e Kayes (2007), que dentre os poucos estudos que abordaram a expatriação e ajustamento de executivos Japoneses, argumentam que os expatriados japoneses constituem um grupo de estudo útil porque apesar do fato de trazerem uma bagagem cultural (valores, comportamentos e estilos gerenciais, por exemplo) que podem ser bem diferentes do país anfitrião, eles desempenham adequadamente e as multinacionais Japonesas são mundialmente bem sucedidas. Devido a isso, acredita-se que eles devam possuir mecanismos que superam essas diferenças, tanto no nível individual e no nível organizacional, e o estudo dessas formas, através de um estudo empírico dos executivos Japoneses expatriados no Brasil, poderia prover contribuições teóricas para a literatura em ajustamento intercultural.

Visto que nenhum estudo até então abordou a forma de ajustamento dos

expatriados Japoneses no Brasil, e diante dos resultados da revisão teórica, seria efetivo investigar por quê o ajustamento é diferente para os expatriados Japoneses. Desse modo, a pergunta de pesquisa que norteará esta tese é: Como se configura o ajustamento intercultural dos executivos japoneses expatriados no Brasil?

Assim, o objetivo geral desta tese consiste em responder à pergunta de pesquisa a respeito de como se configura o ajustamento intercultural dos executivos japoneses no Brasil.

Já os objetivos específicos podem ser organizados através dos seguintes itens:

- a) avançar na explicação das causas de sucesso dos expatriados Japoneses em missões internacionais, em relação à literatura internacional, através do esclarecimento de como ocorre o processo de ajustamento destes executivos no Brasil;
- b) gerar conhecimento teórico a partir da realidade das organizações brasileiras;
- c) comparar o processo de ajustamento dos expatriados japoneses no Brasil com o modelo de Black et al.(1991a);
- d) contribuir para um melhor entendimento do construto ajustamento;

3.2 Justificativa da pesquisa

Conforme visto nas seções anteriores, embora o construto de ajustamento já tenha sido explorado mas não suficientemente explicado, ainda há contradições inerentes a sua formação e ainda prevalece o pressuposto de que sem ajustamento não há como se ter sucesso em missões internacionais. De acordo com Tungli e Peiperl (2009), a operacionalização do “sucesso” em expatiação tem provado ser uma tarefa difícil e até o momento, a taxa de falha (medida pela ocorrência de retorno prematuro) tem sido amplamente utilizada pelas pesquisas sobre designações internacionais. Desse modo, nesta tese optou-se por considerar o “sucesso” ou “efetividade” em expatiação como a permanência do expatriado até o fim de sua missão internacional, sem deixar de investigar o sentido que o próprio expatriado japonês atribui ao sucesso.

De acordo com Miura e Gonçalves (2002), o número de designações internacionais que fracassam ainda é muito alto e uma das razões mais importantes do fracasso de uma designação internacional consiste na inabilidade do ajustamento

do executivo expatriado em suas dimensões psicológica (geral), sociocultural (interacional) e no trabalho. Costuma-se transferir para o expatriado individualmente toda a responsabilidade pelos problemas de ajustamento, que podem ter outras causas como por exemplo a falta de apoio organizacional, que não costumam ser investigadas.

Rao e Hashimoto (1996) já haviam atentado para o fato de que 70% dos gerentes nos níveis executivos e intermediários em subsidiárias de multinacionais Japonesas nos EUA eram expatriados Japoneses, o que sugeria que os norte-americanos eram geridos por expatriados Japoneses. A presença expressiva de expatriados Japoneses, associada ao sucesso que têm obtido em expatriação, de acordo com a literatura internacional, levaria a crer que eles tenham um ajustamento intercultural exemplar. Simultaneamente, o caso dos expatriados Japoneses parece questionar esse pressuposto de que ajustamento é imprescindível para se obter sucesso em expatriação. Os resultados da revisão da literatura sugerem que o ajustamento intercultural é apenas parcialmente importante para a efetividade dos expatriados Japoneses, que deixam de focar e atingir as dimensões de ajustamento geral e interacional.

De acordo com Aycan (1997) e Black et al. (1991a), se o ajustamento interacional e o ajustamento geral não forem atingidos, não haverá um satisfatório ajustamento no trabalho, o que levará a falta de efetividade na missão internacional. No entanto, nos dados da pesquisa de Steining e Hammer (1992) sobre os expatriados Japoneses, pode-se observar que o pressuposto do ajustamento não parece ser necessário para o sucesso desses expatriados em suas missões internacionais. Mesmo sem citar esta contradição com a literatura internacional que emerge dos dados de suas pesquisas, Steining e Hammer (1992) sugerem aos expatriados Japoneses treinamento intercultural para que eles possam elevar as suas habilidades em gerenciar estresse, comunicação e relações com os locais. A revisão da literatura mostra que a recomendação genérica dos pesquisadores é o treinamento intercultural, com poucos avanços no desenvolvimento do construto ajustamento.

Nenhuma pesquisa até agora conseguiu avançar na explicação de por quê o ajustamento é diferente para os expatriados Japoneses. De acordo com a revisão da literatura, os autores sempre retornam ao modelo de Black et al, sem questioná-lo

profundamente. O conceito de ajustamento, conforme afirmam Nicholson e Imaizumi (1993) é um “guarda-chuva” que tudo aceita.

O quadro abaixo mostra as contradições envolvendo o construto de ajustamento na literatura internacional em confronto com o caso dos expatriados Japoneses:

AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	EXPATRIADOS JAPONESES
<p>“O ajustamento intercultural é geralmente definido como o processo de adaptação à vida e ao trabalho em uma cultura estrangeira. É o grau percebido de conforto psicológico e familiaridade que uma pessoa tem como a nova cultura local.”(LEE;LIU, 2006, vol.23, p.303, tradução nossa).</p> <p>Sem competência intercultural o expatriado não irá se ajustar e ser bem sucedido em sua missão internacional (SANCHES; SPECTOR; COOPER, 2000).</p>	<p>Nos resultados da pesquisa empírica, os expatriados Japoneses se autoavaliaram com baixa habilidade de gerenciar estresse quando comparado com os expatriados Americanos; Na Tailândia, os gerentes expatriados Japoneses se dizem significativamente menos capazes de se comunicar efetivamente quando comparados com os expatriados Americanos que estão também na Tailândia; Na Tailândia e nos EUA, os gerentes expatriados Japoneses se enxergavam com habilidades significativamente baixas em estabelecer relações interculturais, quando comparados com os expatriados Americanos.</p> <p>Os resultados sugerem que, a partir das avaliações dos próprios respondentes, os gerentes Japoneses tinham uma atitude menos favorável às experiências interculturais e habilidades sociais, quando comparados aos gerentes expatriados Americanos (STEINING; HAMMER, 1992).</p>
<p>“O ajustamento psicológico e sócio-cultural foram propostos como os preditores mais imediatos do ajustamento no trabalho.” (AYCAN, 1997, vol.8, p.451, tradução nossa).</p>	<p>De acordo com JOEA (2007), a comunicação com os empregados locais (46,6%) e o ajustamento aos costumes e cultura locais (27,5%) sugerem pouca atenção dos Expatriados Japoneses aos fatores descritos por Aycan (1997) como sócio-culturais (efetivo funcionamento na vida social e cultural) e psicológicos (bem estar psicológico e satisfação com diferentes aspectos da nova vida).</p>
<p>O modelo internacional de ajustamento intercultural de Black et al. (1991), apresentado como um modelo universal, vê o comprometimento como variável resultante do ajustamento:</p> <p>“Além disso, o impacto do ajustamento em outras variáveis resultantes tais como o comprometimento, intenção em sair e rotatividade podem ser diferentes para o ajustamento doméstico e internacional.”(BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991a, vol.16, p.315, tradução nossa).</p>	<p>A perspectiva psicanalítica sugere que fatores tais como o comprometimento estão ligados a fatores sócio-culturais dos expatriados Japoneses (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). Isso implica dizer que o comprometimento pode anteceder o ajustamento no caso dos expatriados Japoneses, devido a uma questão cultural de auto-disciplina, por exemplo (BENEDICT, 1946), contrariando o modelo internacional de ajustamento de Black et al.(1991).</p>

Quadro 3 - Expatriados japoneses na literatura sobre ajustamento internacional
Fonte: elaboração Própria.

Seria relevante entender o processo de ajustamento dos executivos Japoneses Expatriados, para que assim seja possível aprimorar o modelo de ajustamento internacional de Black et al.(1991) e indiretamente contribuir para as políticas de AIRH focadas em expatriação. Ao entender a contradição da literatura sobre ajustamento intercultural em citar constantemente o sucesso dos expatriados Japoneses em suas missões, que aparentemente não depende do ajustamento, pode-se contribuir teoricamente para o entendimento desse fenômeno e o Brasil forneceria um chance única, devido ao grande número de multinacionais Japonesas aqui instaladas e a inexistência de estudos anteriores sobre esse tema. A novidade desta pesquisa está em investigar uma contradição inerente da própria literatura internacional sobre ajustamento, que vê no modelo internacional de Black et al.(1991a) e em seus pressupostos o ponto de partida para entender a expatriação no mundo, mas que acaba levando à desconsideração sobre outras realidades e suas especificidades.

4 METODOLOGIA

Este capítulo trata dos aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa desta tese. Apresenta-se inicialmente o paradigma científico no qual este estudo se baseou. A seguir, tem-se a abordagem da investigação e justificativa de sua escolha pelo autor e logo após o modo como os dados foram coletados e tratados.

4.1 Paradigma científico e abordagem de investigação

O pesquisador é influenciado por uma rede de premissas epistemológicas (qual a relação existente entre o pesquisador e o conhecido?), ontológicas (Que tipo de ser é o ser humano? Qual é a natureza da realidade?) e metodológicas (Como conhecer o mundo ou adquirir conhecimento a seu respeito?) na hora em que se propõe a ver o mundo (DENZIN; LINCOLN, 2006). De acordo com os autores, a rede que contém essas premissas do pesquisador pode ser denominada de paradigma ou esquema interpretativo. Os autores afirmam que toda pesquisa é interpretativa e nesta tese, a pesquisa é desenvolvida a partir do paradigma construtivista, pois se assume que:

- a) As realidades são construídas em planos locais e específicos;
- b) O conhecedor e o entrevistado trabalham juntos na criação das compreensões;
- c) Baseia-se na utilização de técnicas qualitativas.

Este paradigma é o mais adequado para esta tese, pois o autor se preocupa em entender os significados que os expatriados atribuem aos fenômenos pesquisados e a partir daí decifrar o modo real como eles se ajustam no Brasil. Sob o construtivismo, o objetivo investigativo é o de compreender e não de controlar e prever a realidade (DENZIN; LINCOLN, 2006). Berger e Luckmann (2005) enfatizam que a realidade é uma construção social e a sociedade é percebida como

um produto das experiências individuais subjetivas e intersubjetivas, sendo a realidade vivenciada no nosso dia-a-dia um produto humano.

Diante da necessidade de compreender a configuração do ajustamento intercultural desses executivos japoneses no Brasil, optou-se pela pesquisa qualitativa e exploratória.

Para entender o processo de ajustamento, era preciso captar como é construída a realidade social desses expatriados em um ambiente cultural diferente do país de origem. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa constitui uma abordagem de investigação que busca soluções para questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado. De acordo com os autores, a pesquisa qualitativa enfatiza as qualidades das entidades, processos e significados que não são medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Sob a pesquisa qualitativa, os pesquisadores ressaltam a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, as limitações situacionais que influenciam a investigação e a natureza socialmente construída da realidade.

De acordo com Creswell (2003), as pessoas dão sentidos ao se engajarem no mundo. O foco principal desta abordagem de investigação é o de compreender como os expatriados japoneses explicam ou dão conta dos desafios inerentes à vida no Brasil.

Esta abordagem é adequada a esta pesquisa, pois viabiliza uma análise profunda das experiências vividas pelos expatriados japoneses no ambiente Brasileiro e dos sentidos que esses expatriados atribuem a essas experiências através de suas próprias palavras. A pesquisa possui ainda caráter exploratório, pois tem o objetivo de compreender e descrever como se caracteriza o ajustamento dos expatriados nas dimensões do ambiente geral, interacional e do trabalho no Brasil (CRESWELL, 2003).

4.2 O processo de coleta de dados

O autor foi convidado para um jantar na residência consular devido as suas contribuições ao Consulado Geral do Japão em São Paulo em termos de palestras e orientações para estudantes brasileiros que pretendem estudar no Japão. O jantar

foi realizado no dia 31 de março de 2009. Neste dia o autor conheceu, por intermédio do Cônsul, o Cônsul Geral Adjunto, que após saber do tema de pesquisa do autor, o aconselhou a procurar o Secretário Geral da Câmara do Comércio e Indústria Japonesa do Brasil (CCIJB).

Com o apoio do Secretário Geral, o autor foi apresentado por e-mail a uma rede de expatriados japoneses de empresas associadas à CCIJB. Cerca de quarenta empresas foram recomendadas pelo Secretário Geral.

Inicialmente o autor recebeu um e-mail em japonês de um executivo da empresa denominada Z (nome fictício) sobre o interesse em contribuir para a pesquisa sobre o ajustamento intercultural dos executivos japoneses expatriados no Brasil. Inicialmente o contato se deu via e-mail e a negociação do dia e horário através da secretária da diretoria.

As entrevistas foram agendadas com a condição de sigilo absoluto sobre informações particulares. Foram entrevistados quinze executivos japoneses (50% dos expatriados da empresa que possui ao todo 30 expatriados). Foram feitas seis visitas à empresa e cada entrevista durou em média uma hora e meia. Todas as entrevistas foram realizadas em língua japonesa e posteriormente traduzidas e transcritas pelo autor para a língua portuguesa.

O autor se preocupou em agradecer individualmente pela colaboração de cada entrevistado e também pelas colaborações da secretária da diretoria e do próprio diretor. A cada agradecimento registrado surgiam mais expatriados dispostos a colaborar com as entrevistas. O conhecimento da língua japonesa foi crucial para acessar e negociar a participação de mais expatriados. Em uma das visitas a secretária confidenciou ao autor que:

Isso nunca aconteceu nessa empresa...Nunca ninguém abriu assim as informações...(Secretária da Diretoria)

Os entrevistados representavam as diversas áreas funcionais da empresa. A análise do conteúdo dessas entrevistas contribui para esclarecer as políticas de AIRH da empresa e as dimensões de ajustamento desses expatriados Japoneses em contexto brasileiro.

Concomitantemente a essas entrevistas na empresa Z, o autor entrou em contato por telefone com todas as empresas da lista recomendada pela CCIJB e agendou mais entrevistas, de acordo com a disponibilidade dos expatriados. Houve

a recusa por parte de dezenove empresas, por motivos de disponibilidade dos expatriados. Ao telefonar para a empresa, o autor mencionava o e-mail enviado pela CCIJB sobre a sua pesquisa e após alguns minutos era encaminhado para a secretária executiva que fazia o agendamento. Diante da realidade de que o e-mail poderia ser esquecido ou perdido, o autor se apressou em fazer o contato inicial para verificar o interesse das empresas em colaborar com a coleta de dados para a pesquisa. Foram feitos mais de 60 telefonemas para as empresas.

Assim, além da amostra de 15 expatriados da empresa Z, o autor também conseguiu entrevistar vinte e dois executivos japoneses expatriados de diversas subsidiárias de multinacionais japonesas no Brasil.

As entrevistas semi-estruturadas constituíram o instrumento de coleta de dados adotado pelo autor nesta tese. A utilização desse instrumento permitiu ao autor levantar questões profundas e relevantes (DENZIN; LINCOLN, 2006) para investigar as intenções, atitudes e motivações a respeito do ajustamento intercultural desses expatriados no Brasil. No caso dessas entrevistas, o roteiro de perguntas foi elaborado com base no modelo de Black et al. (1991a), devido a sua relevância na literatura norte-americana, para levar o expatriado a falar sobre o processo de “ajustamento antecipado” e o “ajustamento dentro do país anfitrião”. O autor se preocupou também em captar o sentido que cada expatriado atribuía ao seu respectivo processo de ajustamento no Brasil.

4.3 Técnica de análise de dados

A técnica de análise de dados adotada nesta tese é a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos) e continentes extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas- desde o cálculo de freqüências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos- é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido por qualquer mensagem. Tarefa paciente de desocultação, responde a esta

atitude de *voyeur* de que o analista não ousa confessar-se e justifica a sua preocupação, honesta, de rigor científico. (BARDIN, 1977, p.9).

Para auxiliar a análise do conteúdo das entrevistas foi utilizado o *software* Atlas.ti 5.2 devido ao volume de conteúdo das transcrições. Após a transcrição das entrevistas foram realizados três processos: codificação, microanálise dos dados e identificação e validação das categorias (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA, 2006). Inicialmente os segmentos de dados (citações, falas) dos entrevistados foram analisados e codificados. Esses códigos são significados inferidos nos dados e se referem ao tema ou ideia que a citação representa.

Conforme Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a codificação é uma abstração que remete o pesquisador do nível dos dados específicos para o nível do conceito. Os códigos criados foram agrupados em torno de temas que se tornaram as categorias. Conforme os autores as categorias são códigos abstratos sem conexão direta com os dados. Para validação das categorias procedeu-se a verificação do nível de ocorrência dos códigos, vistos que alguns segmentos de dados podiam ser classificados simultaneamente com dois códigos diferentes.

A análise de conteúdo da amostra da empresa Z e da amostra referente aos vinte e dois expatriados de diversas subsidiárias de outras empresas japonesas foi realizada separadamente. Não obstante, houve correspondência em relação aos códigos e categorias que foram encontradas nestas duas análises. Por esse motivo, o autor resolveu apresentar a análise das duas amostras de uma só vez e não separadamente, na medida em que surgem as categorias. Seria efetiva a apresentação inicial de todas as categorias encontradas. São elas:

- a) ajustamento antecipado;
- b) ajustamento geral;
- c) ajustamento interacional;
- d) ajustamento no trabalho;
- e) cultura organizacional;
- f) ajustamento da família;

g) sentidos de ajustamento.

As terminologias adotadas para as categorias encontradas na análise de conteúdo correspondem aos do modelo de ajustamento internacional de Black et al.(1991a). Isso facilita a comparação entre o ajustamento dos expatriados Japoneses com o que apregoa a referência principal em ajustamento internacional da literatura norte-americana. Para facilitar a visualização dos códigos que compõem cada categoria acima, há um esquema que aparece no início da análise de cada categoria para facilitar a identificação de suas conexões. Para exemplificar, a categoria “ajustamento interacional” (item c citado acima) seria formada de códigos tais como: “pouco relacionamento com locais”, “muito relacionamento com locais”, etc.

A seguir apresentam-se então todas as categorias e citações codificadas que as formaram. Os expatriados foram identificados como ZP1, ZP2, ZP3...ZP15, para os quinze expatriados da empresa Z e P1, P2, P3, P4...P22 para os demais vinte e dois expatriados de diversas subsidiárias, como sugestão do *software*. Os números que aparecem dentro das caixas de cada código representam o número de vezes que cada código foi citado de acordo com o conteúdo das entrevistas para a empresa Z e para os demais vinte e dois expatriados, aqui representado pela letra “V”.

O autor, durante o processo das entrevistas, observou que os expatriados que estão sozinhos no Brasil têm menos preocupações e maiores chances de se aventurar em novas experiências interculturais do que os expatriados que estão aqui com suas famílias. Além disso, percebeu também que os expatriados japoneses que estão na posição de “presidentes” no Brasil aparentemente constituem um grupo mais hermético e imune aos estresses oriundos das diferenças culturais e privilegiado em termos de benefícios. Por causa disso e devido à possibilidade de segmentação dos dados, o autor também decidiu analisar separadamente o conteúdo das entrevistas dos expatriados que estão com suas famílias no Brasil e dos expatriados que estão simplesmente sozinhos (6 da empresa Z; 9 da amostra V) e ; dos expatriados que são presidentes (ao todo 9 presidentes) e dos expatriados que não são presidentes para as amostras “Z” e “V”, com o intuito de verificar se havia diferenças significativas. Essas diferenças entre as amostras serão comentadas adiante.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 A empresa Z

A empresa Z atua no Brasil há mais de trinta e cinco anos no setor manufatureiro, utiliza alta tecnologia e possui ao todo cerca de 2500 funcionários e 30 expatriados. Trata-se de uma subsidiária de uma Multinacional Japonesa que está presente nos cinco continentes. De acordo com os documentos institucionais cedidos pela empresa, sua missão corporativa fundamenta-se na “criação do *kando*”, que significa: “*tocando o seu coração*” ou “*criando emoção*”. A empresa Z enfatiza a satisfação dos clientes através da utilização de tecnologia de ponta e entusiasmo na fabricação de produtos que enriqueçam a vida das pessoas.

De acordo com o documento institucional de apresentação da história desta empresa, o “chamado DNA ou código genético da matriz japonesa” foi incorporado nos produtos fabricados no Brasil de modo a constituir uma peça fundamental em seu funcionamento. Isso sugere um intercâmbio constante entre matriz e subsidiária em termos de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento.

Embora não seja possível diagnosticar profundamente a cultura organizacional com base apenas no documento institucional a respeito de sua história no Brasil, observa-se que a cultura da empresa está baseada em práticas que enfatizam a atuação a partir das perspectivas do cliente, a tomada de medidas rapidamente diante de problemas e a busca constante pela inovação. O entusiasmo ao lidar com desafios é uma das características marcantes de sua cultura que procura estimular a criatividade e o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores. O estabelecimento de um ambiente corporativo que propicie a auto-estima dos colaboradores, com um adequado sistema de avaliação de desempenho e recompensas pautadas na valorização e reconhecimento do trabalho se manifestam nos documentos oficiais, institucionais e políticas organizacionais.

Em 2002, a empresa Z conseguiu a certificação *Total Productive Maintenance* (TPM) ou Manutenção Produtiva Total pelo *Japan Institute of Plant Maintenance* (JIPM). A organização do trabalho de sua fábrica é alvo da aplicação de programas japoneses de qualidade e da busca do *kaizen* (melhoria contínua) em processos e métodos de trabalho. Isso demonstra a aplicação de princípios de administração Japonesa para reduzir custos e promover o grupismo nas operações da organização.

Com base nos documentos institucionais e entrevistas com expatriados e com a secretária da diretoria, dentre os valores que fundamentam a cultura organizacional da empresa podem ser enunciados:

- a) entusiasmo no trabalho;
- b) ambiente harmonioso;
- c) ênfase em inovação e desenvolvimento de habilidades;
- d) ênfase na responsabilidade social.

Os documentos institucionais demonstram a preocupação em valorizar esta subsidiária no Brasil como fonte de experiências para a utilização de competências globais para a inovação. Em um dos depoimentos do documento institucional, o antigo presidente desta empresa no Brasil afirma:

Imagino que atualmente o gerenciamento da empresa está muito mais difícil do que antes.

O antigo presidente reconhece que a empresa cresceu no Brasil e no mundo, acompanhada da complexidade da gestão. Para lidar com as dificuldades e inúmeros desafios, a empresa Z enfatiza um de seus valores: “A grande Virada”. Com este valor, a empresa quer fomentar o comportamento de lidar com os desafios sempre com a mentalidade de superá-los a todo custo em momentos decisivos, através do empenho e integração de todos.

5.2 Dados demográficos dos entrevistados

O acordo prévio com a CCIJB que fora informado a toda a rede de expatriados Japoneses via *e-mail* ressaltava o “sigilo absoluto” de qualquer informação nas entrevistas ou na tese que pudesse identificar a empresa ou os expatriados em suas falas. Nesse sentido, a minoria revelou a sua idade exata nesta empresa e nas entrevistas posteriores. Este foi o único dado demográfico que não

oferece exatidão em sua apresentação, que se baseia na projeção do autor a partir das entrevistas e experiências profissionais relatadas pelos expatriados japoneses.

A tabela a seguir apresenta os dados demográficos dos quinze expatriados entrevistados na empresa Z:

Tabela 3 - Dados demográficos dos expatriados Japoneses da Empresa Z

Dados	n° de expatriados (total:15)
Tempo no Brasil	
<1 ano	5
1-3 anos	8
3-5 anos	1
>5 anos	1
Faixa etária	
20-30	3
30-40	6
40-50	5
>50	1
Família	
com esposa e filho	4
somente esposa	5
sozinho	6
Cargo	
presidente	1
diretor	2
assistente de diretor	12
Experiência anterior em expatriação	
nenhuma	9
1-3 anos	3
3-5 anos	1
>5 anos	2

Fonte: elaboração própria.

A tabela a seguir apresenta os dados demográficos dos vinte e dois expatriados entrevistados em diversas subsidiárias de empresas Japonesas no Brasil:

Tabela 4 - Dados demográficos dos vinte e dois expatriados de diversas empresas

Dados	n° de expatriados (total:22)
Tempo no Brasil	
<1 ano	1
1-3 anos	12
3-5 anos	4
>5 anos	5
Faixa etária	
20-30	0
30-40	7
40-50	6
>50	9
Família	
com esposa e filho	7
somente esposa	6
sozinho	9
Cargo	
presidente	8
diretor	7
assessor corporativo	4
Gerente	2
Coordenador executivo	1
Experiência anterior em expatriação	
nenhuma	9
1-3 anos	1
3-5 anos	2
>5 anos	10
Setores	
automotivo	2
metal-mecânico	6
eletroeletrônico	2
têxtil	2
alimentício	2
químico	1
construção civil	2
serviços (<i>trading company</i> , seguros)	5

Fonte: elaboração própria.

Ao comparar rapidamente os dados demográficos das duas amostras, pode-se observar que o grupo constituído de vinte e dois expatriados (V) apresenta em geral um tempo maior de permanência no Brasil, além de não ter nenhum executivo

abaixo de trinta anos. Em relação ao aspecto da família, as duas amostras possuem praticamente o mesmo percentual (cerca de 40%) de executivos que estão sozinhos no Brasil. Já em relação ao cargo, há naturalmente um número consideravelmente superior de diretores e de presidentes na amostra V, quando comparado a amostra constituída de expatriados de uma única empresa (Z). É curioso notar que os dois grupos apresentaram a mesma quantidade de expatriados que se declararam sem experiência anterior em expatriação (9 expatriados). A amostra V apresenta uma quantidade consideravelmente superior de executivos que possuem mais de cinco anos de experiência no exterior quando comparado a amostra da empresa Z. Os diversos setores nos quais atuam os expatriados também indicam a diversidade das amostras.

Em geral, os expatriados japoneses da empresa Z e da amostra V desempenham no Brasil a função de controle das operações, formação dos locais e implementação da cultura da matriz. Além disso, os expatriados se empenham para transmitir o modo de trabalho no estilo japonês. Houve um único caso de propósito de expatriação direcionado ao aprendizado (*Learning-driven*) que é o de ZP4. O tempo de permanência de ZP4 era inferior a um ano e seu objetivo era conhecer a subsidiária e ser treinado no sistema informatizado da empresa. Apesar desta única exceção, observa-se que os expatriados assumem no Brasil o propósito da expatriação voltada à demanda (DD), que enfatiza o controle, a ocupação de postos-chave, a transferência de *expertise* gerencial e técnica para os locais e uma permanência em longo prazo no país anfitrião.

A seguir são apresentadas as categorias e os códigos da análise de conteúdo envolvendo os executivos expatriados da empresa Z e da amostra V. Foram feitas figuras para facilitar o entendimento da formação de cada categoria.

5.3 Categoria: ajustamento antecipado

Esta categoria se relaciona às expectativas que os executivos japoneses tinham na fase pré-expatriação ao Brasil. Assim, essa categoria contempla os códigos que expressam os sentimentos, reações e a preparação destes executivos antes de vir à empresa. A figura abaixo mostra esta categoria, cercada pelos três códigos que a formam. Com o intuito de facilitar a apresentação destes códigos e

dos que aparecem no decorrer da análise, optou-se por apresentar as citações mais representativas de cada um deles.

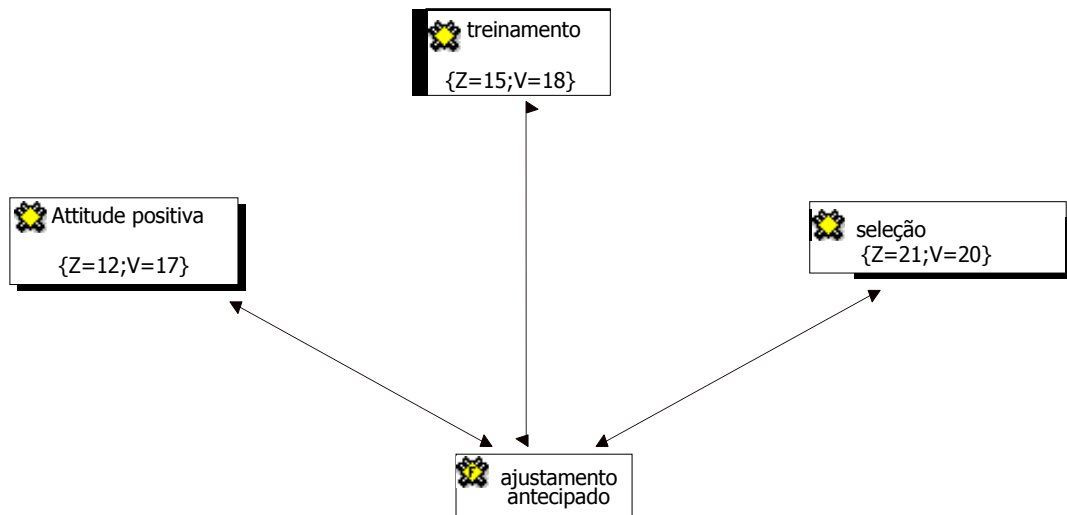


Figura 1 – Códigos da categoria ajustamento antecipado
Fonte: elaboração própria

5.3.1 Atitude positiva

Na empresa Z, houve 12 citações e na amostra de vinte e dois expatriados (V) houve 17 citações referentes a este código que expressa a postura de fidelidade perante a designação internacional. No entanto, apesar dessa fidelidade à missão internacional, apenas dois expatriados da empresa Z e dois expatriados da amostra “V” demonstraram claramente que queriam vir ao Brasil. Esses expatriados já haviam tido uma experiência relacionada ao Brasil antes da designação oficial e isso provavelmente despertou a curiosidade e o interesse quanto ao país conforme mostram as citações abaixo:

ZP1: Bom eu já coordenava um trabalho ligado ao Brasil há quatro anos e naturalmente já havia feito viagens de negócios para cá e quando soube da proposta de vir para cá eu mesmo disse: eu quero muito ir...

P8: Então, em 1984 eu não era desta empresa, na realidade eu era assistente de pesquisa de uma Universidade no Japão e devido a necessidade de transferência de tecnologia do Japão para cá eu fui designado a ficar no Centro de Tecnologia para Informática de Campinas durante 6 meses. Após isso, em 1985, eu fiquei 3 meses na Poli da USP pesquisando Automação e Robótica. Eu já gostava do Brasil e ao retornar ao Japão eu entrei nesta empresa em 1987. Fiquei cerca de 7 anos trabalhando com Desenvolvimento de Tecnologia, controle e vendas e em 2005 eu fui expatriado para o Brasil.

Quanto aos demais, a atitude também era positiva e independia da vontade pessoal de vir ou não ao Brasil. Houve muitas citações por parte dos expatriados sobre a importância de seu trabalho aqui no Brasil (ex: ZP14 e P18). Os expatriados reconheciam a importância deste mercado e queriam contribuir para suas empresas:

ZP14: Há 10 anos eu trabalho na matriz do Japão com o marketing da América Latina. Como o Sr. sabe, o Japão e América do Sul são muito distantes e se for para vir para cá vão muito dinheiro e tempo... Por outro lado, para a Matriz, o mercado da América do Sul, especialmente o Brasil é muito importante...Vamos fazer mais atividades de marketing... Há 5 anos, eu me interessei em fazer atividades de marketing aqui. Em 2007, a Administração da matriz aceitou a minha sugestão... Então decidiram colocar esse departamento aqui no Brasil e daqui vamos desenvolver essas atividades de marketing para toda a América Latina. Então resolveram mandar um Japonês e aí eles me escolheram. Se for para fazer, vamos mandá-lo... Foi isso aí.

P18: Penso que o mais importante é o sentimento de gratidão pelo fato do Brasil deixar que sejam realizados negócios aqui, é como se estivesse utilizando o quintal do vizinho para realizar negócios. Não se trata de dizer que isso ou aquilo é ruim aqui, mas sim de agradecer ao Brasil por esta chance.

Ao aceitarem a designação internacional, os expatriados parecem encarar o desafio como uma oportunidade valiosa, além da chance de conhecer um país que já havia despertado o interesse no caso de P12. Para P22, a decisão da expatriação ao Brasil foi interpretada como uma oportunidade de se aventurar e que resultaria

em crescimento pessoal:

ZP12: Rs...Brasil? Quando eu era universitário eu vim ao Brasil e já gostava do Brasil, na realidade entrei nesta empresa porque já gostava do Brasil e sempre disse que queria ir ao Brasil...até que enfim vieram as oportunidades...

P2: Eh...eu havia me especializado em espanhol e sempre tive interesse em conhecer a América Latina, bom em geral os japoneses não sabem como é a América Latina, mas eu já tinha interesse. Quando soube que teria a chance de ter essa experiência aqui eu fiquei animado, pois poderia também praticar o espanhol que havia estudado.

P4: No meu caso eu queria trabalhar no exterior, mesmo que não fosse o Brasil, seja EUA ou Índia, pois achei que seria bom esse desafio. Esta é a minha primeira vez como expatriado, mas já havia realizado trabalhos envolvendo a Tailândia, EUA e China.

P22: Eu vim ao Brasil com a expectativa de ampliar a minha visão de mundo, de crescer pessoalmente e queria encontrar várias pessoas.

De um modo geral percebe-se que ao invés de negociar a decisão da matriz sobre a sua expatriação ao Brasil, o expatriado japonês prefere encarar de modo positivo a sua missão (P10, P5), interpretando-a como um voto de confiança por parte da matriz, conforme afirma P2:

P10: Como é longe...não sabia nada sobre o Brasil, não sabia se a minha família iria compreender a situação e também não sabia se desenvolveria um trabalho que me motivaria por aqui, mas depois encarei como uma chance e vi de um modo positivo essa missão.

P5: Eu, particularmente, gosto do Brasil e penso em primeiro lugar em trabalhar com saúde, desejo a minha segurança e a segurança de todos os funcionários e naturalmente foco nos resultados da empresa. Eu estou muito feliz por voltar aqui pela segunda vez.

P2: Por quê será né? Talvez o senso da missão, a perseverança, o comprometimento, a paciência... O fato de ter sido atribuído uma missão ao japonês o leva a querer recompensar, premiar a empresa, de demonstrar gratidão pela confiança depositada. Veja a imigração de japoneses para o Brasil, quando o Kasato Maru chegou aqui houve muitas dificuldades, mas eles não desistiram pois queriam alcançar seus objetivos a todo custo. Existe essa vontade de deixar um resultado...

Conforme afirmam P6 e P21, o comprometimento do expatriado antecede a chegada ao Brasil. Pode-se inferir nesta etapa da análise que no caso dos expatriados japoneses, o comprometimento e a aderência ao propósito da expatriação parecem independem do processo de ajustamento intercultural dentro do país hospedeiro. Percebe-se, por exemplo, que os expatriados vêm ao Brasil em geral por uma questão de lealdade que se manifesta através de uma atitude positiva perante a missão e que independe de suas preferências individuais:

P6: Por uma questão de responsabilidade, lealdade...

P21: ...Eh...Paciência oriental... como há essa paciência os expatriados conseguem vencer.

5.3.2 Treinamento

Na empresa Z, houve ao todo quinze (15) citações referentes a este código. Foram identificados quatro (4) citações de executivos que afirmaram ter recebido um treinamento anterior à expatriação e onze (11) citações de executivos que afirmaram ter recebido pouco ou mesmo nenhum treinamento intercultural. Esses executivos Japoneses, antes da expatriação, participam de uma orientação geral sobre aspectos de segurança (ZP2), diferenças culturais e informações sobre o *staff* local (ZP10).

Em relação aos demais vinte e dois expatriados (V) houve ao todo dezoito (18) citações referentes a este código. Foram identificados quatro (7) citações de executivos que afirmaram ter recebido um treinamento anterior à expatriação (ex: P12) e onze (11) citações de executivos que afirmaram ter recebido pouco ou mesmo nenhum treinamento intercultural.

Dentre os que tiveram treinamento intercultural, este se restringia a informações básicas sobre segurança, culinária, a imagem do japonês no Brasil, informações sobre os funcionários locais, as diferenças básicas entre os locais e os japoneses na hora de trabalhar e orientações sobre relacionamento com os locais:

ZP10: Sim, houve isso na empresa. Foi um seminário com a participação de pessoas que haviam sido expatriadas, que haviam

trabalhado no Brasil. Eles disseram que o Brasileiro respeita o Japonês e também falaram sobre o trabalho aqui.

ZP2: Sim, houve...lembro-me que não era apenas sobre o Brasil, mas outras culturas em geral, houve uma orientação sobre a questão da segurança...não fique parado no semáforo à noite... aquilo que deveríamos tomar cuidado em relação à comida e também houve informações sobre o *staff* local, pois venho da matriz e era preciso levar em consideração o jeito de julgar do local para que pudesse chegar aqui com uma boa abordagem.

P12: Sim, nesta empresa, antes de sermos expatriados há treinamento sobre outras culturas e sobre os pontos a serem lembrados para a adaptação. Esta é a minha segunda expatriação. Eu fiquei cerca de 4 anos em Seul, Coréia do Norte, por quatro anos, de 1999 a 2003 na minha primeira expatriação. Além disso, meu irmão é casado com uma inglesa, meu primo com uma *Singaporean* e minha tia com um brasileiro. Então na minha casa, desde criança eu já me relacionava com pessoas além dos japoneses, um ambiente internacional...Se você conhece apenas um país então não há novidades, mas se você conhece outros padrões então tem uma compreensão mais abrangente. Penso que talvez eu tenha tido mais facilidade em agir aqui que outro expatriado em sua primeira vez.

ZP6: Houve um treinamento de meio dia com pessoas da sociedade sobre as diferenças entre o estrangeiro e o Japão. Não sobre línguas, mas sobre o jeito do trabalho. No exterior o trabalho é muito bem definido, por exemplo, quando se pede a um estrangeiro para realizar um trabalho ele realiza só aquilo que está descrito nas suas atribuições e aí diz: o meu trabalho é só isso aqui, esse outro trabalho não está descrito no meu cargo, peça a outra pessoa por favor... no caso do japonês, mesmo que não saiba determinado trabalho, consegue-se atribuir-lhe uma tarefa diferente... foi um mini-curso sobre isso.

O conteúdo do treinamento também abordava informações sobre a sociedade *nikkey* do Brasil e sobre as facilidades em termos de serviços e produtos que os expatriados poderiam usufruir. Uma minoria de expatriado relatou ter passado por um treinamento na língua portuguesa que será comentado a seguir.

A abordagem da sociedade *nikkey* no conteúdo do treinamento ajudaria o executivo a tornar suas expectativas mais acuradas de acordo com Black et al. (1991a), diminuindo assim o nível de ansiedade e tensão. Um dado curioso vem do executivo ZP15 que disse ter sido informado a respeito do grande número de descendentes de japoneses no Brasil e que por causa disso não haveria problemas.

Já P22 se assustou ao perceber que no Japão quase não havia livros sobre o Brasil que pudessem ajudá-lo a se preparar antes de vir:

ZP15: Na há um curso grande...Na minha empresa há uma orientação geral antes de ser expatriado...Informações sobre a geografia..exemplo...qual a área do país?... Qual é a população... informações sobre o clima....sobre o que temos que tomar cuidado quanto a segurança do país... recebi a informação de que havia muitos nikkeys aqui e por isso estava tudo certo...ou seja, uma orientação geral...Em relação a treinamento em língua, se houver demanda então pode receber o treinamento... mas isso nem sempre acontece...

P22: Em relação ao Brasil...não. Quando me ordenaram a vir ao Brasil como expatriado eu fui a uma grande livraria e me assustei ao ver que na seção sobre o Brasil quase não havia livros, mesmo diante da imigração de japoneses e da forte relação entre Japão e Brasil. Quando se trata dos EUA e da Inglaterra há bastante livros, mas quando se trata do Brasil há poucos livros. Eu me assustei com isso...

O treinamento em língua portuguesa foi irregular na maioria dos casos e não preparou suficientemente o expatriado para a missão (ZP3 e P21). No caso de P9, vale ressaltar que o efeito do treinamento intercultural que havia recebido ainda não foi claramente identificado por esse expatriado. Na amostra “V” nota-se o caso peculiar do expatriado P17 que recebeu um treinamento intensivo em línguas no Brasil, antes de iniciar o trabalho:

ZP3: Sim recebi um treinamento em língua portuguesa de 3 meses...mas não consegui aprender...Rs... Na empresa houve também um seminário intercultural de 5 dias que durava cerca de metade de um dia sobre etiqueta, com a participação de aposentados ou pessoas da empresa que já vieram para cá sobre São Paulo e os restaurantes Japoneses...

P9: Eu participei uma vez de um treinamento na empresa e o treinamento também focava em países de língua inglesa...acho que há partes desse treinamento que foram úteis mas eu mesmo não sei dizer quais...

P21: Quando está para vir, umas duas semanas antes de viajar, houve um treinamento sobre as diferenças na comunicação. Certos gestos que fazemos no Japão poderiam ser mal interpretados no Brasil, mas foi uma conversa geral e quase não se falou sobre o

Brasil. Assim eu vim para cá sem saber muitas coisas...

Os executivos japoneses são conscientizados a aceitar as diferenças culturais em relação ao Brasil e demais países (P19), desde que esta postura de aceitação não comprometa o andamento do trabalho (ZP13). O expatriado é orientado a manter o seu “eixo” ou fundamento inabalável. Isso implicaria em manter certos valores japoneses de trabalho inalterados mesmo em ambientes culturais diferentes:

ZP13: Não sei se é só para o caso Brasil ou exterior em geral...mas lembro-me que antes de tudo o país para o qual vamos é diferente do Japão então somos orientados a aceitar essas diferenças, a particularidade da cultura. Então por favor aceite!...Essa é a orientação...A partir daí, abrindo o coração e aceitando essas diferenças a comunicação se torna mais fácil... mas a partir daí, será que devemos apenas aceitar a cultura diferente, sem demonstrar nenhuma assertividade? Não...devemos manter o nosso “eixo” firme e assim ouvir o outro lado, sem deixar que esse “ eixo” seja entortado, senão não é possível fazer com que o trabalho se torne melhor...E percebi que é isso mesmo....

P19: Sim, durante cerca de 5 dias eu fiz um treinamento sobre aspectos que deveria tomar cuidado ao entrar em uma cultura diferente. O material utilizado é diverso e há especialistas em segurança, em comunicação, depende do tipo de treinamento. No meu caso, participei de um treinamento sobre administração de recursos humanos também...

P3: Eh, eu sou o instrutor desses programas, eu sou o lado que ensina na empresa rs. Eu elaboro os programas de treinamento para os candidatos à expatriação. Bom, neste programa eu não ensino coisas específicas sobre o Brasil, mas as diferenças culturais entre o Japão e outros países, através de vários exemplos que coletei. Assim, ênfase no curso que aquilo que é óbvio para o Japonês, no exterior não é tão óbvio assim. A minha recomendação é que os expatriados Japoneses aceitem as diferenças e a partir daí sugiro como fazer para se adaptar. Tenho ciência que é impossível mudar totalmente o estilo de vida, mas o mais importante é mostrar a parede cultural que existe e como lidar com ela.

Os executivos Japoneses, em sua grande maioria, manifestaram que houve pouco ou nenhum treinamento intercultural nas duas amostras. Na amostra Z há aqueles expatriados que não participaram nem mesmo da orientação geral, o que indica que a participação não é compulsória. Menos da metade dos expatriados da

amostra “V” recebeu algum tipo de treinamento intercultural. Dentre os principais motivos daqueles que não tiveram treinamento, pode-se enunciar que a empresa simplesmente não ofereceu o treinamento e que o expatriado não tinha tempo para preparar-se adequadamente devido à iminência da missão internacional. Houve também uma minoria de casos em que o expatriado já conhecia o Brasil e alegava que o treinamento não acrescentaria nenhuma novidade:

ZP13: Bom, houve, mas eu estava aqui em uma viagem rápida e não pude...então eu ganhei uns documentos sobre o Brasil... o tipo de cultura... coisas com as quais devemos tomar cuidado na hora de nos comunicarmos em uma cultura diferente. Houve aulas sobre isso, mas não pude participar... há consultores no Japão especializados em Brasil, sobre cada país...

P16: Também não tive nenhum treinamento em línguas ou aspectos culturais para vir ao Brasil.

P10: Minha preparação foi zero.

O próprio presidente da empresa Z alega que recebeu pouco treinamento antes de vir ao Brasil. Já P21 da amostra “V”, que também é um presidente, não recebeu treinamento:

P5: Esta é a minha segunda vez no Brasil. Na primeira vez eu vim como diretor comercial, de 1997 a 2001. Nesta segunda vez eu fiz um curso de português na Empresa de 2 meses mas não absorvi quase nada, rs... apenas números e cumprimentos.

Observa-se em geral que para as duas amostras o treinamento intercultural é insuficiente na visão dos próprios expatriados e que a maioria nem mesmo domina suficientemente a língua portuguesa antes de sua chegada ao Brasil.

5.3.3. Seleção

Sob este código estão reunidas as citações referentes à forma como os expatriados japoneses foram selecionados para a missão e suas impressões a

respeito desse processo seletivo. Foram identificadas vinte e uma (21) citações da empresa Z e vinte (20) citações da amostra V que se enquadram neste código.

Identificou-se na empresa Z uma reação de indiferença por parte de três executivos quando foram notificados oficialmente a respeito do destino da missão internacional. No caso único de P6 da amostra V, observa-se que a sua vasta experiência internacional aparentemente contribuiu para uma atitude sóbria e indiferente frente ao desafio de ser selecionado para trabalhar no Brasil. Vale ressaltar que este expatriado também já havia anteriormente trabalhado no Brasil.

A decisão da expatriação é da matriz conforme as citações de praticamente todos os expatriados da empresa Z e da amostra “V” reunidas sob este código. As falas mostram em geral, a decisão unilateral das condições em termos de benefícios a serem auferidos pelos expatriados (P6). Conforme ZP7, não é o expatriado que decidiu vir ao Brasil, mas sim a matriz. ZP7 também estranhou a pergunta feita pelo autor sobre o motivo de sua expatriação. Em muitos casos, o motivo da escolha do expatriado é desconhecido por eles mesmos (P18). Outro fator relevante é o desconhecimento do expatriado japonês quanto ao período exato de sua missão no Brasil:

ZP7: ...eh?... essa é uma decisão da empresa, uma ordem da empresa, não sou eu quem escolhe...bom penso que também haja uma rotação de cargos em nível global e por isso decidiram que eu deveria vir ao Brasil.

P18: Por quê?...isso né, não fui eu quem decidiu e por isso não sei...rs foi um decisão da empresa.

P6: Não houve nenhuma negociação em termos de benefícios antes de vir para cá...Isso é impensável, pois eu sou um “*salariman*”, um empregado...há regras...se eu não quiser vir então devo achar outro lugar...

Duas citações marcantes são de ZP11 e P20 que evidenciam o critério da competência técnica no trabalho como mais importante para as suas escolhas e designações ao Brasil:

ZP11: Bom...basicamente...não foi por causa da experiência internacional, mas penso que por causa do trabalho...O primeiro aspecto foi a questão do conteúdo do trabalho, pois eu trabalho com tecnologia da informação e havia a definição de instalar no Brasil um

novo sistema da matriz e essa foi a oportunidade para melhorar o sistema daqui.

P20: Primeiro que no Japão eu havia trabalhado com planejamento de vendas e depois disso como comprador. No Brasil esta empresa iniciou as suas atividades em 1968, é a segunda empresa mais antiga do grupo e as vendas aqui são altas. Em 1997 foi o pico das vendas no Brasil e após esse ano, durante 7 anos seguidos as vendas foram decaindo cerca de 10% e se continuasse assim, como seria... Não disseram diretamente a mim, mas parece que houve uma conversa na matriz de que era preciso alguém com experiência na base das operações para vir aqui ao Brasil...

Em apenas um caso, percebe-se claramente que o critério da experiência internacional faz parte do mecanismo de seleção dos candidatos à expatriação em sua matriz:

P3:...rs...quase sempre é porque há um potencial, bom o Japão é um país distante e fica difícil oferecer um suporte para quem está aqui. Por isso costuma-se pensar que aquele que já tem uma experiência no exterior teria uma inclinação maior e essa é uma das razões.

P3 também reforça que nem todos os japoneses querem fazer parte da seleção, mas que se houver a necessidade caberá à matriz decidir a respeito:

P3: Bom, não foram todos que queriam ser expatriados, mas esta empresa procura expatriar somente aqueles que já haviam demonstrado interesse em uma experiência internacional por acreditarem no sucesso no exterior.

Metade dos expatriados entrevistados da empresa Z manifestou uma reação delicada quanto à sua seleção para vir ao Brasil e para o caso da amostra "V", houve sete citações que demonstraram o "susto inicial". Nas citações percebe-se claramente como o executivo é avisado pela matriz sobre o destino. As declarações de ZP3 e P20 ilustram como é a empresa que escolhe o destino da expatriação e que não cabe ao executivo questionar, mas sim acatar a decisão:

ZP3: Eu soube em setembro do ano passado..Bom quando jovem eu havia trabalhado 4 anos e meio na Holanda depois eu voltei e fiquei dois anos e coordenei do Japão trabalhos envolvendo Austrália e Nova Zelândia, depois fui enviado para o Canadá por 4 anos, aí

voltei e fiquei onze anos desenvolvendo trabalhos em conjunto com o Grupo Ford e grupos americanos pois era o responsável em negócios em inglês. Eu não sabia nada sobre o Brasil e não trabalhava com os produtos com os quais trabalho agora. Havia conversado com colegas que, há 20 anos, haviam estado no Brasil e tinha apenas informações de que a segurança eram ruim e o nível do país...Você sabe, o jovem japonês usa uma expressão que é “*bimiyō*”, você sabe? É uma palavra que tem um tom meio negativo, algo como “situação delicada”. Quando fui informado que seria enviado ao Brasil eu voltei para casa à noite e disse a minha família: Foi decidido o novo lugar para onde serei enviado... Então eles me perguntaram: para onde? Eu disse então: Brasil... aí meu filho de 20 anos disse: “*bimiyō*”...Rs....

Agora, depois de chegar aqui e me envolver com os resultados e desempenho da empresa então percebi que haviam escolhido um bom lugar para mim. No início eu não tinha uma impressão formada sobre o Brasil, pois eu não sabia como era...

P20: Foi algo inesperado, eu me assustei, pois não havia dito que queria vir ao Brasil. Eu tinha o interesse em ir a Europa e tinha o interesse em ir a países desenvolvidos, mas quando me disseram: Você não quer ir ao Brasil?...aí eu me assustei...

Conforme se observa em ZP9 e P7, o desconhecimento em relação ao Brasil, a distância em relação ao Japão e a preocupação com a segurança são fatores que intensificam a ansiedade inicial do executivo, mas de modo algum o leva a questionar a decisão da matriz e a sua seleção:

ZP9: Sinceramente eu não sabia nada sobre o Brasil, mas pensava muito na distância, na família que deixaria no Japão e também na questão da segurança. Sabia que a segurança era pior que a do Japão...Contrariamente, acho que foi bom não saber nada pois ao chegar aqui eu acabei percebendo tudo de modo novo...

P7: Eh...esta é primeira vez que sou expatriado e fiquei inseguro em relação à língua, depois inseguro em relação à vida aqui e também não sabia como seria o trabalho que desenvolveria aqui. Fiquei cheio de inseguranças...

P22: Hum...no começo, eu tinha a expectativa de trabalhar no exterior e por isso fiquei feliz. Bom não tinha conhecimento sobre o Brasil e pensei na distância, como é longe...Eu já havia informado a empresa que queria trabalhar no exterior, seja Brasil, Europa, EUA e na época, como funcionário do departamento de vendas, eu tinha um cliente que possuía uma fábrica aqui, então eu já realizava um trabalho ligado ao Brasil a partir do Japão. Na época eu entrei em contato com expatriados que estavam aqui no Brasil e desejava trabalhar aqui. Mas na hora que a empresa me disse: “Por favor, vai

trabalhar no Brasil” eu confesso que fiquei assustado. Há muitos expatriados Japoneses na Inglaterra e na Europa em geral e no Brasil não há tantos assim. Aqui nessa empresa há 350 funcionários e destes apenas 5 são expatriados Japoneses. Então eu pensei que trabalhar em um local assim, com poucos japoneses seria uma experiência rica...

Em geral a atitude positiva do expatriado japonês se deve ao comprometimento à matriz que antecede o ajustamento intercultural no país anfitrião. Há pouco treinamento intercultural para os expatriados. Quando há treinamento, o seu conteúdo costuma ser genérico e pouco focado na língua portuguesa. Os expatriados aparentemente não conseguem diminuir a ansiedade que possuem nesta fase de ajustamento antecipado e vêm ao Brasil sem dominar a língua local. A seleção é baseada em geral no critério de competência técnica do trabalho e não nas competências interculturais recomendadas por Black et al.(1991a). Quando é notificado pela empresa sobre a missão internacional, o expatriado japonês não questiona a decisão da matriz e aceita de imediato o destino, as condições impostas em termos de benefícios e o tempo da missão, quando é informado sobre a duração de sua permanência em outro país.

A seguir apresenta-se a categoria do ajustamento dos expatriados no ambiente brasileiro, que inclui a abordagem de como os expatriados encaram o cotidiano no Brasil.

5.4 Ajustamento geral

Essa categoria corresponde a uma das dimensões de ajustamento do modelo de Black et al.(1991a). Esta dimensão refere-se ao conforto psicológico com a cultura estrangeira, no caso a cultura brasileira e às condições de vida. Para os expatriados da Empresa Z e demais vinte e dois expatriados (V) foram encontrados dois códigos que formam esta categoria: gostos da vida em geral e o conveniente ambiente nipônico.

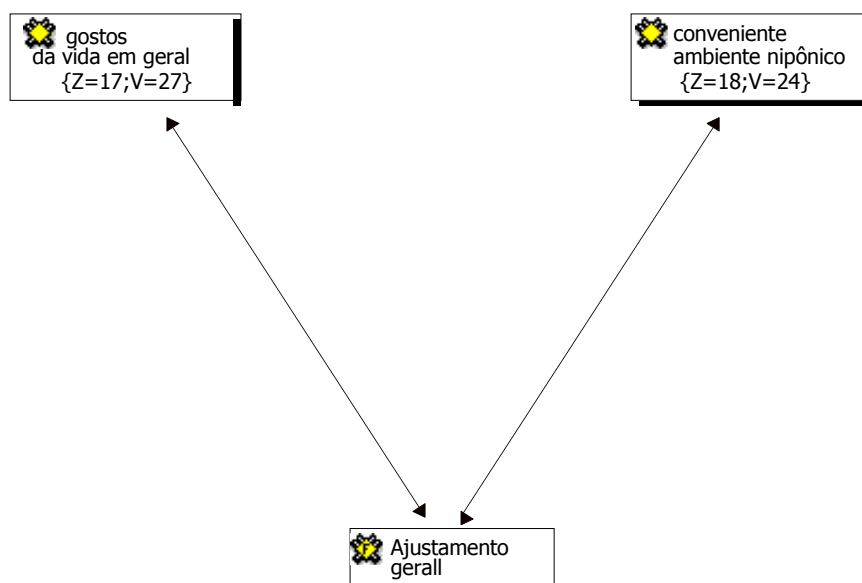


Figura 2 – Códigos da categoria ajustamento geral
Fonte: elaboração própria

5.4.1 Gostos da vida em geral

Este código congrega as impressões dos expatriados japoneses sobre os aspectos favoráveis do ambiente geral. As falas convergem para dois aspectos positivos: o povo brasileiro e os aspectos relacionados ao país. Ao todo houve dezessete (17) citações na empresa Z e vinte e sete citações (27) sob este código na amostra “V”.

Na empresa Z e na amostra “V” houve unanimidade quanto ao agradável ambiente geral brasileiro.

O povo brasileiro é visto como acolhedor, solidário e por isso supõe-se que o expatriado japonês se sente confortável no Brasil (ZP3). Os expatriados japoneses não se sentem discriminados na sociedade Brasileira e têm facilidades na construção de um relacionamento de confiança com o povo Brasileiro (P18; P6):

ZP3: Como expatriado eu já trabalhei no Canadá e na Holanda. O Canadá não tem tanta discriminação como nos EUA, agora o Brasil, vou dizer claramente, as pessoas são muito boas e eu fiquei até assustado no começo com isso. Sabe, trabalhei na Europa de 1987 a 1991 e há cerca de 20 anos atrás, o Japão não era um país

desenvolvido como é hoje...havia discriminação, as pessoas não colaboravam...Até mesmo para reservar a passagem eu ficava com o pior lugar.

P18: Em relação ao trabalho e relações humanas não há nada desagradável. Eu penso que as relações humanas no Brasil são boas, pois não se vê uma discriminação contra orientais e há uma boa impressão sobre os Japoneses, há um relacionamento de confiança.

P6: A avaliação que faço do Brasil é muito boa...Primeiro porque é um país democrático; há pouca discriminação, há nikkeys e a posição deles aqui é alta. Esse contexto facilita as negociações, pois há uma história construída pelos nikkeys. Agora, os nikkeys são Brasileiros e por isso tem diferenças em relação aos Japoneses embora haja uma proximidade cultural.

Os expatriados enfatizam as relações humanas calorosas e a simpatia do povo brasileiro. A abertura e tolerância da sociedade Brasileira foram citadas pela maioria dos expatriados japoneses que reconhecem no Brasil um ambiente no qual os relacionamentos são fáceis de serem construídos com os locais

P16: Os Brasileiros são muito simpáticos.

P9: No Brasil as pessoas são tolerantes, tranqüilas, por exemplo, não há problema se não nos vestirmos tão formalmente, ou se ficarmos jogando bola até tarde ou mesmo que quisermos beber até tarde... Se você encontra uma pessoa três vezes então ela já é seu amigo. No trabalho também, há muitas pessoas que puxam conversa com a gente, esse ambiente mais livre me agrada...

P17: As relações humanas daqui, o foco no "Amigo" me agrada na vida particular e no trabalho. Eu participo de churrasco com o pessoal da empresa e minha filha atualmente estuda em uma escola internacional onde cerca de metade dos estudantes são brasileiros e nas festas de aniversários desses estudantes a minha família é convidada. Gosto desse lado do brasileiro de aceitar o estrangeiro. Não sinto uma parede que me separe dos brasileiros. Assim gosto do relacionamento que tenho com pessoal do meu prédio, da empresa, da escola da minha filha e da comunidade.

P1: Os Brasileiros são calorosos, simpáticos. Quando se anda na rua as pessoas que não conhecemos chegam até a mostrar um sorriso... Eu penso que aqui é aberto...é internacional e muito confortável para se viver...É como se não houvesse preconceito... Nos EUA você ouve toda hora essa história de brancos, amarelos e negros...Acho que o Brasil é assim por causa de sua história de imigrantes...

P12: O calor humano, o calor do coração. Isso é o principal, eu sempre sinto esse calor humano na minha vida privada ou mesmo no trabalho.

Em relação aos aspectos do país, há expatriados que apreciam a culinária brasileira, a natureza e o pensamento generalizado de aproveitar a vida (P3; P14). Enquanto ZP7 reconhece que os japoneses focam apenas em trabalho:

ZP7: ...em vários lugares há esse jeito de pensar sobre como aproveitar a vida, é claro que no trabalho penso que há dificuldades em pensar dessa maneira, mas acho isso positivo no Brasil, pois o japonês só trabalha e eu sou um deles... O Brasil, comparado a Europa parece não ter discriminação também.

P3: Ah...se tivesse tempo eu iria viajar com a família para ver mais a natureza. Aqui parece que o tempo flui de maneira diferente do Japão e as pessoas querem aproveitar a vida. Esse é um ponto a ser aprendido...com mais tempo eu poderia inclusive me relacionar mais com os locais, mas como te disse a chance de conseguir isso é difícil...

P14: A comida daqui e o clima são bons então é possível se adaptar.

Os expatriados Japoneses, embora reconheçam os pontos desfavoráveis como os problemas de segurança e os altos tributos, em geral afirmam que é fácil viver no Brasil, especialmente em São Paulo. ZP12 chegou a afirmar que São Paulo oferece um ambiente próximo ao japonês, o que facilita o ajustamento geral:

P5: Desta vez, especialmente, estou sem minha família e por isso sinto-me solitário quando estou em meu apartamento, mas nunca fiquei deprimido nem desta vez e nem da primeira vez que vim aqui..hum. No mundo dos negócios onde opero observo que todos querem vir ao Brasil. Na matriz, quando ouço outros expatriados falando sobre o Brasil eles dizem que a segurança é ruim e os impostos são altos, mas todos querem vir.

P15: Já trabalhei na Indonésia, EUA e agora Brasil. Penso que é muito fácil viver em São Paulo.

P19: Eu acho que o Brasil é um país de fácil adaptação.

ZP12: Sobre à vida cotidiana... penso que primeiramente levo quase a mesma vida quando comparado ao Japão, pois não há inconvenientes...bom isso quando estamos falando só de São Paulo e quando não comparamos com outras cidades.. é como se eu sentisse que estivesse vivendo no Japão e isso é um bom aspecto...

5.4.2 Conveniente ambiente nipônico

Observou-se nas duas amostras que todos os expatriados reconhecem a importância da sociedade de descendentes de japoneses (Nikkei) para facilitar o ajustamento geral, sendo que na empresa Z houve dezoito (18) e na amostra V houve vinte e quatro (24) citações relacionadas a este código. Os expatriados japoneses manifestam de modo unânime a importância da sociedade Nikkei para suas vidas. Um dos expatriados chegou até mesmo a quantificar a contribuição da sociedade Nikkei para a vida dos expatriados japoneses desta empresa (ZP6).

Os expatriados reconhecem primeiramente que a existência da comunidade de nikkeis no Brasil e a história dos imigrantes (P15) e seus descendentes, criaram um ambiente que permite ao Japonês ser aceito e respeitado no Brasil. Nas palavras de P17 e P15, os japoneses aqui não são vistos como estrangeiros:

ZP6: Ajuda muito na vida diária, no trabalho, na comunicação. Ajuda muito, mais do que 50% talvez...

P17: A influência da sociedade nikkei é grande. Do ponto de vista particular há muitos restaurantes, produtos alimentícios, vegetais do Japão. Graças aos nikkeis não há no Brasil discriminação contra os Japoneses, não sinto que haja discriminação, sinto até que os japoneses aqui não são vistos como estrangeiros. Isso já não ocorreria nos EUA por exemplo. Sou grato à sociedade nikkei. Esta é a minha primeira experiência em expatriação.

P15: Os imigrantes Japoneses há 100 anos atrás abriram caminhos e criaram um ambiente para nós.

A sociedade nikkei permite aos expatriados serem enxergados pelos locais como pessoas confiáveis e isso facilita os negócios (ZP3; ZP12; P12):

ZP3: Aqui no Brasil, você sabe Edson, os nikkeis tem uma boa imagem e são respeitados não acha? Graças a vocês. E no trabalho também...bom agora estou com um cargo executivo e talvez há 20 anos atrás fosse diferente mas as pessoas são simpáticas, se preocupam com gente...é o melhor lugar até agora. Por exemplo a sra "X" que fala japonês e tem rosto de japonês, ela cuida de nós expatriados.

ZP12: Aqui...não somos vistos como estrangeiros, sinto que há mais facilidade e aproximação.

P12: Eu vejo, ajuda muito mesmo, porque os nikkeys estão há muito tempo trabalhando seriamente aqui e isso trouxe uma imagem boa dos japoneses. Graças aos nikkeys, graças à imigração e ao esforço dos nikkeys criou-se uma imagem positiva e na hora de fazermos um trabalho há um relacionamento de confiança. Do ponto de vista particular eu consigo, com facilidade, muitas coisas do Japão e há muitos produtos alimentícios do Japão também. Então há esses dois aspectos.

Os japoneses possuem, graças a essa sociedade, uma série de facilidades na vida cotidiana. A contribuição dos nikkeys abrange todas as dimensões da vida cotidiana do expatriado (P18; P13), principalmente a culinária japonesa (ZP1):

ZP1: Bom há coisas do Japão...há muitos restaurantes japoneses..bom acho que na América Latina é o lugar mais fácil de se viver.. a minha esposa também se comunica em japonês com outras esposas de outros expatriados e isso tranqüiliza muito a vida e se houvesse um brasileiro que falasse só o português então ela não conseguiria se comunicar, embora esteja estudando a língua ...então fico muito grato por haver a sociedade nikkey, incluindo também os expatriados.

ZP9: Eu acho que o Brasil é um país fácil de se morar para um expatriado Japonês, pois há um ambiente japonês preparado que facilita muito a vida diária.

P13: Ah...penso que para se viver no exterior é preciso uma força espiritual, caso contrário a pessoa não conseguirá lidar com as diferenças de senso comum e acaba sendo derrotado pelo estresse. No caso do Japonês, costuma-se dizer que aquilo que mais pesa é a vontade de comer comida japonesa. Sabe, há 60 anos atrás os Japoneses estavam no Sudeste Asiático e lá também eles tinha vontade de comer Gohan, Mishoshiro e Shoyu. Quando eu estava na África houve momentos em que eu dizia a mim mesmo: Ah! Quero comer sushi! Isso virou estresse, mas não se trata de um choque cultural, mas da vontade de fazer algo que não era possível...Veja os ingleses, você já viu a comida dos ingleses? Eles se contentam com um tipo de misto quente e eles poderiam ir viver sem problemas em qualquer lugar... Penso que aqui os expatriados Japoneses são abençoados por estarem em um local onde há de tudo, com certeza o *gap* que se sente aqui é muito pequeno.

A sociedade nikkey também facilita o trabalho dos expatriados japoneses no Brasil em relação à língua, conforme mostram os relatos abaixo:

ZP7: Acho que aqui há muitos pontos bons quando comparado a Europa e aqui é mais fácil de fazer o trabalho quando comparado a Itália, devido à facilidade de comunicação, a posição dos Japoneses.

P16: A sociedade nikkey tem me ajudado muito com relação ao problema da língua, pois eles fazem traduções para mim.

P18: Tem influenciado muito bem, pois do ponto de vista da minha vida particular há a Liberdade, há a culinária japonesa que ajuda bastante e no trabalho há nikkeis experientes para os quais posso perguntar suas opiniões. Há muitos nikkeis nos escritórios e cerca de 40% destes falam japonês e 60% não falam. No entanto, na hora de comunicar, mesmo com os que falam japonês na empresa, a comunicação é em inglês.

Assim, o fato de haver descendentes de japoneses torna o ambiente geral próximo ao Japonês (P13) e tranquiliza o expatriado, que se sente em um ambiente familiar, conforme afirmam P21 e P14:

P21: A sociedade nikkey ajuda muito, por exemplo, quando ando pela cidade e vejo um rosto japonês então fico tranquilo: Ah, tem japoneses aqui...embora não saiba se é realmente japonês ou fale a língua. Quando fui a Belém do Pará fiquei impressionado, pois havia muitos japoneses e assim sinto-me seguro. Há muitas lojas japonesas no Brasil nas quais a língua, e as letras estão em japonês e isso ajuda.

P14: Aqui nesta cidade também há uma colônia de nikkeys e eu e minha família gostamos.

P13: Adaptação, refere-se a vida em geral?...bom...São Paulo é um lugar especial, aqui há a sociedade nikkey e fora o Japão este é o único lugar no mundo onde se encontram tantos restaurantes e lojas japonesas. Aqui em São Paulo há cerca de 1 milhão de nikkeys, não é isso? Na Paulista vemos muitos rostos de nikkeys. Como resultado não há discriminação. Os Brasileiros me perguntam na rua onde é a estação Brigadeiro por exemplo... Em outros países como na Europa e EUA há discriminação.

P1 chega a afirmar categoricamente que o expatriado japonês que não consegue se adaptar bem ao Brasil não tem vocação para ser expatriado:

P1: A sociedade nikkey tem um peso enorme em minha vida...A vida se torna mais fácil...O expatriado Japonês que não se adapta no Brasil com certeza não dará certo em outro país...posso afirmar que

o expatriado que não se adapta ao Brasil não tem inclinação para dar certo no exterior..Aqui tudo é mais fácil para nós...

Ao analisar as citações percebe-se que os expatriados se apóiam em sua maioria na sociedade nikkey para comunicar-se, entreter-se e até mesmo trabalhar. Os expatriados também usufruem da imagem positiva que a comunidade nikkey construiu no decorrer de sua trajetória e tudo isso contribui para facilitar a estadia do expatriado e de sua família no Brasil.

O ajustamento geral dos expatriados Japoneses no Brasil ocorre com uma relativa facilidade, pois os Japoneses são acolhidos por um povo que eles mesmos descrevem como simpático, generoso, tolerante. Muitos também descreveram a beleza e o dinamismo da natureza do Brasil, além do gosto pela culinária Brasileira.

As citações revelam que o ambiente brasileiro oferece ao expatriado Japonês um *status* de respeito e de valorização, sem discriminação quanto a sua origem étnica. Muitos expatriados conforme exposto acima relataram discriminação ou resistência dos locais na Europa e EUA. No entanto, no Brasil, a presença da sociedade nikkey e a construção de uma imagem pautada no respeito e trabalho conferem aos expatriados Japoneses uma situação confortável, pois em um dos relatos, um expatriado diz claramente que eles sentem que não são vistos como estrangeiros (ZP12), além da constatação de que há um ambiente nipônico preparado para a sua vida aqui no Brasil (ZP9;P18;P13; P16 e P3, etc).

O código “conveniente ambiente nipônico” se manifesta em inúmeras falas dos expatriados que citam restaurantes japoneses, lugares para degustar um “*saké*”, produtos japoneses, entre outros. Um dos expatriados citou que até mesmo os taxis atendem em japonês. A facilidade da vida é reconhecida sem restrições por todos os expatriados.

Um dos expatriados quantificou a contribuição dos nikkeys para o trabalho e para sua vida no Brasil em “talvez mais que 50%” (ZP6). Os relatos abordam inclusive a contribuição dos nikkeys para o ajustamento no trabalho, que será visto mais adiante.

A seguir, apresentam-se os dados referentes ao modo como os expatriados japoneses interagem com os Brasileiros, visto que a interação com os locais constitui aspecto relevante do ajustamento intercultural.

5.5 Ajustamento interacional

De acordo com Black et al.(1991a), a socialização com os indivíduos no país hospedeiro constitui uma das dimensões de ajustamento. O ajustamento interacional é a categoria composta pela intensidade e forma de relacionamento entre os expatriados japoneses e os brasileiros, seja no ambiente de trabalho ou no ambiente geral. Há dois códigos que formam esta categoria de análise: relacionamento com locais e comunicação com locais. Apenas para facilitar a descrição inicial desses códigos, optou-se pelo modo de apresentação visual abaixo:

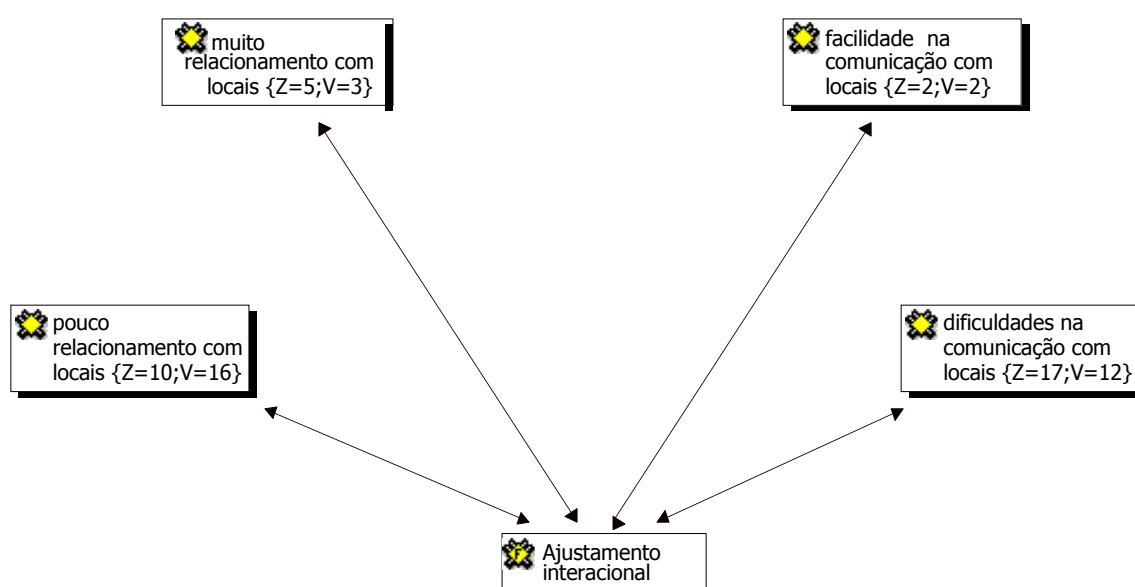


Figura 3 – Códigos da categoria ajustamento interacional
Fonte: elaboração própria

5.5.1 Relacionamento com locais

Para as duas amostras, observou-se que, conforme mostra a figura, a maior parte dos entrevistados (10 citações da empresa Z e 16 dos demais) declarou ter pouco relacionamento com os locais. O relacionamento se limita ao ambiente do trabalho e grande parte dos expatriados se relaciona apenas com os expatriados japoneses:

ZP6: ...apenas na empresa...na vida particular não me relaciono com os Brasileiros...na empresa quando me comunico com os Brasileiros procuro sempre dar atenção para que o trabalho seja feita de maneira agradável.

P3: Cerca de 80 a 90% das minhas relações humanas se restringem ao interior da empresa, mas o contato é escasso. Penso que seria interessante fazer amizades e tenho algumas oportunidades quando vou fazer alguma refeição ou compra, pois são abertos.

P21: Tenho. São amizades ligadas à empresa. Houve outro dia desses uma festa do “setor de garantia” e fui convidado. As pessoas cantaram, dançaram, há também churrascos do pessoal da empresa ou alguma comemoração em restaurantes e aí tenho a chance de entrar em contato com os Brasileiros. Penso que para que se acostumar ao Brasil isso é importante.

As amizades feitas pelos expatriados abrangem basicamente os parceiros de negócios, a comunidade dos expatriados e os nikkeys conforme afirmam P5, P8 e P18:

P5: Da outra vez que vim eu também fiz amizades com nikkeis e parceiros de negócios, pois há muita oportunidade através do trabalho. Essas amizades facilitam as negociações e se não houver o amigo então não há um relacionamento confiável. O fato de fazer amizades locais facilitam muito os negócios.

P8: No golfe eu tenho amizades com nikkeys e no trabalho tenho feito amizades.

P18: É difícil fazer amizades com Brasileiros porque na minha vida particular eu tenho poucas oportunidades de entrar em contato eles e tenho apenas as oportunidades no ambiente de trabalho.

Já ZP4 coloca o viés que existe no relacionamento no trabalho gerado pela hierarquia, pois os expatriados vêm e se relacionam com os locais a partir do cargo elevado que possuem e por isso deixam de conhecer o que pensam realmente os brasileiros e como se sentem:

ZP4: Acho fundamental e desde maio eu comecei a praticar capoeira e aí eu percebi que os brasileiros não gostam quando estamos aqui somente como Japoneses...o que quero dizer é que aqui na empresa a posição do japonês é superior na hierarquia, temos um alto salário, dirigimos um Corolla e aí o Brasileiro pensa: só porque ele é japonês...Aqui na empresa todos os Brasileiros são sorridentes para a gente e não falam mal da gente, mas quando faço amizades fora da empresa, percebo que não é bem assim. Fora da empresa,

eu encontrei um jeito de realmente conhecer o verdadeiro Brasil me colocando em uma situação igual o inferior como aprendiz da capoeira, pois aí eu estou na posição de aprender e os Brasileiros podem até reclamar comigo e me questionar sobre por quê eu não falo o português por exemplo...Se eu ver o Brasileiro apenas como gerente ou a partir de um ponto de vista de alguém que ocupa um cargo superior, aí eu penso que não vou conhecer o verdadeiro Brasileiro.

Uma minoria de expatriados da empresa Z e da amostra “V” afirma que tem muito contato com locais. ZP12 e ZP7 afirmam que as chances de contato com os locais surgem de algum tipo de esporte. P11 fez muitas amizades que mantém até hoje através de cursos de pós-graduação que efetuou no Brasil. Já P10 tem aproveitado sua estadia no Brasil para interagir com Brasileiros através de atividades de entretenimento fora do horário de trabalho, como aulas de samba:

ZP12: Amigos fora do trabalho... meio difícil, mas como jogo futebol tenho feito amigos, isso desde em que estudava aqui.

ZP7: na vida particular eu pratico esportes (rugbi) e através do esporte tenho amigos.

P11: ...o Brasil é um país aberto que aceita tudo e por isso decidi estudar aqui também, fiz o MPA na GV e estudei bastante com os brasileiros e fiz muitas amizades. Essa experiência foi muito boa.

P10: Converso com os pais de outras crianças que estudam com minha criança; estou praticando aulas de “samba” no Brasil e converso com meu professor por exemplo...

Os expatriados ZP12 e ZP13 reconhecem que os brasileiros são receptivos e que as relações humanas são fáceis aqui no Brasil:

ZP12:...Bom... Edson, você sabe bem...os brasileiros são generosos e receptivos e nunca tive problemas, pelo contrário sinto que as relações humanas entre os próprios Japoneses é que são mais difíceis...hum..aqui é fácil fazer amizades mesmo com pessoas que não conhecemos.

ZP13: Hum...os Brasileiros são tolerantes, não são nervosos e não ficam criticando...é confortável morar aqui...

Dentre os motivos que resultam em pouco relacionamento com os locais podem ser enunciados a escassa disponibilidade de tempo dos expatriados e o

desconhecimento da língua portuguesa (P15, P6, P9 e P2):

P15: Não tenho feito amigos Brasileiros. Isso levaria muito tempo...

P6: Fiz muitas amizades aqui...só que sinto que na hora de se relacionar com os Brasileiros precisamos nos relacionar com toda a família também... e aí vai tempo. Os Brasileiros precisam dedicar mais tempo aos japoneses pois não falam português e muitas vezes não há preparo para isso e aí sinto que gastamos muito tempo...

P9: Eu quero fazer amizades com os Brasileiros, mas tenho dificuldades em compreender a língua, se o assunto fosse contabilidade então conheço terminologias e poderia conversar mais, mas é difícil, pois na conversação normal sempre aparecem palavras que não conheço e como se deve escolher bem as palavras para não deixar nenhuma impressão negativa na conversa então é difícil...Há também o lado de que como há muitos nikkeys isso me deixa meio acomodado, muito embora os nikkeys tenham a aparência de japoneses mas muitas vezes não pensem de maneira igual, pois há diferenças e isso é compreensível. Se eu fosse conversar com Brasileiros descendentes de italianos, espanhóis, alemães, então eu deveria levar em consideração os diferentes backgrounds que somados a língua dificultariam a conversa. Gostaria de conversar mais e fazer amizades, mas na conversação normal há coisas que não entendo.

P2: Bom eu não me relaciono com os Brasileiros fora do trabalho, pois fico geralmente em casa ocupado com meu filho que nasceu há três meses. Não tenho muito tempo, mas eu procuro me relacionar com outros Japoneses. Inclusive amanhã à noite eu vou me reunir com expatriados de várias empresas e penso que isso também é muito bom para o meu *networking*. Eu sou de Nagano e lá não tem muitas empresas, a maioria está em Tokyo como sabe.

Além disso, muitas vezes há uma orientação da matriz para manter certa distância em relação aos locais, pois a aproximação poderia comprometer a qualidade da gestão. A aproximação é permitida apenas para alavancar negociações e a comunicação com outros parceiros de negócios, conforme afirmam (ZP13 e P20):

ZP13: No caso da vida privada há algum intercâmbio mas não muito... às vezes sou convidado por fornecedores para ir a alguma churrascaria, casamento e quando tenho condições participo... imagine se eu rejeitar todos esses convites e ficar só com os japoneses.. acho que o trabalho... não fluirá bem...há esse lado...Do outro lado, não significa que devemos ficar no mesmo nível dos locais, curtir com eles, ir beber com os locais pois nós somos representantes do Japão e ganhamos mais e estamos numa posição

superior com responsabilidades, então devemos manter uma certa distância... essa distância é necessária... esse é um assunto meio delicado...

P20: Sinceramente só tenho as ligações com as pessoas do meu trabalho, especialmente porque nós fomos expatriados para cá com um cargo de gestão, e o contato com funcionários locais é evitado ao máximo para evitar vários problemas que possam surgir quando nos relacionamos com apenas uma parte deles... Em meus hobbies pessoais que são a pescaria e o golfe tenho oportunidades, assim também com a minha criança que ainda é pequena e está numa escola infantil local. Nesta escola eu tenho contato com outros pais brasileiros, com o professor brasileiro...

5.5.2 Comunicação com locais

Apenas dois expatriados da empresa Z e dois expatriados da amostra “V” relataram ter facilidade na comunicação com os locais. ZP12 já havia estudado português na Universidade e ZP5 aprendeu o português através das perguntas e interação no local de trabalho:

ZP12: ...e por último, na Universidade eu estudei português e por isso em relação à língua, mesmo não sendo hábil eu posso me comunicar e por isso viver normalmente...

ZP5: Eu não tenho muitas dificuldades, pois aprendi bastante o português. Na outra unidade da empresa em que estava eu contratei um professor de português, mas eu não tinha tempo Rs Rs e aí não aprendi, mas pouco a pouco eu perguntava coisas para os funcionários que falavam inglês e os Brasileiros me ensinaram muito.

P1: Eu passo instruções em português, mesmo nas reuniões. Há muitos aqui que não falam Japonês...

Não obstante, houve várias citações por parte dos expatriados da empresa Z a respeito das dificuldades de comunicação com os locais. Houve doze (12) citações que foram identificadas na amostra de vinte e dois expatriados (V) relacionadas a esse código. As dificuldades de comunicação com os brasileiros têm como principal fator a falta de domínio da língua portuguesa por parte dos expatriados. Um dos expatriados cogitou a possibilidade de que a dificuldade de comunicação seja estressante não só para o lado dos expatriados japoneses, mas também para o lado dos funcionários brasileiros:

ZP1: Agora conseguir se relacionar com todos de maneira satisfatória é difícil, mesmo entre os japoneses, pois além da personalidade há a questão da língua, pois o meu português não é 100% e no meu caso consigo transmitir entre 30% ou 40% e entendo 70% e tenho dificuldades de me comunicar...

P7: Ah...a comunicação com os locais é o aspecto principal, eu tenho dificuldades com o português...

ZP8: Sim...bom eu me comunico basicamente em português, mas a língua é difícil e não consigo transmitir 100% então há um tipo de *gap* na comunicação. Acho que entre os Brasileiros, talvez haja também estresse por não entenderem os que os Japoneses querem dizer.

A comunicação com os locais em português ainda não é algo totalmente viável tanto na empresa Z como na amostra V. Alguns expatriados se comunicam em inglês, mas nem todos os locais sabem o inglês. Entre os expatriados há aqueles que desconhecem totalmente a língua portuguesa. Para as duas amostras a língua japonesa é utilizada em muitas ocasiões, com a ajuda dos *nikkeys*, nas quais se fazem necessárias explicações detalhadas e técnicas relacionadas ao trabalho. No entanto, para os locais, a comunicação somente em japonês pode soar como algo cansativo:

ZP13: Antes de mais nada... penso que.... Eh... bom... a língua...se não falarmos nada em português então... embora aqui haja muitos ambientes onde o japonês é compreendido e por isso o trabalho anda, mas do ponto de vista das relações humanas... se falarmos só em japonês pode parecer é interessante falar mais em português e mesmo em inglês, pois só em japonês pode ser meio irritante... também penso que ouvir bem a fala dos locais e delegar tarefas a eles, mas com o *follow-up* adequado...no meu caso há funcionários que trabalham comigo e são novos, com cerca de 20 anos e estão aqui há 3 anos e ainda falta conhecimento técnico e eles não entendem o jeito de fazer o trabalho.

ZP10: Basicamente em inglês. Quando o funcionário não sabe inglês eu me comunico em português, mas como não estudo a língua eu uso algumas palavras...bom há *nikkeys* aqui e também uso o Japonês e aí eles traduzem para o português.

P15: Em relação à comunicação no trabalho, procuro fazer todas as reuniões em português, mas como tenho dificuldades também falo em japonês e um funcionário Brasileiro da terceira geração *nikkey* traduz para mim.

P11: Penso que o problema da língua é grande. Esta empresa tem

cerca de 1000 funcionários e mais de 20 expatriados japoneses e existe uma parede de comunicação entre os expatriados e os locais. Há poucos expatriados que falam o português, então a comunicação é em inglês, muito embora o inglês seja uma língua estrangeira e nem todos os brasileiros dominem esta língua ou em japonês. Há nikkeis nesta empresa, isso se falarmos dos nisseis (segunda geração) que falam a língua, mas os nisseis e sanseis geralmente aprenderam a língua japonesa em casa e sinto que não conseguem muitas vezes ler e escrever em japonês e por isso a comunicação em japonês fica no meio termo.

Além da questão da língua, os expatriados também se defrontam com a dificuldade em transmitir com exatidão o que desejam, conforme afirma P14. Esta dificuldade sugere nas palavras de P14 uma “falha de comunicação”:

P14: Brasil e Japão são totalmente diferentes então é preciso esforço para se adaptar aqui. No meu caso eu não tinha necessidade de falar inglês quando estava no Japão e não falo inglês... A medida em que envelhecemos fica difícil aprender outra língua. A maioria dos expatriados que vêm para cá falam o inglês e assim tocam o negócio. Eu percebo que aqui ocorre um problema de falsa comunicação, é como se o significado daquilo que estou pedindo não fosse compreendido e sempre me defronto com isso...

Há também o expatriado que consegue uma alta compreensão da língua, mas que enfrenta dificuldades em vocabulários que transcendam a esfera do trabalho:

P2: Eu! ? só em português. Depois de um ano eu consegui, no começo eu sofri... Se for uma conversação de um para um eu entendo 80% pois tenho no meu *background* conhecimentos sobre os produtos, o relacionamento com os clientes, então é possível. Quando vou almoçar e o assunto é sobre futebol, por exemplo, aí é difícil de entender e se houver muitos brasileiros falando ao mesmo tempo então eu não consigo mais entender.

Portanto, em relação à categoria ajustamento interacional, dentre os entrevistados, a maioria relatou que tem pouco relacionamento com os locais, pois não haveria oportunidades de interação fora do local de trabalho. Um dos entrevistados (ZP13) ressaltou que, enquanto representante do Japão, aceitar convites de fornecedores e outros colegas de trabalho para festas ou interações sociais facilita as relações de trabalho e negociações. A interação com locais se restringe ao local de trabalho, muito embora todos reconheçam que haja uma facilidade em se relacionar no Brasil, devido à generosidade e ao clima amigável.

Dentre aqueles que relataram maior interação e facilidade de comunicação com locais, constituídos pela minoria, estão os que praticam esportes como capoeira e futebol.

5.6 Ajustamento no trabalho

Esta categoria inclui os códigos relacionados ao contexto do trabalho com os brasileiros, ao apoio dos nikkeys, e as mudanças que os expatriados sentem no conteúdo do cargo que possuem no Brasil, conforme mostra a figura abaixo:

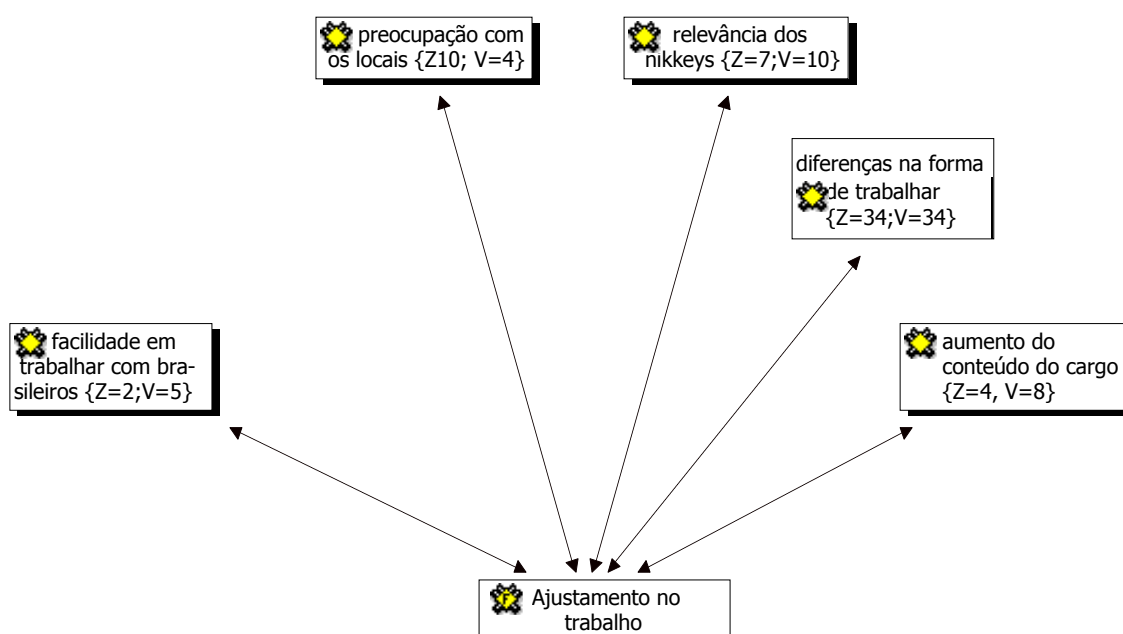


Figura 4 – Códigos da categoria ajustamento no trabalho
Fonte: elaboração própria

5.6.1 Facilidade em trabalhar com brasileiros

Apenas dois relatos por parte dos expatriados japoneses da empresa Z estão incluídos neste código e na amostra “V”, apenas cinco (5) expatriados afirmaram que é fácil trabalhar com brasileiros. Dentre esses expatriados que mencionaram ser fácil, observou-se que há comentários de que os brasileiros obedecem às diretrizes dos expatriados, de que são dedicados e sérios e de que, na verdade, não há diferenças de tratamento com base em nacionalidades, pois na hora de trabalhar, todos são

iguais:

ZP2: A minha impressão, bem diferentemente do que eu imaginava, é que eles fazem aquilo que eu peço...parece que há, dependendo do departamento, aqueles que não fazem, mas no meu departamento os prazos são respeitados...

ZP12: Rs... Bem... vou dizer primeiramente que...incluindo você Edson também... há uma simpatia em relação aos nikkeys, Japoneses...Hum... Vim como Japonês e a vida aqui é fácil e não há a necessidade de pensar que sou um estrangeiro aqui...bem...todos, brasileiros e japoneses aqui não pensam sobre isso para trabalhar. Se me perguntarem como é trabalhar com os brasileiros, eu digo que não se pensa se o outro é um Brasileiro na hora de trabalhar e não há a necessidade de ficar pensando sobre isso. E acho que o brasileiro também pensa isso e isso graças aos nikkeys, pois somos respeitados aqui...eu sinto muito isso... eu nunca trabalhei em outros países..penso que na Europa e nos EUA há pontos em que os japoneses não são respeitado e no Brasil não sinto isso...Aqui todos estão juntos.

P18: Geralmente costuma-se pensar que o brasileiro é brincalhão, há aquela imagem do samba, mas quando se trata de trabalho eu penso que o brasileiro é sério e dedicado ao que faz...é claro que há a questão da individualidade.

5.6.2 Preocupação com os locais

Neste código estão contempladas as citações que se referem às considerações ou mesmo certas precauções que os expatriados possuem frente aos locais. O número de citações (dez citações) sobre esse código na empresa Z foi consideravelmente superior em relação à amostra V. Foram identificadas apenas quatro (4) citações para este código no caso da amostra de vinte e dois expatriados (V).

Uma preocupação marcante da empresa Z que não aparece tanto na amostra “V” foi a questão da legitimidade do expatriado, que não quer ser alvo de críticas por parte dos locais. A afirmação de ZP13 mostra que, em geral, o expatriado japonês se preocupa com a sua imagem frente aos locais, pois quer servir como um exemplo de um profissional que valoriza o seu trabalho e vem da matriz para contribuir para a empresa:

ZP13: Há muito trabalho aqui...por exemplo, imagine que eu deixe pouco a pouco mais trabalho aos locais e volte mais cedo para casa, para descansar... aí eu como expatriado, representante da matriz que ganha um alto salário, passo a ser visto de maneira rigorosa pelos locais. Os locais são rigorosos e estão sempre observando os que os expatriados estão fazendo. Por isso tenho que me esforçar mais no trabalho... essa é a base...aí seremos aceitos...senão nós vamos dizer algo e aí os locais podem dizer? Quem ele pensa que é, nem está trabalhando, por que está dizendo isso?

Outro fator levado em consideração pelos expatriados é a preocupação em não desmotivar os locais através de correções ou atitudes assertivas no trabalho. ZP14 e P2, por exemplo, demonstram uma preocupação com as reações dos locais quanto à maneira de dar ordens ou sugerir mudanças. Evita-se uma intervenção assertiva ou uma imposição rígida e procura-se um modo mais ameno de sugerir alterações no trabalho ou corrigir os locais:

ZP14: Bom...no meu caso... bom no Japão eu trabalhava como vendedor...isso já faz mais de 10 anos... entrei nesta empresa em 92 e fiquei até 97 como vendedor e aí eu aprendi toda a base de vendas... bom, para ser sincero o meu treinamento foi rigoroso...e tem coisas aqui que não acho certo...e aí preciso chamar a atenção dos funcionários Brasileiros mas procuro tomar cuidado para não desanimá-los...ouvi que precisamos tomar cuidado com isso...

P2: Eu penso sempre em como motivar os brasileiros e tomo muito cuidado com isso. Se eu disser: Faça desse jeito, então eu sei que eles não farão. Eu utilizo um jeito de dizer como: Que tal fazer desse jeito? Você consegue se fizer desse jeito, não quer tentar? ...como eu sei que o PDCA não gira adequadamente então eu procuro entrar no meio e verificar como estão as coisas. Por exemplo, se houve um evento e eu não estava presente então vou lá e pergunto sobre o evento e estímulo todos a pensarem nas próximas etapas.

Os expatriados japoneses também se preocupam em oferecer aos locais chances de seleção e progressão na carreira para evitar que a imagem da empresa seja julgada como etnocêntrica (ZP3 e P13):

ZP3: Penso às vezes, bom pensando na minha posição, penso que se tivermos só pessoas com rosto de japonês que sobem, as outras pessoas podem pensar: esta empresa é meio esquisita... e isso é preocupante pois afeta o jeito que as pessoas trabalham...

P13: Não. Aqui selecionamos as pessoas de acordo com suas habilidades e por isso temos também mulheres, brasileiros que não

são descendentes de japoneses.

Em P14 observa-se a postura de um expatriado que se preocupa em incluir os locais nas políticas de emprego vitalício e de benefícios da empresa. Em contrapartida será exigida a lealdade dos locais. A efetividade dessas políticas sugere maior aderência ao trabalho:

P14: Quando eu reúno todos os locais eu digo a eles que esta empresa não manda ninguém embora. Eu digo para que os locais fiquem tranquilos e trabalhem. Os locais que ouvirem o que digo e trabalharem corretamente terão seus empregos garantidos e mesmo aqueles que ganham bem devido aos reajustes, imagine o caso de alguém que já está há cinco anos e tem um salário elevado, eu não mando embora se eles trabalharem seriamente. Agora infelizmente fico decepcionado quando os funcionários não compreendem aquilo que quero dizer e aparecem casos de sabotagem, falta de seriedade no trabalho... eles interpretaram erroneamente o que disse e acharam que estariam garantidos mesmo que fizessem algo errado.

Em P13 observa-se uma preocupação com os funcionários locais que têm ascendência japonesa (nikkeys). Pelo fato de muitos nikkeys entenderem o japonês, os expatriados se preocupam em evitar qualquer comentário que possa gerar interpretações incertas ou boatos sobre as políticas da empresa:

P13: O fato de haver nikkeys pode ser até meio complicado para mim... Imagine que eu esteja negociando o meu bônus e um nikkey que entenda o japonês ouça a minha conversa... não posso falar alto em Japonês sobre certas coisas...digo isso pois nessa empresa não há um sistema de recompensa definido para os cargos locais, mas só a política de pagamento de acordo com a descrição do cargo e aí se me ouvirem falando sobre o meu bônus fica complicado...

5.6.3 Relevância dos nikkeys

Sob este código foram também reunidas muitas citações que mostram o relevante suporte que os executivos Japoneses, na empresa Z e dentre a amostra de vinte e dois expatriados (V), têm no Brasil: os funcionários com ascendência japonesa (nikkeys) que compreendem a língua e apresentam uma proximidade cultural com estes executivos.

O alto percentual de funcionários nikkeys em muitas empresas nas quais atuam os expatriados japoneses entrevistados viabiliza a comunicação em língua japonesa e um amplo suporte à gestão por parte dos expatriados. Entretanto, de acordo com P12 não há diferenças de tratamento entre os funcionários com ou sem ascendência japonesa em sua empresa. P9 ressalta que se pede ao local para agir como empregado da empresa e que isso independe da sua nacionalidade:

P19: A língua utilizada internamente nesta empresa é o inglês, isso porque o Japonês não consegue falar logo de imediato a língua. Agora no departamento de produção a maior parte dos funcionários é constituída de nikkeis. Os nikkeis trabalham seriamente e também entendem o senso do japonês. A parede entre nikkeys e Japoneses é menor que a parede entre nikkeys e os brasileiros não nikkeis. Como a maioria dos funcionários da produção é de nikkeys, torna-se possível comunicar-se em japonês para o trabalho e isso é uma vantagem.

P12: Aqui nesta empresa cerca de 50% dos funcionários são nikkeys. Quero ressaltar que não há diferença de trabalho em relação os funcionários nikkeys e aqueles que não são nikkeys, pois eles desempenham normalmente suas tarefas nos departamentos nos quais estão designados. No entanto, a matriz nossa fica em Tóquio e temos muitos clientes Japoneses e por isso há muitos telefonemas, e-mails e o fato de haver muitos nikkeys que falam o japonês ajuda muito.

P9: Esta é uma empresa Japonesa e nesta empresa há muitos nikkeys entre os locais, assim há a mentalidade de não ver os funcionários como Brasileiros, mas como empregados da empresa e assim pedimos a eles que, por favor, passem a agir dessa maneira, assim tanto faz se for Americano, Brasileiro ou Tailandês.

No entanto vale ressaltar que os expatriados reconhecem que apesar da proximidade cultural, sentem-se diferentes dos nikkeys, que não são japoneses, como afirma P19 e P11 entre outros:

P19: Temos também um alto percentual de “nikkeys” aqui também. Isso ajuda muito só que há problemas também. Quando vamos chamar a atenção de um nikkey imaginamos que ele reagirá como um japonês, mas aí percebemos que ele é no fundo um brasileiro.

P11: Até agora eu tenho amigos nikkeys. Esses amigos ajudam muito, pois eles estão no Brasil há muito tempo e conhecem tudo. Sinto uma gratidão pela ajuda que eles me dão. Há cerca de 20 a 30 anos atrás, nesta empresa, havia muitos nikkeys que sabiam o japonês e o

português e isso deu um suporte a esta empresa japonesa. Hoje já estamos na terceira geração e quarta e à medida em que surgem novas gerações de descendentes de japoneses pode-se perceber que cada vez menos pessoas conhecem a cultura e a língua japonesa. Recentemente penso que os descendentes de japoneses, que têm rostos de japoneses acabam sendo uma influência negativa no trabalho. Superficialmente são japoneses, mas como não conhecem a cultura e a língua o trabalho não avança. A gente espera mais dos nikkeys, mas agora é diferente... Outra questão é que entre os nikkeys que se destacam, há muitos que não falam japonês e não vêm para trabalhar em empresas japonesas, porque talvez os benefícios, carreira, salários não são atrativos. Muitos vão para outras empresas, empresas brasileiras por exemplo...

O relato de ZP11 abaixo sugere também que os expatriados se aproximam mais dos nikkeys, apoiando-se em suas opiniões e informações para suas ações. Em P8 observa-se que os nikkeys são vistos metaforicamente como uma “ponte” entre os Brasileiros e os expatriados japoneses. Os nikkeys são uma espécie de referencial, uma fonte de consulta necessária para realizar o ajuste de suas mensagens que são transmitidas aos locais. P8, entre outros, sugere que as subsidiárias de empresas japonesas bem sucedidas no Brasil têm uma estrutura organizacional na qual os nikkeys fazem o elo entre japoneses e os locais:

ZP11: hum...há mérito e desvantagem...Bom.. primeiramente, quando a gente acaba de chegar e não sabe falar a língua.. então é muito significativo... mas eu penso que acabo me apoiando apenas nessa pessoa nikkey e a conversa se concentra apenas nela mesmo que haja muitas outras pessoas...e se ela estiver ocupada eu acabo não tendo com quem conversar... também penso que a opinião dessa pessoa acaba sempre influenciando independente da posição dela... se fosse um simples funcionário então só a tradução por parte dela seria o suficiente, mas acabo sempre trocando opiniões sobre diversas coisas...

P8: Então...penso que quando há dificuldade com a língua os nikkeys nos ajudam. O diretor da nossa fábrica, que fica em outra cidade, é nikkey e quando não entendo algo ele me ajuda com a tradução rs...Os nikkeys são como uma ponte entre os brasileiros e os japoneses. Nos EUA por exemplo não é assim, a única ponte é o tradutor e também há a questão da discriminação contra os japoneses. Aqui no Brasil não há, quase não há essa discriminação e fico feliz com isso. Penso que a função dos nikkeys é importante, pois graças a eles é possível aprofundar a conversa. Às vezes eu quero dizer certas coisas, mas os nikkeys me ajudam com conselhos e pensamentos. Eu costumava dizer: Precisamos fazer isso pela empresa, pela empresa; mas aí um nikkey me disse que os brasileiros ouvem isso mas não entendem então é preciso dizer de

outro modo...esses conselhos ajudam bastante. Penso que as empresas japonesas bem sucedidas no Brasil talvez tenham essa estrutura onde os nikkeys ajudam na comunicação com os locais. O fato de haver nikkeys aqui que conhecem a língua e a cultura facilitam muito a adaptação. No Brasil é possível fazer essa estrutura rs, aqui nesta empresa o diretor é nikkey e as coisas estão indo bem...

Além da comunicação, os nikkeys tornam o ambiente de trabalho no Brasil próximo ao japonês e influenciam os demais locais para que se aproximem da cultura organizacional japonesa:

P5: Eh...nesta empresa, dizer que trabalhamos com brasileiros...nesta empresa o jeito de pensar é próximo Japão...o que quero dizer é que aqui no nosso staff temos muitos nikkeys da segunda geração, terceira e há uma compreensão sobre o jeito de fazer as coisas do Japão. Algo misterioso que acontece é que outros funcionários brasileiros, que não têm ascendência japonesa, acabam sendo influenciados e aqui há funcionários jovens que estudam voluntariamente o Japonês. Para mim fica muito fácil de fazer as coisas...

P3: Sim, eh...esta empresa está presente em cerca de 40 países e aqui o nível de absorção é elevado, bom eu estou há pouco mais de um ano e pergunto aqui e ali...aqui há nikkeys e eles conhecem jeito de pensar e a cultura japonesa e penso que esse seja um dos motivos pelos quais o nível de absorção aqui é elevado.

Já P5 afirma que um ambiente de trabalho próximo à cultura organizacional japonesa e com os nikkeys constituem condições necessárias para a sua efetividade no Brasil. Já P21 tem o comodismo de transmitir suas diretrizes em língua japonesa para um nikkey que traduz para os locais, que praticamente não precisa do conhecimento da língua portuguesa no trabalho:

P5: Também havia muitos nikkeys nesta época trabalhando nessas fábricas. Há então uma tradição que é passada para os locais aqui. Sabe, imagine que eu viesse como expatriado para cá em uma empresa totalmente brasileira, uma empresa que não tivesse nenhum capital Japonês, com certeza eu não me daria bem aqui...

P21: Na hora de comunicar eu passo as diretrizes em japonês para um Nikkey-San que é gerente ou chefe e ele passa para os subordinados em português. Eu quase não falo em português sobre o trabalho. Quando me comunico em português com os locais é para

perguntar coisas tais como: “como foi a festa ontem?” Rs Rs, coisas que não tem nada a ver com o trabalho.

5.6.4 Diferenças na forma de trabalhar

Este código contempla várias situações de diferenças no trabalho entre expatriados japoneses e os locais brasileiros. Todos os expatriados se manifestaram a respeito dessas diferenças e esse código é o que contempla o maior número de citações (34) nas entrevistas efetuadas na empresa Z e coincidentemente o mesmo número de citações para a amostra “V”. Essas diferenças implicam em desconforto e a necessidade de maior atenção do expatriado para checar o andamento do trabalho . Foram selecionadas algumas das citações mais representativas deste código para expor os resultados desta análise.

De acordo com os expatriados japoneses, o modo local de fazer o trabalho é:

- a) Sem planejamento e cronograma;
- b) Sem organização;
- c) Sem cautela e minuciosidade.

As citações abaixo exemplificam as falas mais comuns dos entrevistados.

P21:...difícil...Naturalmente o jeito de pensar do Japonês é totalmente diferente dos locais e se não agirmos a partir do entendimento disso, então fica difícil. No Japão sempre se olha a longo prazo e se planeja, sabe, o ciclo PDCA, agora aqui não tem muito disso. O planejamento aqui é superficial... É necessário planejar bem. Por exemplo, esta empresa está ganhando e perdendo, ou seja, poderia ganhar mais...ainda há muito desperdício. O planejamento é meio fraco ainda e acho que isso é algo que se refere a todo o Brasil.

ZP11: ...na hora de fazer o trabalho há certas coisas que me desagradam, pois há um jeito de pensar diferente do japonês... há coisas com as quais não me dou bem...exemplo...suponha que haja o prazo de entrega de um produto, o japonês busca ter isso em mente e já começa logo o trabalho. No caso do brasileiro, não são todos é claro... mas observo que se há um prazo de três meses para terminar um trabalho então mesmo após um mês ainda não se deu início ao trabalho e quando faltam apenas cinco dias o trabalho é iniciado...como há outros trabalhos para serem feitos e o funcionário não consegue terminar o trabalho total... aí o atraso é de três dias... então pergunto: por quê não terminou o trabalho ainda?... a desculpa é sempre a mesma...havia outro trabalho para ser feito ao mesmo tempo e por isso não consegui... mas isso é algo que já se sabe no início...por quê então ele não começou antes? Esse é um lado que

me desagrada...não quero dizer que todos os japoneses são assim perfeitos...mas no Brasil me deparei com esses casos e isso me pareceu algo marcante por aqui...

P6: É fácil se relacionar com os Brasileiros, agora no trabalho eles não pensam profundamente sobre as coisas, não são detalhistas e aqui faltam especialistas. Os Brasileiros não costumam anotar ou registrar as coisas como no Japão e depois se perdem em suas ideias. Nos EUA há muitos especialistas... Aqui no Brasil não há padrão, dentro de uma mesma empresa você encontra, por exemplo, uma pessoa muito capacitada e outras com um nível muito abaixo da expectativa. Se essa pessoa capacitada sair então a empresa tomba...

P13 foi uma exceção ao reconhecer que a flexibilidade do brasileiro para cronogramas pode ser vista como uma vantagem:

P13: A cultura é totalmente diferente, no entanto, as políticas e o jeito de fazer o trabalho são os mesmos, muito embora aqui haja às particularidades ligadas à lei tributária. Basicamente o que fazemos é importação e vendas dos produtos desenvolvidos na nossa matriz e aí as políticas são as mesmas. Agora, eu particularmente acho que quando discutimos negócios temos que levar em consideração a cultura local também. Por exemplo, eu me relacionava com executivos na Inglaterra que eram formados em Cambridge e Oxford e durante as negociações, após algumas piadas, era necessário também falar e demonstrar interesse sobre a história da Inglaterra da Idade Média para criar um senso maior de interação. Os ingleses são muito rígidos com cronogramas e se eles disserem que o trabalho deve ser entregue esta semana, então não pode passar desta semana, caso contrário há uma perda de confiança. Na África já não é assim e na Arábia, a palavra “amanhã” pode significar que não há um prazo para o trabalho ser feito...Aqui no Brasil estamos no meio termo, pois há mais tolerância para prazos e isso tem o seu lado positivo.

Os expatriados japoneses valorizam o trabalho e se preocupam em se dedicar plenamente a ele. Há uma expectativa latente de que os locais tenham práticas de trabalho parecidas com os expatriados japoneses, em termos de permanência além do horário do trabalho para concluir o serviço designado para aquele dia, mas isso não acontece e nota-se uma reação de certa insatisfação por parte dos expatriados (ZP8; P15, etc.). Somam-se a isso, as desculpas e reclamações por parte dos locais que muitas vezes culpam outras instâncias por algum erro e não assumem assim suas responsabilidades (P8, P15, etc.):

ZP8: Em relação ao trabalho, bom esse lado da “vontade” do Brasileiro, veja, não é só no caso do Brasil mas sim também em outros lugares, pode levar a um jeito um pouco despreocupado em relação ao trabalho. Por exemplo, se há algum trabalho para ser terminado ainda hoje, mas já chegou o horário de ir embora, então o trabalho fica para depois...não que eu ache isso errado mas é uma diferença em relação ao Japonês que acaba ficando até mais tarde para terminar o trabalho que lhe foi passado para ser feito ainda hoje. Esse lado “despreocupado” é algo com o qual eu não me identifico...

P8: Hum... bom a minha experiência aqui vem desde 84. Os brasileiros são alegres, são fáceis de conversar e em 1985 eu tive um amigo brasileiro que me disse o seguinte, muito embora eu tenha achado um exagero: quando se trata de brasileiro, confie apenas 25% e desconfie 75%. Isso é um exagero rs, mas o recado era para eu tomar cuidado. Bom aqui na empresa não é assim, pois é fácil dialogar com as pessoas, as pessoas são generosas e ajudam rapidamente caso haja um problema. No Japão não é assim, as pessoas são mais distantes. Eu ouço de amigos que nas ruas por exemplos as pessoas se prontificam a te ajudar se você cair... Aqui quando há um problema é possível compartilhar e se faz amizades facilmente, há essa cultura do “amigo” e isso é muito bom. Agora o que eu gostaria que fosse consertado no Brasileiro é o hábito de não pensar em sua responsabilidade, por exemplo: isso não tem nada a ver comigo, é culpa dele... eu gostaria que houvesse mais consciência. Outra diferença grande com a qual me deparei é que o japonês quando assume uma responsabilidade trabalha até tarde para cumpri-la, já o Brasileiro vai embora quando chega o horário e começa a culpar outros e outras coisas pela situação...esse é um lado que me deixa desconfortável, é um lado que não consigo entender...

P15: Outra coisa que observo é que o funcionário Brasileiro termina a sua parte do trabalho e já volta para casa. Ele pensa assim “Já fiz a minha parte e o presidente está aqui e se responsabiliza pelo resto.” Mas na realidade eu preciso mandar documentos para o Japão e gostaria que os funcionários pensassem um pouco mais no meu trabalho também... Deveríamos todos ficar no trabalho até o fim, até que tudo estivesse resolvido. Sinto-me meio sozinho com essa situação...

Outra diferença marcante em relação aos expatriados japoneses, mas não exclusiva dos locais brasileiros, é a noção de que o conteúdo do trabalho é claramente definido e que o local só faz o trabalho para o qual foi contratado, conforme afirma ZP2 entre outros:

ZP2: Diferente...aqui é meio parecido com o estilo da Europa e da América do Norte pois aqui também há aquela conversa em que pessoa diz: o meu trabalho vai até aqui somente e eu não tenho nada a ver com o trabalho do outro... As pessoas têm uma noção muito definida do conteúdo do trabalho... Na Ásia, bom lá não há tantas pessoas, mas eles realizam vários tipos de tarefas diferentes...

Nas citações abaixo, observa-se que a comunicação entre locais e expatriados não é clara. Além das dificuldades dos expatriados com a língua observa-se que os funcionários locais muitas vezes têm um entendimento próprio das mensagens emitidas pelos expatriados, que não correspondem ao que está sendo realmente pedido. Isso acarreta retrabalhos em termos de reuniões sem objetividade e demoras e parece gerar uma frustração nos expatriados japoneses. De acordo com P1, entre outros, o expatriado precisa ficar atento para passar todos os detalhes e evitar assim erros de interpretação das mensagens:

ZP7: No ambiente em que trabalho, veja não estou falando de todos os brasileiros, a explicação por parte dos brasileiros é sempre comprida e sempre tenho a impressão de que falta lógica ou certa organização do pensamento...

ZP1: quanto ao trabalho...bom...quando há um problema não se costuma resolvê-lo até o fim, não se acaba com ele...por exemplo, imagine que todos se reúnam para resolver um problema, só o fato de ter se reunido leva a crer que o problema foi resolvido, exemplo, eu faço um relatório, só o fato de ter feito o relatório já está ok... é como se as definições fossem rápidas sem uma checagem minuciosa...há esse problema e há aquele...as pessoas falam apenas sobre os problemas e não se sabe a real causa desses problemas.

P1: Muitas vezes as coisas não andam de acordo com a minha expectativa...Ouço dos Brasileiros: Ok, eu faço.. eu entendi... mas às vezes eles entenderam do jeito deles e aí preciso dizer detalhadamente como o serviço deve ser feito...Vou te dar um exemplo... Suponha que haja um documento importante que deve ser passado para outro lugar ou região para que uma decisão seja tomada..então eu peço ao funcionário que mande o documento. Se fosse no Japão o documento seria enviado com um etiqueta, com o comunicado escrito de quem mandou para quem e o assunto...mas aqui o funcionário apenas manda..aí depois a gente tem que ficar correndo atrás e consertar isso... Outro exemplo é um funcionário que pedi para ir ao Aeroporto buscar uma pessoa, então ele foi mas chegou lá e não sabia quem estava esperando e também não se preocupou em pegar detalhes comigo antes de ir... Aqui é preciso dizer tudo de maneira bem detalhada...

Outro fator que causa desconforto ao trabalho dos expatriados está relacionado ao ambiente institucional que circunda a empresa. Aqui podem ser enunciadas as diferenças das leis tributárias do Brasil em relação ao Japão, que por serem complexas demandam esforço por parte do expatriado para sua compreensão. Os extensos procedimentos burocráticos brasileiros também geram

desgastes no trabalho dos expatriados:

ZP11: ...como disse antes... há muitas diferenças em relação ao Japão, por exemplo a questão do sistema tributário.. mudanças em relação a forma organizacional... normas... mas isso não necessariamente tem a ver com a cultura...

P5: No caso do trabalho há várias coisas, mas aquilo que eu acho o imposto é alto. Acho que isso é também muito citado pelos outros. Além disso, a lei aqui é muito complicada e o japonês tem dificuldades de compreendê-la, rs e esta empresa já foi processada por funcionários, há essas questões de vez em quando. Este país tem um potencial competitivo na escala global que é atrapalhado pelos tributos excessivos.

P12: Há duas coisas... a primeira é a burocracia do governo. Penso que para que o Brasil possa melhorar é necessário rever o excesso de burocracia. Eu gostaria de corrigir algo que disse anteriormente, o sentido de “aceitar” as diferenças culturais é um pouco diferente, na realidade eu quis dizer aceitar no sentido de “compreender”. Por exemplo, compreender e respeitar as diferenças culturais e a diversidade. Mas isso não significa aceitar tudo... Após essa compreensão profunda das diferenças culturais, é que começa a minha missão, o meu trabalho. A lei tributária é complicada e para exportar e importar também há muita burocracia...eu entendo que seja assim...

A complexa lei trabalhista (ex: P20) e a alta rotatividade (ex: ZP5) também ocasionam desconforto para os expatriados japoneses que atuam no Brasil. P20 se mostra inconformado e surpreso com os locais que são bons funcionários, mas pedem para ser demitidos por ele, com o intuito de receberem mais benefícios. Já ZP5 entre outros sugere que a alta rotatividade de funcionários diminui em geral a competitividade da subsidiária. Muitos expatriados alegaram frustração ao treinarem locais que simplesmente desistem da empresa e vão para outras:

P20: Aquilo que me deixa perdido é a lei trabalhista brasileira que é de difícil manuseio. Tenho dificuldade em entender o âmbito de aplicação da lei e saber exatamente até onde pode-se exigir da capacidade do funcionário... Em relação à vida diária, bom antes estava em Tóquio então não deveria sentir tanto assim, mas em São Paulo há muito congestionamento; quanto às relações humanas não especialmente algo que me desagrade... Bom, penso que não há aqui o pensamento de trabalhar junto a longo prazo. Há muitos que desistem do trabalho e vão para outro lugar pensando em suas próprias carreiras. Eu posso até entender isso, mas o que me deixa estressado é quando um bom funcionário que está afastado ou que simplesmente quer desistir do emprego me pede para demiti-lo. O

funcionário me diz: por favor me demita. Eu não quero demiti-lo. Acho que esse talvez seja um problema do sistema trabalhista. Se o funcionário não quer mais trabalhar aqui por favor pare mas não me peça para demiti-lo, isso é difícil de perdoar...

ZP5: Bom, não que o Japão seja totalmente baseado no emprego vitalício mas em geral trabalha-se com previsão de ficar até se aposentar em uma empresa, cerca de 20 a 30 anos. Agora aqui a rotatividade é elevada, pois o funcionário fica 3 anos e já troca de emprego. Essa mudança contínua acaba influenciando o ambiente e é uma grande diferença em relação à matriz.

A alta distância do poder também foi identificada pelos expatriados como um obstáculo para a melhoria contínua do trabalho, visto que os locais parecem evitar a emissão de suas opiniões sobre o trabalho que desempenham para postos superiores na hierarquia. O desconhecimento das opiniões dos locais dificulta a gestão por parte dos expatriados japoneses (P17 e P3). P3 enfatiza que no Japão o nível operacional é forte em termos de competências técnicas e possui o hábito de oferecer sugestões de melhorias, que se restringem às práticas do trabalho, para os níveis hierárquicos superiores. Porém, no Brasil parece haver um receio do nível operacional em opinar e se reportar aos cargos superiores na hierarquia para dar ideias ou dizer o que pensa sobre as práticas no trabalho atual:

P17: Hum...no trabalho eu notei que para o Brasileiro há uma alta distância entre os cargos na hierarquia.... Por exemplo, nesta empresa nós temos os cargos de Diretor, Superintendente, Gerente e Coordenador. No caso do Japão seria algo comum o Coordenador ligar para o Superintendente e dizer assim: “eu estou pensando em fazer isso e isso, o que acha?”. É possível no Japão pular os postos na hora de fazer certas consultas, mas aqui no Brasil as coisas não avançam assim...quem está no nível inferior da hierarquia troca opiniões, e-mails apenas neste mesmo nível e há uma alta distância entre os postos de trabalho. Bom, estou como diretor e é uma posição superior então eu posso solicitar que o Superintendente ligue para mim, mas as coisas não dão muito certo. É como se a hierarquia no Brasil fosse muito forte, a distância entre os postos e a comunicação acabam ficando lenta.

P3: Pois é...não tenho a intenção de criticar, mas percebo que na cultura daqui o funcionário não diz claramente o que pensa sobre o trabalho para o seu superior. É como se fosse mal visto aqui... Essa relação hierárquica, embora exista na organização não deve impedir que o funcionário diga o que pensa, pois isso é importante para a empresa, é como se o funcionário fizesse cerimônia para dizer o que realmente pensa. Na América do Norte os funcionários dizem mais o que pensam. Entendo esse tipo de pensamento, mas é meio difícil...

P21 reconhece uma aparente identificação com os brasileiros durante o trabalho e sugere que algumas atitudes deveriam ser observadas pelos japoneses em geral, tal como o clima menos formal e mais espontâneo. Já P2 e P15 reconhecem diferenças na hora de trabalhar com funcionários brasileiros e clientes que podem ser vantajosas para os negócios e que não são praticados no Japão tais como o relacionamento aberto com os funcionários de outras empresas e a clareza nas negociações ao invés da típica ambigüidade dos parceiros de negócios japoneses:

P21: Particularmente, é uma experiência interessante. Eu, dentre os japoneses, sou uma pessoa considerada não muito certinha. Quando estava no Japão eu pensava: “tá bom assim, não precisa fazer tão certinho” e aí aqui eu me até que me identifico com os Brasileiros e entendo o jeito deles pensarem.

P2: Eh...houve uma reunião agora pouco e fiquei impressionado com o *networking* dos brasileiros. Mesmo que seja entre empresas diferentes, os funcionários se conhecem muito bem...Um cliente está abrindo um empresa e um dos funcionários daqui conhecia outro funcionário para indicar de outra empresa. Aqui no Brasil se sabe muitos sobre outras pessoas de outras empresas. O relacionamento interpessoal entre empresas é fantástico.

P15: Em relação ao trabalho, sinto que no Brasil as coisas são claras por parte dos clientes que tenho aqui. Por exemplo, a GM diz sim ou não claramente em relação a um determinado projeto em que pretendemos atuar, agora no caso dos clientes Japoneses, sempre há uma área cinzenta e eles nunca dizem claramente se é possível ou não, pois dependem de decisões do Japão e o trabalho se torna incerto e difícil.

5.6.5 Aumento do conteúdo do cargo

Neste código reúnem-se as citações referentes às mudanças de conteúdo de cargo dos expatriados japoneses. Todos os expatriados entrevistados na empresa Z e da amostra “V” assumem no Brasil cargos executivos e as citações demonstram uma tendência geral de ampliação das atribuições do cargo no Brasil. Aqui os expatriados assumem mais responsabilidades de gestão. Algo marcante nas entrevistas é que todos eles tinham cargos de natureza mais operacional na matriz,

mas aqui assumiram posições gerenciais (ex: P7). ZP10 entre outros encara esta experiência de modo positivo, como uma forma de desenvolver suas competências gerenciais. A matriz passa a exigir cada vez mais do expatriado que muitas vezes se impressiona com o volume de trabalho (ex:P13):

ZP10: Eh...no Brasil...eu vim com uma posição, como assistente da diretoria e possuo poder mas não necessariamente para impor atribuições apenas, penso que esta experiência de expatriação está sendo um estudo para mim pois agora tenho que refletir sobre como gerenciar, formular políticas, organizar...houve um aumento do conteúdo do meu trabalho aqui comparado ao trabalho que desempenhava antes e agora tenho que pensar e decidir sobre como realizar esse trabalho.

P7: Se eu estivesse no Japão, faria um único trabalho dentro de uma grande organização, mas aqui há um aumento das minhas atribuições e o meu trabalho aumentou.

P13: Sim, antes eu desenvolvia funções técnicas ligadas às vendas de produtos químicos, mas agora e estou como presidente e sou responsável por toda a parte de vendas e todos os riscos associados a este negócio...A matriz tem três segmentos de negócios e estou a frente de um deles. Antes eu trabalhava na negociação entre a matriz e todos esses segmentos e havia também muito trabalho... Hoje há reclamações por parte dos expatriados que dizem que há muita coisa para fazer quando estão em um desses segmentos e aí a matriz diz: você, assuma as responsabilidades!

O aumento da responsabilidade e o contato freqüente com a matriz parece ser algo comum entre os expatriados (P17 e P9):

P20:...agora no exterior, realmente o meu conteúdo de responsabilidade é enorme.

P17: Bom, comparando com o Japão o meu trabalho aqui é maior porque eu vendo seguros para as empresas Japonesas daqui e neste tipo de negócio é preciso muita colaboração com a matriz.

P9: No Japão eu estava eu desempenhava um papel mais específico na organização e aqui eu vim como diretor, cuido das finanças de toda a empresa e o conteúdo do meu cargo aumentou muito, é muita responsabilidade...

Esta dimensão de ajustamento foi a mais citada pelos expatriados japoneses das duas amostras. Esta categoria contemplou as condições que dificultam ou facilitam o trabalho dos expatriados e os desafios inerentes ao trabalho a ser desenvolvido em contexto brasileiro.

Inicialmente, observa-se nos conteúdos das entrevistas, a grande preocupação dos expatriados em serem aceitos pelos locais. Todos se preocupam, sem exceção, em demonstrar esforço e dedicação ao trabalho, em permanecer mais tempo na empresa do que os locais para que assim possam se legitimar na empresa. Um dos relatos (ZP13) ressalta que os expatriados são rigorosamente checados pelos locais quanto às folgas, suas atividades, postura e que o fato de eles estarem aqui para contribuir para a gestão da empresa com um alto salário implica em mais responsabilidades perante os locais.

De acordo com um dos relatos da empresa Z (ZP3), que mostrou maior preocupação com os locais, a empresa não quer ser vista como uma empresa etnocêntrica. Há por isso uma preocupação, por exemplo, em não colocar apenas *nikkeys* em cargos de gerência, mas sim de valorizar a atuação dos locais.

No Brasil, todos os expatriados das empresas abordadas nesta pesquisa estão como executivos, em uma alta posição hierárquica, o que aumenta em muito suas responsabilidades. O aumento do conteúdo do cargo configura uma primeira mudança no contexto brasileiro. Os expatriados são responsáveis aqui por mais atribuições, tais como formação e treinamento de equipes, além da comunicação com a matriz. Todos eles se reconhecem como “*paipu*” (YAGI, 2009). O *paipu* é a pronúncia japonesa para “*pipe*” (cano) que metaforicamente descreve a atribuição de relatar o que acontece e de passar constantemente dados sobre a subsidiária para a matriz no Japão.

No trabalho é imprescindível um ajuste no estilo de comunicação por parte dos expatriados japoneses na hora de liderar ou mesmo de chamar a atenção de algum funcionário brasileiro. As diferenças culturais mostram que se os expatriados japoneses forem muito assertivos como no Japão, seu modo de chamar a atenção poderá desmotivar ou parecer autocrático para os locais. Devido a essa preocupação, os expatriados japoneses se preocupam com o modo de apontar erros e de exigir alguma correção. O modo mais utilizado é: *Que tal fazer desse modo? Tenho esses dados que mostram que esse jeito é o melhor...* O fato de serem mais assertivos poderia levar os locais a se sentirem receosos perante a hierarquia, o que se refletiria em alta distância de poder, que será discutido adiante.

Uma minoria relatou ter facilidade na comunicação e no trabalho com os locais. Em sua grande maioria, os expatriados apontam dificuldades relacionadas a prazos, falta de organização por parte dos locais que acabam gerando estresse e

até mesmo a vontade de desistir e de voltar para casa. Muitos se queixam das diferenças nas formas de trabalhar, como a falta de planejamento, o excesso de desculpas e motivos para justificar um erro sem apontar medidas concretas sobre como consertá-lo de agora em diante e a falta de lógica em alguns procedimentos que forçam o trabalho a ser refeito da etapa zero.

Os expatriados disseram que aceitam as diferenças na forma de trabalhar e explicam aos locais sobre a necessidade de rigor no horário, a necessidade de lógica nos procedimentos do trabalho, mas permanece a preocupação em não desanimar ou desmotivar os locais. Neste contexto, os *nikkeys* assumem um relevante papel para os expatriados.

Quanto à diferença do ambiente institucional que circunda a empresa os expatriados enfatizam a complexidade do sistema tributário brasileiro, as diferenças de leis em geral e a alta taxa de rotatividade da empresa.

Enquanto o conteúdo do cargo do japonês costuma ser ambíguo, o do funcionário brasileiro costuma ser bem definido e ele não aceita cooperar com funções que vão além de suas atribuições oficiais. Embora isso já seja algo conhecido entre os expatriados japoneses, ainda há um desconforto em relação a essa questão.

5.7 Cultura organizacional

De acordo com Black et al.(1991a), a novidade da cultura organizacional está negativamente associada com o grau de ajustamento internacional, especialmente o ajustamento no trabalho. Assim, espera-se que a novidade da cultura organizacional ocasione uma incerteza quanto ao ambiente de trabalho para os expatriados. Para os autores, este conceito também contempla o suporte social (apoio dos colegas e superiores) e logístico (moradia, compras, escola, etc), que impacta no ajustamento interacional e geral. Nesse sentido, esta categoria reúne os códigos referentes às diferenças entre as culturas da matriz e das empresas das amostras Z e V e o suporte da organização aos expatriados japoneses.

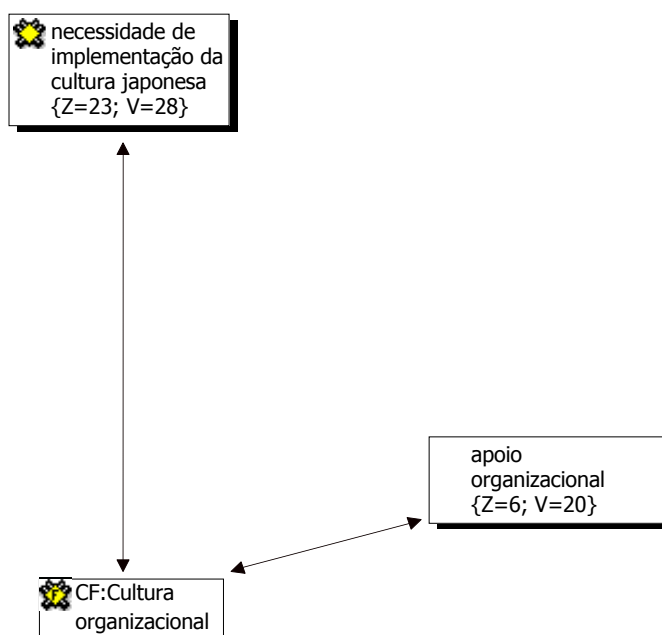


Figura 5 – Códigos da categoria cultura organizacional
 Fonte: elaboração própria

5.7.1 Apoio organizacional

Sob este código reuniram-se seis (6) citações para a amostra da empresa Z. Houve vinte (20) citações referentes a essa categoria para a amostra de vinte e dois expatriados (V). Parece haver para o caso da empresa Z e amostra “V”, uma política comum para seus expatriados: o sistema de emprego vitalício (*life time employment*). O sistema de emprego vitalício assegura que seus postos de trabalho estão garantidos quando forem repatriados ao Japão. O emprego vitalício constitui, portanto, um suporte ao expatriado japonês que lhe permite certa tranquilidade e eleva o seu comprometimento para a matriz e para a empresa Z e amostra “V”. O emprego vitalício continua em vigor para os empregados regulares, inclusive os expatriados que estão no Brasil. O emprego vitalício fomenta o comprometimento e desperta no expatriado japonês o dever de ser efetivo em sua missão internacional (P17 entre outros):

ZP4: No caso do Japão, diferentemente do Brasil, o Japonês costuma achar que quando você deixa uma empresa para ir a outra é porque você desistiu ou não servia lá, então é comum você permanecer no mesmo emprego e nesse sentido o emprego vitalício persiste...há emprego vitalício somente para os funcionários regulares.

P15: Esta empresa tem a política de emprego vitalício e eu tenho meu lugar garantido quando retornar.

P17: Nós temos o emprego vitalício que nos leva a pensar em fazer o máximo pela empresa.

Outro ponto a ser ressaltado é a visão de P18, segundo a qual o emprego vitalício faz com o que o expatriado suporte, agüente as dificuldades oriundas, por exemplo, de um possível choque cultural, pois sabe que não há a opção de desistir. De acordo com P3, parece que há entre os expatriados aqueles que não queriam vir ao Brasil e que agora que estão aqui e não podem desistir da missão:

P18: Outro motivo é o emprego vitalício, pois o japonês não pode facilmente deixar o seu emprego e por isso eles suportam mais.

P3: Nesta empresa as pessoas trabalham por muito tempo e há também o pensamento de que aqueles com experiência podem dar conta de determinados trabalhos no exterior, mas parece que há dentro dessas pessoas, aqueles que fazem de maneira forçada...

Apenas um entrevistado apresenta uma visão crítica sobre o emprego vitalício, que poderia levar o expatriado a se sentir seguro mesmo que não seja tão efetivo em sua missão internacional:

P9: A minha impressão é que não sei se o Japão é tão bem sucedido assim em expatriação... pelo fato de haver segurança na volta para o expatriado japonês, talvez aqui ele não renda muito.

Nas amostras da empresa Z e "V", há o suporte em termos de benefícios que corresponde ao "suporte logístico" mencionado por Black et al.(1991a), conforme os exemplos abaixo ao mencionarem a ajuda financeira, apoio para a educação dos filhos, assistência médica, auxílio moradia, etc. Não houve queixas a respeito do suporte em termos de benefícios para as duas amostras:

ZP12: Recebo do Japão produtos alimentícios e isso ajuda muito, embora haja tudo na Liberdade rs, aquilo que quero do Japão é enviado para mim...e após isso, há também ajuda financeira..e..bom quando a criança vai para o colegial há um suporte para que ela possa estudar no Japão. Tenho um filho no primário e outro no ginásio aqui no Brasil, mas quando chegar a época do colegial então há esse suporte caso decida enviar ao Japão...

P11: ... hum, bastante benefícios, salários, suporte para assistência médica, suporte para a educação das crianças...

P 4: Plano de saúde, suporte para a alimentação e moradia e se eu quiser algo do Japão, mesmo uma revista, eles me mandam.

O suporte abrange também um curso de línguas no Brasil para as duas amostras (ZP15 e P22 entre outros):

ZP15: na realidade após a chegada contrata-se um professor particular... eu contratei um professor que me ensinava terminologias de economia...geralmente por um ano..há até inclusive um suporte no salário para pagar esse profissional.

P22: Eu me comunico em português e estou assistindo às aulas. Quando foi decidida a minha vinda para cá eu fiquei seis meses na Universidade Federal do Rio Grande do Sul em um curso para estrangeiros estudando intensamente o português e contratei também um professor particular.

O suporte por parte da empresa permite ao expatriado, manter um nível de padrão satisfatório, principalmente em relação aos procedimentos ou trâmites necessários relacionados à estadia aqui no Brasil, conforme afirma ZP7 entre outros:

ZP7: ...há um suporte que me ajuda muito a manter o padrão de vida por parte da empresa, pois como estrangeiro há coisas como procedimentos que tenho que fazer na prefeitura, para alugar uma casa e isso é difícil. Sozinho eu não conseguiria...

Em geral, o suporte organizacional também abrange a passagem para o expatriado retornar temporariamente ao Japão (ex: P22, P18 e outros):

P22: A cada dois anos a empresa paga a minha passagem de volta ao Japão e como já estou há cinco anos no Brasil eu já voltei duas vezes...

P18: Suporte, bom o aluguel aqui é caro e por isso recebo um

suporte da empresa. Quando se compra o primeiro carro é possível obter uma ajuda da empresa, mas depois tenho que devolver rs. Após dois anos de trabalho aqui posso voltar para descansar e tudo é pago pelo empresa, após isso posso voltar de 3 em 3 anos.

5.7.2 Necessidade de implementação da cultura japonesa

Neste código foram reunidas vinte e três citações (23) referentes à cultura organizacional da empresa Z. Para a amostra de vinte e dois expatriados (V) foram identificadas vinte e oito (28) citações referentes a este código. Em geral, os expatriados japoneses almejam a transferência da cultura organizacional japonesa para suas subsidiárias no Brasil. As citações abaixo mostram que os expatriados se dedicam a transmitir aos locais a “filosofia” da empresa, mas que a absorção por parte dos brasileiros é lenta; os expatriados não abrem mão das práticas e valores japoneses embora reconheçam que seja necessária a adequação das estratégias de *marketing* à cultura local, pois o cliente é brasileiro; a estratégia de “localização” tem o sentido de implementar as políticas da matriz de um modo respeitoso, sem parecer imperativo.

As citações demonstram que há uma orientação geral por parte dos expatriados de passar aos locais os valores culturais da matriz. Cabe aos expatriados fazer o necessário para que os locais entendam e absorvam a cultura organizacional japonesa (ZP13, P4, P15, etc.):

ZP13: Penso que vêm absorvendo a cultura da matriz... Não sei que tipo de trabalho o fornecedor Brasileiro daqui está fazendo... mas penso que trabalhando juntos, o jeito da matriz de trabalhar, o *know-how* e forma de pensar estão com os expatriados e são transmitidos aos funcionários na forma do espírito desta empresa...Não quer dizer que todos consigam absorver....há o nível da equipe do projeto na qual o líder conhece o modo desta empresa e aí é possível transmitir essa cultura...

P4: Penso que para transferir a cultura organizacional da matriz para cá leva tempo. Por exemplo, como somos uma empresa manufatureira o 5S é essencial, mas leva tempo para fazer o local entender isso. O local pode se perguntar: Por quê eu tenho que fazer isso? Por quê eu tenho que deixar isso aqui assim tão limpo? Por quê eu tenho que arrumar essa parte? Já faz 12 anos que esta empresa foi fundada e os primeiros expatriados que vieram para cá abordaram os aspectos básicos do 5S e graças a isso os membros

que trabalham comigo já seguem esse jeito de trabalhar. No Japão o funcionário já tem toda uma atmosfera que facilita o entendimento da importância do 5S. Estou citando o exemplo do 5S, mas há mais coisas. A frase do fundador desta empresa, já falecido, é a seguinte “Qualidade e produtividade se tornam a vida.” Para fazer com que gerentes locais, supervisores enfim todos locais entendam a profundidade dessa frase, nós expatriados japoneses devemos nos esforçar muito.

P15: A empresa aqui implanta a cultura da matriz do Japão e isso tem gerado estresse em Brasileiros e em mim também. Há muitas perguntas por parte da matriz, pois o controle toma como base o modo de gerenciamento do Japão.

Em P1 pode-se observar que a tecnologia, ferramentas de marketing, códigos de conduta e princípios de administração da matriz japonesa (P11) são os mesmos em qualquer lugar e independem da cultura local (P5):

P1: Quando se trata da tecnologia, penso que é a mesma coisa em todo lugar...A tecnologia é a mesma e as ferramentas de análise de marketing também são as mesmas da matriz... O código de conduta também é o mesmo...

P5: Sim, esta empresa implanta a cultura da matriz. Esta empresa tem duas fábricas. uma no Rio Grande do Sul que tem já 52 anos e outra no Paraná que já tem 37 anos, portanto há uma tradição que foi passada pelos ancestrais, nossos veteranos (sempais).

P11: Sim eu acho. Tem sido bastante implantada. Nós temos sete princípios da administração que são apresentados e acho que foram bem absorvidos pelos funcionários daqui.

Um dos expatriados reconhece que os locais estão absorvendo a cultura organizacional japonesa, mas que esse é um processo lento e sujeito ao obstáculo da rotatividade na empresa Z. Na amostra “V”, P22 reconhece o desafio de manter a cultura japonesa em sua empresa:

ZP11: Eu acho que estão absorvendo o jeito japonês...mas também acho que isso leva tempo e quando acho que o funcionário aprendeu, aí ele deixa a empresa...a rotatividade existe embora não seja tão alta...

P22: ...esta empresa já está no Brasil há 50 anos. Havia um banco no passado que inicialmente centrava-se nos imigrantes Japoneses e a partir daí surgiram as corretoras, outro banco Nikkey e esta empresa. Então penso que esta empresa é um caso especial porque trouxe consigo a cultura japonesa, a cultura Nikkey...Agora hoje é diferente pois só há três pessoas nesta empresa, incluindo a minha secretária, que sabem falar japonês.

Já ZP14 sugere a complexidade da cultura da matriz da empresa Z que até ele mesmo desconhece em sua totalidade e ZP4 mostra o desafio de fazer a cultura penetrar na empresa Z e em sua estrutura:

ZP14: Bom eu trabalho há 17 anos e ainda há certas partes da cultura da Matriz que nem eu mesmo sei... mas no caso do Brasil...está indo para o lado ruim da cultura. Você já ouviu falar em *Daikigyoubyou*? É a doença da empresa grande...e aí tudo é lento para tomar ações.. eu penso que aqui as coisas também são um pouco mais à vontade...não sei se é da personalidade dos Brasileiros...ou da própria empresa....

ZP4: No meu departamento tem 30 pessoas e é pequeno, mas eu penso que se o gerente brasileiro atual, que é forte e tem influência, parar, essa cultura acaba...No Japão, a cultura não muda muito mesmo que haja troca de funcionários. Penso que a cultura não penetra na organização, no caso do Brasil, a cultura aqui está incorporada nas pessoas e não na empresa.

Na citação de ZP8, nota-se que para os expatriados a cultura organizacional japonesa é reconhecida como eficiente e seria desejável a sua implementação:

ZP8: boa pergunta... o que seria...bom para o Brasil, não sei se seria bom ou não, mas como essa é uma empresa Japonesa então penso que para corresponder às expectativas da direção da empresa o modo japonês de fazer o trabalho com certeza aumentaria a eficiência mas não sei se isso seria o ideal para os Brasileiros que estão nesta empresa.

Em relação às vendas e atendimento ao cliente, reconhece-se que há a necessidade de um “mix” entre o modo do Japão e do Brasil. Não obstante, os expatriados japoneses não se desfazem de seus valores e práticas de trabalho, como por exemplo, o “*nemawashi*”, que constitui o processo de tomada de decisão no estilo japonês que valoriza o consenso e a consulta a todos os membros dos setores envolvidos, muito embora isso possa soar como ambíguo para os locais que podem sentir uma relativa assertividade por parte dos expatriados japoneses. Além disso, esse estilo de tomada de decisão também pode ser interpretado como lento pelos locais:

ZP1: Ao invés de superar penso que aqui há uma *mix* do jeito do Japão e do Brasil e talvez o modo brasileiro seja mais forte, pois

penso que para nós, expatriados japoneses, os brasileiros são os clientes e por mais que pensamos em um jeito de abordar o cliente..talvez seja diferente.., por exemplo há muitas coisas aqui que levam tempo como exemplo entrega, consertos... e talvez no Brasil isso seja natural, mas no Japão já é diferente, pois o cliente pergunta que horas estaremos lá ou vamos fazer a entrega e aí não podemos fazê-lo esperar, leva-se muito a sério o compromisso com o cliente e não se pode atrasar e parece que o brasileiro não liga muito para isso e os outros também..parecem que não exigem muito isso.

ZP4: ...se levarmos tudo do jeito japonês não dá certo porque, por exemplo, o brasileiro não se preocupa muito com planejamento, já os Japoneses são lentos em tomar decisões e aí os Brasileiros ficam estressados com os Japoneses, então penso que ajustamento intercultural é alcançar a medida certa entre esses dois lados em um ambiente diferente.

P19: Há entre os locais aqueles que não se identificam com o jeito da empresa. Por exemplo, imagine um funcionário que quer ser presidente com 30 anos, aí não tem jeito senão pedir a esse funcionário que procure a empresa onde isto é possível. De fato, há a rotatividade e os casos são diversos, problemas de relacionamento com a chefia, outras propostas de trabalho mais atrativas em termos salariais, mas para aqueles que se dedicarem e permanecerem, pois temos uma visão de formação do funcionário de longo prazo, serão líderes nesta empresa. Os expatriados japoneses desta empresa estão aqui para formar pessoas. Como havia dito, o ideal é deixar a gestão da empresa para os Brasileiros e os expatriados estariam aqui apenas como coordenadores, como suporte para facilitar a comunicação entre a matriz e esta subsidiária, isto é um ideal...As pessoas que não forem comprometidas e não trabalharem seriamente são demitidas pela empresa. O que se quer é formar as pessoas na lógica do kaizen, kanban, círculos de Qualidade e *Nemawashi*...

Sob este código, observam-se também as citações dos expatriados que mostram a preocupação em respeitar os locais e a cultura brasileira. As citações ressaltam que aqui no Brasil não é possível fazer o trabalho exatamente como no Japão e que se respeita a cultura dos locais. No entanto, as principais políticas da empresa são da matriz. Assim, o significado de “localização” sugere o sentido de respeito aos locais e simultaneamente de uma maior aproximação da subsidiária ao jeito de sua matriz:

ZP7: Há a intenção do “*catch up*”, mas há também questões envolvendo a infra-estrutura e além disso, não é possível fazer do mesmo jeito que a matriz, não é possível fazer igual a matriz aí penso que o trabalho dos expatriados está em pensar sobre como a “localização” deve ser feita no Brasil.

P8: Tem uma coisa que eu considero extremamente importante. Nesta empresa, por exemplo, o marketing e as vendas devem respeitar a cultura local, pois o sistema de distribuição muda de país para país e tem características locais. Nesta parte o Japão não pode dizer: faça desse jeito ou daquele jeito. Agora na parte inicial das atividades o Japão pode se conectar ao Brasil através de sugestões de vendas de certos produtos aqui, mesmo que sejam considerados caros, mas que ao final trazem lucro para a empresa. Assim podemos promover seminários, treinamentos para pensar em um modo de vender os produtos caros que temos aqui; agora nas atividades relacionadas à distribuição no Brasil, o Japão não pode interferir e isso está ligado à adaptação, localização. A conexão é importante rs...

P18: Penso que bastante, bom a cultura é difícil, mas pedimos aos brasileiros que entendam os princípios e as políticas da empresa.

Nas duas amostras de expatriados, observar-se que o sentido concreto de “localização” para os expatriados japoneses parece abranger apenas ao uso da língua local para assegurar que os Brasileiros possam se alinhar as expectativas e diretrizes da matriz:

P8: A comunicação é em português. Quando eu cheguei aqui eu tinha muita dificuldade e pedia os nisseis que me ajudassem hoje faço as reuniões em português. Esta empresa tem mundialmente 26 filiais. Na subsidiária desta empresa na Itália o antigo presidente realizava todas as reuniões em italiano e isso é importante para a globalização, especialmente para a “localização”, para que os locais possam entender. Assim nós temos que nos empenhar e falar a língua local, pois se a comunicação for em japonês, na realidade muitos não entenderão... Aquilo que é importante conseguimos passar em português. Hoje entendo entre 60 a 70% das conversas dos brasileiros e no começo foi difícil, havia muito estresse. Há gírias, piadas e é difícil, mas se não entendemos é só perguntar de novo e através das palavras-chave consigo me comunicar.

P5: Eh...penso que o mais importante é a comunicação com os empregados. O jeito de gerenciar aqui é próximo ao Japão. Nós introduzimos aqui o jeito de fazer as coisas do Japão e mesclamos com o jeito do Brasil, então temos um modo que se aproxima do Japão. Em termos de escala eu diria que estamos no meio-termo. A comunicação é feita em português e Japonês. Nós expatriados, veja se você Edson tem um nível elevado em japonês, nós expatriados temos o nível iniciante ainda em português, rs...É difícil compreender profundamente certos assuntos da trabalho. Agora penso que se transmitirmos as diretrizes em japonês apenas, com a ajuda de alguém que traduz o que dissermos para o português, não temos um resultado muito bom. Assim, neste empresa usamos o japonês e o português.

P17: O estudo da língua portuguesa... Nem todos falam o inglês aqui

e este negócio na área de serviços é diferente de um produto manufaturado. O serviço não pode ser visto, é intangível e neste negócio é preciso estar enraizado no ambiente local, saber o que o cliente brasileiro quer e que condições este cliente prefere. Tudo está escrito em português e assim é necessário o estudo da língua para entender a cultura brasileira.

Em P17 observa-se que mesmo a formação de uma cultura global está atrelada à cultura japonesa e exige a presença de expatriados japoneses, que são necessários para transmitir e ensinar a filosofia e os valores da empresa aos locais:

P17: Hum...para a matriz, para o grupo ao qual pertence esta empresa, o cliente está em primeiro lugar, o cliente é o mais importante, a opinião do cliente...e sinceramente, bom, não vai dar certo se trouxermos as coisas do Japão do mesmo jeito para cá, é preciso construir no Brasil as próprias coisas, agora sinceramente ainda não conseguimos implantar a filosofia aqui...Bom esta empresa já opera no Brasil há 50 anos e até havia um conjunto de princípios, uma cultura, mas em 2005 adquirimos uma grande empresa daqui, do mesmo ramo no qual atuamos. Assim, esta empresa e esta outra empresa adquirida se fundiram e o problema da matriz agora é esta empresa adquirida em 2005, pois ela é cinco vezes maior que esta subsidiária, com muitos funcionários, grandes operações e diferenças marcantes...essa é a situação atual. Assim será preciso trabalhar para implantar novamente, bom, seria melhor dizer formar novamente uma cultura, os princípios administrativos para se ter uma empresa global...esse é um lado que ainda não conseguimos realizar. Assim, os brasileiros poderiam se perguntar: Por quê são necessários expatriados Japoneses no mercado de seguros daqui? Será que é preciso? Mas como lhe disse, a questão da filosofia é um exemplo...

Assim, os expatriados japoneses se ajustam ao que é estritamente necessário no Brasil, tal como a estratégia de vendas e atendimento ao cliente, porém certos valores e práticas administrativas, tal como tomada de decisão, seguem o modo japonês.

Os expatriados japoneses em geral se esforçam para transmitir conhecimentos, *know-how* e a forma de pensar da matriz para os locais. Não obstante, percebe-se que a sincronia perfeita entre a cultura da matriz e a da subsidiária é difícil de ser alcançada. Os clientes são brasileiros e as estratégias de vendas, por exemplo, devem ser adequadas ao ambiente local e por isso há um “mix” da cultura organizacional do Brasil e do Japão.

Muitos expatriados reconhecem que implementar a cultura organizacional japonesa em sua totalidade é inviável e poderá trazer desentendimentos, muito embora essa aproximação entre as duas culturas seja desejável.

Outro fato relevante da cultura organizacional, que se manifesta nas práticas de AIRH, é o apoio organizacional à vida do expatriado no exterior. Todos os expatriados têm a garantia da manutenção de seus empregos quando voltarem ao Japão (emprego vitalício). Isto confere tranquilidade ao expatriado para que se dedique a sua missão no Brasil.

5.8 Ajustamento da família

De acordo com Black et al.(1991a), o ajustamento da família, especialmente da esposa, está positivamente relacionado com outras dimensões de ajustamento: geral, interacional e trabalho. Esta categoria, formada por dois códigos que foram inferidos das entrevistas com os expatriados da Empresa Z e da amostra V, será analisada a seguir. Optou-se pelo modo de apresentação visual abaixo apenas para facilitar a descrição inicial desses dois códigos:

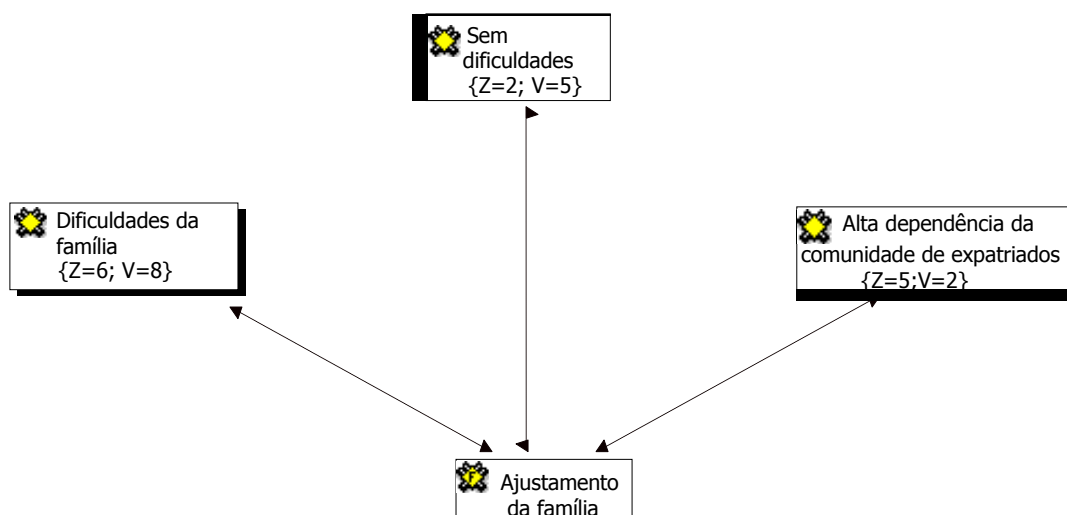


Figura 6 – Códigos da categoria ajustamento da família
Fonte: elaboração própria

5.8.1 Dificuldades da família

Neste código estão contempladas as dificuldades das famílias dos expatriados no Brasil. O número significativo de expatriados que vieram sozinhos nas duas amostras (Z=6;V=9) repercutiu relativamente em poucas citações referentes a esse código. Houve seis (6) citações no caso da empresa Z e apenas duas (8) citações referentes a este código para a amostra de vinte e dois expatriados (V). Percebe-se que a questão da segurança é preocupante e desgastante para todas as famílias (ZP13 e outros). P2 e P9 sugerem que suas esposas se acostumaram ao Brasil, mas que isso não significa que gostam daqui. O termo “acostumar” sugere uma aceitação ou o ato de aprender a suportar o ambiente local:

ZP13: Minha esposa veio aqui há dois anos e ela já tinha morado 5 anos quando pequena nos EUA...ela tinha certas inseguranças mas ela passou a assistir a algumas aulas de línguas aqui, fazer compras e se acostumou bem, mesmo não sabendo a língua. Acho que ela está adaptada. Ela voltou ao Brasil porque nasceu a minha criança e ela ficou 1 mês no Japão. Agora a criança é o principal e ela está um pouco nervosa com a questão da gripe e da insegurança para a criança. Até mesmo para vir com a criança no avião é difícil e agora vou conversar com ela se é possível viver com essa criança aqui.

P2: Minha esposa se acostumou, mas não gosta... não gosta...

P9: Adaptou...hum...talvez se adaptou. Adaptar-se é difícil né, acho que se acostumou...

As esposas dos expatriados geralmente têm certas restrições de mobilidade, pois não tem carro, desconhecem a língua e se sentem inseguras para sair (ZP10). Há também as esposas que não se familiarizam e não conseguem aproveitar as condições favoráveis, para passear e conhecer outros lugares.

ZP10: Penso que vem se acostumando muito embora haja restrições, quando falo em restrições eu me refiro por exemplo ao fato da minha família não sair de carro, ao fato de não ter tanta mobilidade devido ao problema da segurança e por isso acho que não está aproveitando tanto.

ZP2: Bom..ela sofre porque não dirige e também não fala a língua direito..

ZP14: Hum...bom, quando se fala em esposa do expatriado, de uma maneira bem resumida, há dois tipos...aquela que aprecia e aquela

que não aprecia...de um modo geral o salário do expatriado aqui fica mais alto do que se estivesse no Japão, dá para ir a bons lugares..comprar coisas... e a partir daí há quem aproveite mais isso por estar em um país estrangeiro... mas há aquele tipo de esposa que não se familiariza... a minha esposa é desse segundo tipo....há coisas difíceis...mas bom... diferentemente da Argentina, no Brasil, só de expatriados nesta empresa há muitos expatriados minha criança está na educação infantil e no ambiente da escola infantil o círculo de amizade entre os pais está aumentando...

O início da vida como esposa de um expatriado japonês (P12) parece ser difícil e marcado pelo isolamento devido à preocupação com a segurança:

ZP12: A minha esposa quando veio ficou cerca de três meses dentro do apartamento e tinha medo devido à questão da segurança e nesse sentido fiquei preocupado...mas veja o homem tem que ir trabalhar e não tem como dizer isso...mas as mulheres dos expatriados quando não pensam em sair não saem e quando têm medo também não saem, mas quando há crianças é diferente pois elas precisam ir às escolas...mas não é preciso sair...exemplo, mulheres sem filhos...mas quando fazem amizades elas saem..minha família se sente adaptada no Brasil.

No caso das amostras Z e “V” respectivamente, observa-se que houve contrariamente às dificuldades, apenas duas (2) e cinco (5) citações por parte dos expatriados relacionadas ao código de ajustamento da família “sem dificuldades”. De acordo com P16, por exemplo, o seu trabalho no Brasil lhe permite permanecer mais tempo com a família do que no Japão e essa situação o ajuda a vencer o estresse do trabalho:

ZP11: Sim, minha família se adaptou e gosta do Brasil...

P16: Aqui houve um aumento do tempo que passo com a minha família e por isso não sinto tanto estresse.

Nota-se em P10 e P22 que a sociedade Brasileira é acolhedora e proporciona inúmeras chances para que a família do expatriado possa se entrosar com os Brasileiros, mesmo que não saibam a língua local (P10):

P10: Está tudo ok. Eu coloquei a minha criança na escola infantil e todo dia ela vai brincar com seus amigos. A minha esposa também fez amizades com as outras mães e elas dizem para ela: a gente estava te esperando... É fácil entrar nessa sociedade, muito embora

a minha esposa ainda não saiba a língua...

P22: ...bom a minha esposa fez amizades com outras japonesas e nas aulas que frequenta também tem feito amizades. Tenho um filho de 5 anos, outro de 2 anos e está para chegar mais um e na escola de educação infantil a minha esposa tem feito amizades com outras mães, há muitas chances.

Há inclusive a avaliação positiva por parte de P14 e P20 sobre o estilo de vida de suas famílias que acreditam estar adaptadas ao Brasil:

P14: Acho que em qualquer lugar se a família não se adaptar então o expatriado não tem como trabalhar tranquilamente. A minha família já está há cinco anos aqui e ela está adaptada, houve inclusive um tempo em que a minha criança estudava em SP. Como nada grave aconteceu neste período então a minha família está adaptada.

P20: Sinto que a minha família está adaptada aqui.

Há casos daqueles que são solteiros ou precisaram deixar suas respectivas famílias no Japão, devido principalmente à questão da educação dos filhos.

ZP3: Estou sozinho aqui...minha esposa havia morado comigo na Holanda e havíamos feito um compromisso de ela sempre me acompanhar mas o meu filho mais velho já está na faculdade e o mais novo está no colegial e aqui no Brasil não há colegial em japonês, então não houve jeito e eu os deixei no Japão.

P5: Hum, na realidade eu estou sozinho desta vez. A minha família ficou no Japão devido à questão da educação das crianças. Na primeira vez em que estive aqui graças a Deus minha família aproveitou bem a experiência.

P11: Desta vez a minha família não está aqui, mas da outra vez eu brincava com a minha criança.

No caso de P18, a opção por não trazer a família partiu do próprio expatriado após consultar a sua esposa:

P18: Não houve negociação de benefícios antes de vir para cá, mas a empresa sugeriu que eu viesse com a família, porém eu disse que deveria vir sozinho, pois a minha esposa trabalha no Japão e não queria desistir do atual trabalho dela.

A solidão no Brasil leva a um sentimento de nostalgia (P6 e P15) que é

compensado pelos resultados do trabalho do expatriado que poderão ser usufruídos pela família que está no Japão (P6):

P6: Toda a minha família está no Japão... Não tenho família aqui e também não tenho como cuidar da minha família...só espero que eles possam aproveitar dos frutos do meu trabalho..é a única coisa que me consola...

P15: Infelizmente não vim com a minha família dessa vez, nem da outra.

5.8.2 Alta dependência da comunidade de expatriados

A comunidade de expatriados proporciona segurança e convivência para as famílias, em especial, as esposas dos expatriados. Houve cinco (5) citações relacionadas a este código para o caso da empresa Z. O relacionamento das esposas restringe-se basicamente à convivência com outras esposas de expatriados e à convivência com a comunidade de descendentes de japoneses (nikkey). Assim, as famílias podem se comunicar em japonês e programar atividades sociais como se estivessem no Japão.

ZP1: Bom...se adaptou mais à comunidade de japoneses, se adaptou mais a comunidade de expatriados do que ao Brasil, trocam e-mails, vão às refeições juntos, está mais divertido do que se estivessem no Japão..

ZP8: Faz cerca de 4 meses que minha esposa veio para cá e ela se relaciona apenas com os japoneses e esposas de outros japoneses que também estão aqui. Penso que pelo fato de aqui ser um ambiente alegre e de São Paulo oferecer a culinária japonesa e outras facilidades não houve problemas. Ela está freqüentando aulas de português na escola, mas no momento a minha família só se relaciona com os japoneses.

ZP15: Tem uma escola Japonesa muito boa em Campo Limpo. Basicamente, é como se estivessem vivendo em um ambiente muito próximo ao Japão. Minha esposa chegou a interagir com Brasileiros para aprender a língua ou desfrutar a culinária. Houve esse tipo de relacionamento. As minhas crianças ficaram mais com a mãe. O que era mais comum para a minha esposa era o relacionamento com as mães Japonesas que também vieram para cá. Minha família ia à feira, por exemplo, mas não se aventurou muito no Brasil.

Para a amostra com vinte e dois expatriados (V), houve duas citações sob este código, P3 e P9 sugerem que os expatriados em geral se aglutinam e se unem para facilitar o convívio da família (P3) e suas atividades no Brasil (P9):

P3: Então, acho que a minha esposa recentemente começou a se acostumar. Os relacionamentos dela estão centrados nas esposas de outros expatriados e nos nikkeys que já moram aqui. A língua ela já vem estudando há um tempo, mas penso que ela gostaria de fazer mais amizades, mas não há chance. A segurança é ruim e ela fica mais em casa e se relaciona com a comunidade de expatriados.

P9: Veja por exemplo o caso da empresa japonesa X, eles costumam criar uma verdadeira vila de expatriados para facilitar...

Em relação ao código “alta dependência da comunidade de expatriados”, observa-se que os expatriados que estão com suas famílias, tanto da empresa Z e da amostra “V”, tendem a mostrar maior dependência da comunidade de expatriados.

Para os executivos japoneses que estão com suas respectivas esposas, observa-se que a comunidade de expatriados oferece conforto na vida diária por permitir às esposas uma forma de interação social e entretenimento com as outras esposas de expatriados.

As principais dificuldades da família abrangem a comunicação com os locais muito embora a interação seja restrita e a dificuldade na mobilidade, pois muitas não dirigem no Brasil devido à questão da segurança. Poucas famílias dos expatriados estão usufruindo desta oportunidade internacional para se aventurar no Brasil. Vale ressaltar que os depoimentos dos expatriados mostram que para o homem a situação ainda é mais fácil do que para as esposas, pois para eles há o trabalho e suas ocupações diárias, já para as esposas há sempre a opção de sair ou não sair de casa, enfrentar ou não o ambiente desconhecido. Não obstante, a sociedade *nikkey* serve de apoio à vida das famílias desses expatriados no Brasil, que resulta em uma “tranqüilidade” para os expatriados Japoneses se engajarem no trabalho.

5.9 Sentidos de ajustamento

Esta categoria é formada pelos códigos que representam as interpretações, sentimentos e denominações que os expatriados japoneses dão ao ajustamento intercultural. Os códigos expressam o modo como os expatriados enxergam suas experiências interculturais no Brasil.

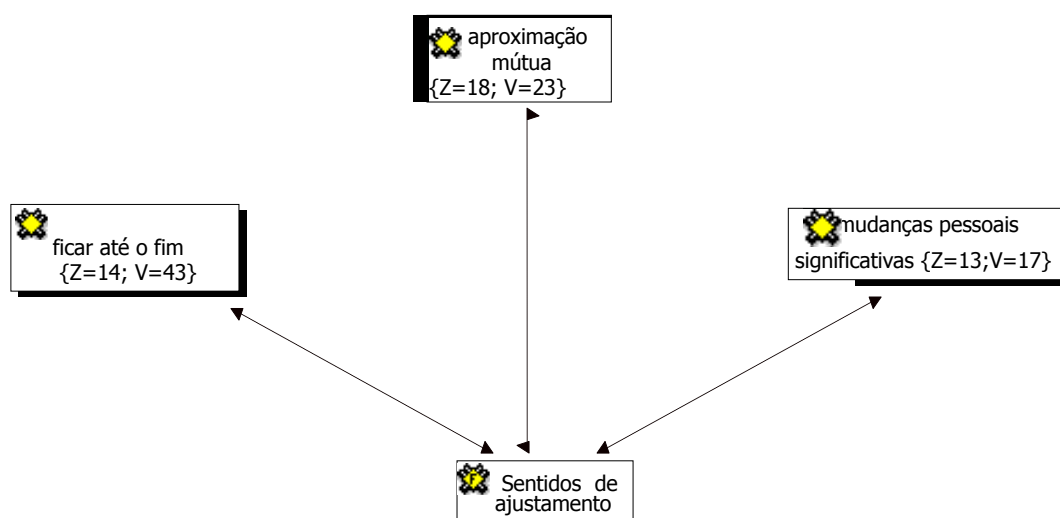


Figura 7 – Códigos da categoria sentidos de ajustamento
Fonte: elaboração própria

5.9.1 Ficar até o fim

Para o expatriado japonês da empresa Z e da amostra Y, ajustamento equivale a permanecer no Brasil até o fim para cumprir sua missão e deixar um resultado significativo para a organização, conforme demonstram ZP2 e ZP9 entre outros:

ZP2: no Brasil... penso que é se a pessoa vai conseguir ou morar aqui ou não. Por exemplo, vou contar um caso de outro país, um conhecido meu não conseguiu se adaptar a Espanha e sua família não dava um passo para fora de casa...não deu certo...e voltou para o Japão. Quando eles foram para o aeroporto a esposa tremia de medo e por isso penso que a personalidade da pessoa define se vai dar certo ou não. Eu e minha família conseguimos viver aqui.

ZP9: Primeiro é seguir à risca o período de 4 ou 5 anos que foi determinado e não voltar no meio desse período. Em segundo, o expatriado deve deixar um resultado aqui. Agora para que ele seja bem-sucedido ele tem que se adaptar, pois sozinho eu não consigo fazer nada e dependo dos brasileiros para que eles façam o trabalho... penso que é construir esse ambiente, de modo que se entenda a intenção e se mova para isso.

De acordo com a citação de P8, o expatriado japonês, que é influenciado pela “cultura da vergonha” (*Haji no Bunka*) sabe que não poderá falhar ou desistir da missão internacional, pois isso seria desaprovado pela matriz (P9):

P8: Na minha opinião, penso que na cultura do Japão há essa coisa de sair casa e ir para fora lutar. Há esse hábito de que o homem deve sair de casa e a esposa deve proteger o lar... Veja no século XX houve muitas Guerras e o Japão sempre ganhou, mas perdeu a Segunda Grande Guerra... A questão de suportar os desafios e o orgulho fazem parte da cultura do Japão e é para vencer que se vai para a Guerra. Muito embora não esteja em uma Guerra eu estou batalhando e se eu fugir então eu perdi. Quem foge perde e há a mentalidade de que é preferível morrer, suicidar-se, a vergonha de perder é profunda, a cultura da vergonha, a vergonha de fugir do combate...

P9: Dificil né...Isso se refere ao grau de diferenciação das culturas. A grande diferença entre Brasil e Japão é a religião. EUA, Europa e Brasil são países influenciados pelo Cristianismo. Se o brasileiro fizer algo de errado, Deus poderá perdoá-lo se ele se confessar em uma igreja aos domingos. Não que todos os Brasileiros façam isso, pois todos aqui são tolerantes. Assim, todos aqui recebem essa influência, independente de acreditarem ou não. Se Deus não existir mais ou se o senso de pecado não existir mais aí há o risco de que tudo seja permitido. No caso do Japão, a religião seria o Budismo, mas na prática não há uma religião definida. Assim, na vida diária cada um irá decidir o que acha mais importante e cada um pode fazer o que gosta, porém, aquilo que breca e restringe o comportamento das pessoas é a vergonha. O Japão é a cultura da vergonha. Será que se eu fizer isso não vou passar vergonha na frente das pessoas? No Japão eu também precisava ajustar o meu comportamento, na Europa e EUA o ajustamento é até mais rigoroso, pois há aspectos religiosos que devem ser observado, mas no Brasil, devido à tolerância da sociedade não senti tanto esse impacto. Dessa diferença é que resulta um comportamento de se preocupar com a aprovação das pessoas que estão ao nosso redor, penso que por causa disso também o Japonês acabe ficando reservado.

Desistência da missão independe de estar adaptado ou não ao Brasil e está fora de questão, conforme mostram ZP9 e ZP5. P3 diz que desistir da missão é sinônimo de desistir do seu país:

ZP9: Eu me esforço, rs... mas não sei ainda se estou adaptado.

ZP5: ...hum....eu não tenho confiança para responder a essa pergunta pois sinceramente não sei se estou adaptado ou não ao Brasil...eu não penso em desistir da missão aqui, mas por exemplo, quando vejo o preço dos computadores e os impostos daqui aí eu penso em voltar Rs...

P3: Não. Para qualquer lugar que eu vá, se for nesta empresa, é a mesma coisa em termos de valores e direções. Desistir aqui é o mesmo que desistir do Japão. Se eu jogar de lado essa missão e decidir voltar então não sei se haverá trabalho para mim...

De acordo com P12, suportar as dificuldades e agüentar até o fim diante das adversidades é uma atitude apreciada na cultura japonesa. Assim, conforme mostra P7, mesmo que não esteja adaptado, o expatriado vai suportar até o fim e dedicar-se a missão que lhe foi conferida, pois é isso o que a matriz japonesa espera dele no Brasil:

P12: A causa principal está na mentalidade do Japonês. O ponto está na mentalidade do Japonês. Na cultura tradicional do povo japonês, considera-se nobre o indivíduo que suporta as dificuldades e se esforça até o fim, muito embora esse tipo de pensamento esteja mudando entre os jovens japoneses. Também gostaria de saber qual é o critério para dizer que os expatriados japoneses são bem sucedidos? Penso que talvez seria interessante para a empresa mandar o voltar o funcionário que não está se dando bem, pois o cumprimento de período longo da missão talvez não seja um bom critério para medir o sucesso. No Japão ainda há emprego vitalício para os expatriados e por isso fica complicado para o expatriado desistir da missão, pois ele não será bem sucedido se desistir...Você acredita que será bem sucedido se voltar? Não será...então por isso ele agüenta.

P7: Sempre...mas eu não posso voltar rs...fisicamente...rs. Eu tento não pensar muito nisso, nos problemas da família, caso contrário vou acumular esses pensamentos de eu quero voltar, quero voltar, então procuro não pensar profundamente sobre essas coisas...

ZP12 sugere também que o Brasil é um país que não requer tanta mudança de comportamento ou mesmo adaptação por parte do expatriado. Isso indicaria que

os Japoneses podem ficar no Brasil sem mudar radicalmente seus comportamentos para se adaptarem ao país anfitrião. Para ZP10, o foco no trabalho e a objetividade na separação entre a vida privada e a vida no trabalho demonstram que a adaptação ou não ao ambiente geral pouca influência teria no seu desempenho no trabalho. Já para ZP13, a adaptação implica em preservar no Brasil seus valores, políticas e seu orgulho japonês:

ZP12: É mudar a si mesmo...rs...se vier do mesmo jeito que vivia no Japão para cá vou bater de frente e aí tenho que respeitar e mudar um pouco a mim mesmo..mas como disse sinto que vivo aqui do mesmo jeito que no Japão e de um outro ponto de vista, o Brasil é um país que tem esse aspecto de não exigir muita adaptação ou mudança.

ZP10: Bom trabalho é trabalho, vida particular é vida particular... com certeza no trabalho surgem problemas mas isso não tem jeito e eu separo bem uma coisa da outra.

ZP13: Pensando no significado da vida do expatriado no exterior....adaptação....significa se fundir a uma cultura diferente, preservando o meu orgulho japonês, meu eixo, minha política e assim ser aceito.... Será que não é isso?

Assim, “ficar até o fim” parece assumir um sentido que independe do expatriado estar ou não ajustado ao Brasil.

5.9.2 Aproximação mútua

Este código expressa o modo como os expatriados japoneses da empresa Z e V vêem o seu processo de ajustamento intercultural, que não se limita apenas a aceitar a cultura local. As citações mostram que o expatriado japonês não parece disposto a mudar a sua atitude ou valores para se ajustar ao ambiente local, visto que isso comprometeria o seu “eixo” nipônico. O expatriado japonês aparentemente acredita que o ajustamento intercultural é uma aproximação necessária para viver no Brasil, desde que isso não mude seu modo de pensar e agir. Como o ajustamento no trabalho parece constituir a dimensão central de sua vida no país anfitrião, o ajustamento intercultural também se mostra necessário para se aproximar dos locais com o intuito de trazê-los para o lado da cultura organizacional japonesa:

ZP7: Primeiramente é aceitar, mas não aceitar tudo, é mudar sem alterar o eixo, o padrão.

P21: ...difícil...adaptar-se é mudar um pouco o meu comportamento para em aproximar do local e após isso puxá-lo para cima, para o meu lado. Se não fizer isso os locais ficam esperando. Em média é preciso ficar um ano para se aproximar dos locais e em três anos é possível fazer isso. Acho que estou conseguindo Rs.Rs...

P13: Ajustamento intercultural...difícil...Eu não pretendo fazer nenhum ajustamento... Bom, há aquele ditado: Em Roma faça como os romanos. Aqui no Brasil há o regulamentos comercial , os tributos e aí eu tenho que me adequar pois não tem outro jeito. Mesmo que o Japão se assuste com impostos que são cobrados aqui, não pretendo me manifestar publicamente contra isso. Agora em relação aos valores não vejo necessidade de ajustá-los, pois o mais importante para esta empresa é o produto que vendemos. É este produto, que o cliente leva para sua casa para testar e usar, que traz legitimidade...

Assim, o ajustamento entre os expatriados é sinônimo de aproximação e compreensão das diferenças culturais para que o trabalho possa fluir adequadamente:

ZP11: ...é conhecer um ao outro...por exemplo, o japonês e o brasileiro se conhecerem e ...bom já que estamos no Brasil, há muitas coisas em que devemos nos ajustar aos brasileiros...mas aí não podemos dizer isso sob uma perspectiva ampla...rs...pois aquilo que temos de bom devemos transmitir ao outro e isso não pode ser deixado de lado.. se o outro lado vai entender aí eu não sei...

ZP14: hum... Brasil e Japão né?...Olha acho que é compreender o jeito de pensar do Brasileiro...regras...penso que o senso comum dos Japoneses não é compreendido aqui...Eh... e além disso, na minha opinião.. os Japoneses têm mundialmente coisas excelentes, mas não dá para empurrar essas características... por exemplo o pensamento sobre o jeito de fazer as coisas...como estamos trabalhando no Brasil, há aquele ditado que diz que em Roma, faça como os Romanos..então temos que entender e aceitar as coisas do Brasil...vendo de maneira objetiva...mas de um ponto de vista concreto temos que ensinar aqui as coisas do Japão..

P18: Na hora de se realizar o trabalho o ajustamento intercultural é muito importante, o mais importante não é compreender a outra cultura, mas sim compreender que ela é diferente. Além disso, quando se trata de cultura não há superioridade ou inferioridade. Em todas as culturas há aspectos positivos e negativos e a cultura é o resultado da história desse país. Não há superioridade ou inferioridade quando se trata de cultura mas sim quando se fala em destino ou sorte. Não é possível avançar só com o jeito de pensar japonês e é preciso compreender que de acordo com o país o jeito de fazer negócios é diferente.

De acordo com ZP8, os expatriados japoneses também fazem o ajuste entre a subsidiária e a matriz em relação ao nível de trabalho exigido. De acordo com ZP10, o ajustamento para os expatriados japoneses corresponde a uma aproximação da cultura entre a subsidiária brasileira e Japonesa sem comprometer a harmonia da organização. ZP10 reconhece que a sincronia entre matriz e a subsidiária é difícil devido às diferenças culturais, no entanto, almeja-se à aproximação máxima e cabe aos expatriados, de acordo com ZP8, arrumar aquilo que não foi realmente possível ajustar.

Assim, este código traz indícios de que para o expatriado japonês, o conceito de ajustamento está centrado no trabalho (ex: P19) e não exime os locais de absorverem métodos, práticas e valores organizacionais japoneses. No entanto, para não comprometer a harmonia do local de trabalho através da imposição de todos os valores culturais japoneses no trabalho, cabe também aos expatriados japoneses ajustar o que for necessário entre a matriz e a subsidiária (ZP8;P19):

ZP8: ... o que eu penso...é que quando o funcionário brasileiro volta para casa as 5 e meia da tarde então eu entro em cena para fazer o trabalho que ele deixou de fazer e isso é ajustamento intercultural Rs Rs Rs... Esta é uma empresa japonesa que atua no Brasil e não há a necessidade dos funcionários se tornarem japoneses, penso que é para isso que há os expatriados japoneses. Sempre há um *gap* entre a subsidiária e a matriz e por isso os expatriados fazem o ajuste do trabalho necessário entre ambos.

ZP10: Penso que basicamente...é outro país, outro ser humano, outro ambiente com outra criação e o jeito de pensar é diferente então não é possível se ter uma sincronia perfeita, mas trata-se de saber até onde é possível se aproximar, obter uma medida certa, pois é impossível se ter uma sincronia perfeita.

P19: Penso que o ajustamento intercultural é muito necessário, pois temos que entender como é a cultura aqui, compreendê-la para ajustar o modo japonês aqui no Brasil.

5.9.3 Mudanças pessoais significativas

Neste código estão reunidas as citações que mostram as mudanças de comportamento pelos quais passaram os expatriados japoneses da empresa Z e da

amostra “V”. Percebe-se que os expatriados citam com freqüência as mudanças de atitude para trabalhar com os brasileiros, tais como o acompanhamento minucioso dos prazos; a necessidade de tolerar e ser mais paciente ao lidar com os brasileiros no âmbito do trabalho:

ZP4: Penso que acontece à medida que se avança dentro de uma cultura diferente. Eu penso que eu estou adaptado. Um exemplo disso é que quando temos um trabalho a ser feito e eu sei que os brasileiros costumam deixar tudo para a última hora, eu procuro trabalhar não com prazos longos, pois sei que tudo ficará para o final, mas para que o trabalho seja feito, procuro designar tarefas que devam ser cumpridas mensalmente...esse é um exemplo...agora, se o Japonês ficar muito tempo aqui ele vira Brasileiro e aí chegará uma hora em que ele mesmo vai dizer: “programação? mas agora...deixa mais para o final”.

P1: Eu não acho que tenha mudado....Eu me tornei mais paciente, não me irrita mais com facilidade..acho que essa paciência é devido a minha idade também...

P4: Penso que fiquei mais paciente. O meu jeito de pensar também mudou. A mudança se deu no trabalho. O nosso jeito é sempre estabelecer um objetivo e através de inúmeras discussões chegar ao método ou modo de acessar ao objetivo. Assim avança-se passo a passo e isso é o gerenciamento do processo. O nosso jeito é detalhado, minucioso. Quando vamos trabalhar com os locais, percebe-se que as pessoas aqui acham isso maçante. As pessoas daqui tendem a pular esses pequenos passos e isso não é visto com bons olhos pela cultura da matriz. Assim, as pessoas não acompanham esse nosso jeito. Aí, temos de realmente fazer as coisas com calma aqui e gastar o tempo necessário para tudo seja feito minuciosamente...é por isso que havia dito que aqui as coisas levam mais tempo e por isso acho que fiquei mais paciente.

Esta paciência se faz necessária não somente para o trabalho, mas de acordo com ZP5 e P12 entre outros, para o âmbito da vida particular:

ZP5: como mudei...eh...por exemplo...se tenho que me encontrar com alguém e essa pessoa atrasa então não fico mais irritado...no aeroporto, se o vôo atrasa então não fico mais irritado, afobado...

P12: Sinto que passei a não apressar os resultados... Eu consigo isso no âmbito em que eu gerencio e há várias formas de me comunicar com a matriz para conseguir isso. A outra coisa, bom não tem a ver com o trabalho, eu passei a prestar muita atenção à questão da segurança e serviços rs.

Em ZP7 e P21, observa-se a preocupação de que as mudanças pessoais, por parte dos expatriados, decorrentes da tolerância e das facilidades do ambiente brasileiro possam levar a um estado de relaxamento e comodismo, que futuramente poderá causar dificuldades ao serem repatriados. Isso se deve ao fato de que no Brasil, os expatriados conseguem se comunicar em japonês graças ao suporte dos nikkeys no trabalho e também sentem que o ritmo do trabalho é mais lento do que no Japão. Toda essa facilidade levaria, na interpretação dos expatriados, ao esquecimento de certas habilidades técnicas do trabalho ou mesmo de habilidades de comunicação em inglês, conforme as citações abaixo:

P21: Bom, no Japão há muitas pessoas nervosas e ocupadas. Nas reuniões matinais meu chefe ordenava para que um trabalho fosse realizado e o prazo era, por exemplo, hoje até o final da tarde ou no máximo amanhã. Eu tenho vivido dentro desse ambiente. Ah...No Japão eu não tinha tempo de pensar sobre as coisas com calma. No Japão não há tempo de pensar sobre as coisas. Já aqui há muito tempo pois as coisas são mais calmas. Eu acho que se voltar ao Japão eu vou sofrer um choque cultural inverso. Meu chefe vai me dizer: "Vai mais rápido, você está parecendo uma tartaruga" Rs Rs... há essa possibilidade...

ZP7: Agora neste ambiente eu tento ser mais rigoroso comigo mesmo, pois aqui, devido às facilidades, consigo colocar as minhas opiniões sem utilizar o inglês porque sempre alguém me ajuda com o japonês e talvez isso não seja realmente bom para o desenvolvimento das minhas habilidades. Digo isso porque quando estava na Europa eu me comunicava só em inglês e tinha que vencer na discussão com outros para que a minha opinião fosse aceita e o certo seria eu me comunicar aqui em português ou inglês, mas há muitas facilidades aqui e tenho que tomar cuidado para eu não ficar muito relaxado.

Já ZP13 reconhece que não tinha o costume de se relacionar com estrangeiros e que já considera um avanço o fato de cumprimentar os brasileiros:

ZP13: Nunca havia tido essa experiência antes... e também não falo línguas...tinha um certo complexo em relação ao exterior...um receio...até mesmo em me relacionar com estrangeiros no Japão. Com essa experiência, passei a cumprimentar Brasileiros e penso que posso ir a qualquer lugar agora, por exemplo, Europa, China...Somos todos seres humanos...

ZP8, ZP3 e P8 tiveram a chance de refletir sobre o estilo de vida local e isso influenciou suas atitudes quanto ao modo como encaram a família e os amigos. Os

expatriados afirmaram que se sensibilizaram com o modo como os brasileiros valorizam suas famílias e relações de amizade. Diante dessa observação, eles passaram a refletir sobre as relações humanas em seu país e muitos disseram que o Japão deveria aprender com os Brasileiros a valorizar mais os familiares e amigos:

ZP8: Eu passei a pensar mais em fazer as coisas que tenho vontade e vivê-las, agora se isso é possível ou não é outro problema. Aqui no Brasil valoriza-se muito a família e os amigos quando comparado ao Japão e eu passei a repensar a importância dos amigos e familiares que tenho ao meu redor.

ZP3: Vou dizer mais uma coisa, os brasileiros me dizem “oi” sorrindo... eu lembro uma vez que estava no Japão e os brasileiros nikkeys que foram lá para trabalhar tinham esse costume de sorrir e aí a reação típica do japonês é achar estranho...algo como: “por quê ele está sorrindo... o que quer de mim...eu não o conheço?” certamente os brasileiros nikkeys pararam de sorrir no Japão.. agora vejo que foi um erro meu ter agido daquela maneira...veja como a cultura é algo interessante e cheio de descobertas.

P8: então...eu penso que mudei mais quando vim a primeira vez como assistente de pesquisa em 84, 85. Nessa época eu me surpreendi, pois sofri um tipo de choque cultural...vi como se valoriza a família aqui e isto virou uma lição para mim. No Japão hoje penso que as famílias estão fragmentadas e talvez o Japão esteja errado. Antes eu tinha só uma visão e hoje eu ampliei a minha forma de enxergar as coisas. Tive um amigo que veio passear aqui no Brasil e o levei para o Rio. Lá ele tinha amizade e acabou conhecendo uma favela. Esse amigo entrou em uma casa, que embora fosse pobre, tinha uma família muito unida e após me contar essa experiência eu fiquei pensando novamente nesta questão da família...Toda essa experiência no Brasil me fez refletir sobre certas coisas em minha vida e antes de 87 tomei uma grande decisão eu já havia decidido largar o meu emprego na Universidade pois não estava satisfeito e tive coragem de mudar e entrar nesta empresa. Essa experiência no Brasil foi uma experiência muito proveitosa.

A citação de ZP11 sugere que a matriz tem uma visão padronizada sobre a subsidiária brasileira, mas que com esta experiência no Brasil, o expatriado pode ampliar a sua compreensão sobre a situação local. Percebe-se aqui novamente o aspecto do trabalho como o ponto de partida e o aspecto central para a auto-análise das mudanças pessoais:

ZP11: ...hum...acho que fiquei mais simpático rs.. tenho problemas com a língua mas sinto que surgiu um sentimento de me relacionar mais amigavelmente com os outros..isso não é apenas no

Brasil..acho que pelo fato de ter me distanciado do Japão e o jeito de ver as coisas mudou...agora estou vendo o Japão de fora...por exemplo, disse coisas sobre o Brasil, mas a matriz vê só de um jeito: Por quê eles agem assim?... mas quando se muda de posição então se percebe que o jeito de trabalhar de um único lado nem sempre é o mais adequado... enquanto estava na matriz eu achava que estava sempre certo...

Portanto, em geral os expatriados japoneses parecem atribuir ao ajustamento intercultural basicamente três sentidos que consideram marcantes:

- a) Terminar a missão ou ficar até o fim, pois não há outra opção, visto que desistir da missão equivale a desistir do Japão e assim ser motivo de vergonha;
- b) Aproximar-se do ambiente e dos locais sem comprometer o “eixo” nipônico que todo expatriado possui para desenvolver o trabalho e facilitar a absorção da cultura organizacional japonesa pelos locais;
- c) Ser mais tolerante e paciente para levar adiante o trabalho, pois esta parece ser a dimensão central do ajustamento dos expatriados japoneses no Brasil. Vale ressaltar que os expatriados também se sensibilizam com os valores locais relacionados à família e à amizade e passam a repensar as relações humanas no Japão.

No entanto, observa-se que prevalece o primeiro sentido de obrigação e dever em relação ao Japão, para ficar até o fim e cumprir a missão internacional. Para o expatriado japonês, o ajustamento intercultural parece significar a missão de viver em outro país em prol da matriz e do trabalho a ser desenvolvido na subsidiária, independentemente do expatriado estar ou não se sentido confortável psicologicamente no país anfitrião.

Neste momento seria efetiva a apresentação das diferenças, quando devidamente identificadas nas categorias de análise, entre os expatriados que estão com suas famílias no Brasil e entre os expatriados que estão sozinhos. Em relação à categoria do ajustamento antecipado, observa-se que não houve diferenças significativas em relação ao item “atitude positiva” frente à designação internacional para as duas amostras. Dentre os expatriados que vieram com suas famílias houve poucas citações ($Z=3$ e $V=4$) em que afirmam que a decisão pelas condições de expatriação é da matriz. Aparentemente, os expatriados que são casados e vieram

com suas famílias sentiram um espaço relativamente maior que os expatriados sozinhos na hora das definições de condições básicas para a expatriação quando foram selecionados.

Em relação à categoria do ajustamento interacional, os expatriados que estão com suas famílias no Brasil da empresa Z reportaram proporcionalmente menos relacionamento com os locais e mais dificuldades em comunicar-se com os brasileiros que os expatriados que estão sozinhos. Os sozinhos parecem se “aventurar” mais entre os locais do que os casados, em termos de comunicação e entretenimento (esporte, etc). A mesma tendência pode ser observada para a amostra de vinte e dois expatriados (V). Quanto à categoria do ajustamento no trabalho não foram observadas, em geral, diferenças significativas entre as duas amostras (Z e V).

Ao analisar separadamente os expatriados que estão no Brasil como presidentes e os expatriados que não estão como presidentes, também foi possível identificar algumas diferenças significativas em relação a algumas categorias. Em relação à categoria do ajustamento antecipado, os presidentes nas duas amostras não demonstraram nenhuma reação delicada quando informados sobre a missão no Brasil. Os presidentes quando comparado aos demais executivos que não são presidentes, parecem menos ansiosos ou preocupados com o fato de serem designados a vir ao Brasil. Aparentemente, os expatriados que não são presidentes em Z e V apresentam um grau de ansiedade ou mesmo preocupação maior que os expatriados presidentes antes de vir ao Brasil.

Quanto à categoria do ajustamento interacional nas duas amostras, observa-se que os expatriados que não são presidentes têm relativamente mais contato com os brasileiros e por isso sentem maiores dificuldades de comunicação que os presidentes. Os presidentes reportaram menos relacionamento e comunicação com os locais no cotidiano.

Em relação à categoria do ajustamento no trabalho, merece destaque o fato de que os expatriados que não são presidentes sentem com maior intensidade as diferenças na forma de trabalhar com os locais. Aparentemente, os presidentes são mais “protegidos” e imunes em relação ao desconforto subjacente às diferenças na forma de trabalhar com os brasileiros, pois interagem menos com os locais, quando comparados aos expatriados que não são presidentes.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização dos dados apresentados e sua interpretação sugerem aspectos importantes sobre a configuração do ajustamento intercultural dos executivos japoneses expatriados no Brasil.

A primeira categoria identificada na análise foi o “ajustamento antecipado” que mostra o modo como o candidato foi preparado para a designação internacional.

Quando é notificado pela matriz, o japonês acata prontamente a decisão sobre a sua expatriação, muito embora demonstre alguma resistência interna ou “susto”. Não há a prática de negociação ou recusa por parte do expatriado quanto aos benefícios ou destino da missão internacional. Notou-se que o japonês tem, em algumas empresas pesquisadas, a liberdade de dizer se tem ou não o interesse em trabalhar no exterior antes de ser designado e geralmente escolhe os países desenvolvidos.

Os candidatos casados, que pensam em trazer suas famílias, costumam ter prioridade quanto ao suporte para esposa e filhos e por isso sentem que recebem por parte da matriz uma atenção relativamente maior que os expatriados que vêm sozinhos. Entre os expatriados que estão sozinhos há aqueles que são solteiros e também aqueles cuja família precisou ficar no Japão para supervisionar a educação dos filhos ou devido a alguma atividade ou trabalho do cônjuge.

O expatriado não sabe por que foi selecionado e não se preocupa em saber o motivo, mas por trás da seleção prevalece o critério de competência técnica no trabalho e a política das empresas de promoção de uma rotação de cargos em nível mundial. A decisão da matriz é sempre vista como racional e inquestionável pelo japonês:

P21: Foi uma ordem...independe de querer vir ou não.

Diante do inevitável, o japonês converte em sua mente o sentimento de incerteza e insegurança para um sentimento de expectativa em contribuir para a matriz e de se comprometer em não “falhar” antes mesmo de pegar o avião para o Brasil.

A preparação do candidato em termos de treinamentos interculturais é insuficiente, rápida e genérica na maioria dos casos. O expatriado vem sem

conhecer a língua e tem dificuldades em comunicar-se com os locais. Houve casos em que os expatriados nem mesmo receberam o treinamento intercultural. Embora a literatura internacional em expatriação enfatize o treinamento como forma de reduzir as incertezas associadas à missão internacional, muitos expatriados demonstram que o treinamento é irregular em muitas multinacionais japonesas. Assim, observa-se que parece haver um baixo grau de ajustamento antecipado conforme definido por Black et al.(1991a). Por um lado o ajustamento antecipado parece ser precário em termos de preparação e treinamento intercultural e por outro, parcialmente positivo em termos da postura do expatriado japonês que se compromete em não “falhar” em sua missão. Não obstante, a atitude positiva dos expatriados japoneses encobre o fato de que eles não questionam, não discutem e se limitam a aceitar a missão internacional, ou melhor, a vontade existe, mas é para seguir a vontade de outra entidade. Portanto, não se sabe o quanto da vontade do próprio indivíduo está presente.

Ao chegar ao Brasil, o expatriado e sua família se defrontam com a necessidade de lidar com um ambiente novo e isso leva à discussão do “ajustamento geral” dos expatriados. Observou-se que o ambiente brasileiro é caloroso e acolhedor do ponto de vista do expatriado e da sua família. Eles não se sentem discriminados e todos reconhecem a simpatia e generosidade do povo brasileiro. O clima, a culinária e a solidariedade local foram citados várias vezes por todos os expatriados que reconhecem que o Brasil é um país confortável para se viver e acabam gostando daqui:

P11: O fato de não haver tantas regras... isso torna mais confortável, sem nenhuma pressão social. Isso acaba se ligando as relações humanas e ao trabalho, pois o relacionamento se torna mais aberto.

Soma-se aos fatores favoráveis do ambiente brasileiro o fato de haver aqui a maior colônia de descendentes de japoneses do mundo: nikkeys. Os expatriados reconhecem a importância e a conveniência do ambiente “nipônico” criado pelos nikkeys em solo brasileiro. Há uma série de facilidades tais como serviços, produtos alimentícios e restaurantes japoneses, além do clima de confiança no qual operam. Devido aos nikkeys, os expatriados não são vistos como estrangeiros e isso facilita aceitação por parte dos locais e os negócios em geral.

Assim, o expatriado e sua família desfrutam de um ambiente geral conhecido e familiar devido à sociedade nikkey. Reconhece-se que em outros países da Europa e EUA há discriminação contra os japoneses, mas aqui no Brasil eles se sentem respeitados. Além da vida cotidiana, os nikkeys ajudam os expatriados japoneses na comunicação com os locais e isso repercute no andamento do trabalho. Observa-se que a existência da sociedade nikkey é consideravelmente significativa para dar suporte à vida do expatriado no Brasil. Ainda no Japão, os expatriados são alertados quanto à existência da sociedade nikkey, pois esse argumento é utilizado de antemão para tranquilizá-los quanto aos desafios a serem enfrentados no Brasil, o que facilita o ajustamento antecipado. Por esses motivos, o “ajustamento geral” parece ser por um lado de fácil alcance pelos expatriados, porém não se deve deixar de considerar a questão da interação e “socialização com os locais” que também se faz necessária para que esse ajustamento seja efetivo. Assim, o grau de ajustamento geral leva à discussão do “ajustamento interacional”.

Os dados sugerem que os expatriados japoneses apresentam um baixo grau de ajustamento interacional no Brasil. Observa-se em geral que a socialização com os locais é restrita ao trabalho e prevalecem as dificuldades de comunicação com os brasileiros que se manifestam através das falhas na comunicação, retrabalhos, reuniões improdutivas. Por parte do expatriado japonês, observou-se o cuidado que tem em ser menos assertivo na hora de se comunicar com os brasileiros para evitar reações de desmotivação dos locais.

É curioso notar que os expatriados em geral são orientados pela matriz do Japão a manter certa distância dos locais e evitar a socialização que possa comprometer a objetividade da gestão. Embora os expatriados achem o brasileiro simpático e isso possivelmente ajude no ajustamento geral, os expatriados não chegam a se tornar amigos dos locais. Expatriados japoneses interagem com sua comunidade formada por outros expatriados que permanece hermética e distante. Cria-se assim um ambiente no qual a convivência ocorre entre os próprios expatriados. Eles alegam em geral que as dificuldades com a língua portuguesa e a falta de disponibilidade geram poucas oportunidades de interação com os brasileiros fora do ambiente de trabalho. Não obstante, mesmo no interior das organizações, a comunicação direta com os locais é rara, pois os expatriados muitas vezes se apóiam nos nikkeys para traduções e passagem de diretrizes. Embora haja pouco relacionamento com os locais, observou-se também que os expatriados que estão

sozinhos tendem a se relacionar um pouco mais com os locais, quando comparados com os expatriados que estão com suas famílias. Além disso, os expatriados que não são presidentes sentem com mais intensidade as dificuldades de comunicação que os presidentes nas amostras da pesquisa.

De acordo com Baruch e Altman (2002), a falta de interação com locais e a convivência hermética entre os próprios expatriados dificultam a criação de uma mentalidade global na organização. Os autores ressaltam que adaptabilidade e abertura cultural dos expatriados deveriam se refletir em maior socialização com os locais. Isso não é o que parece acontecer em geral com os expatriados japoneses no Brasil, que não conseguem alcançar o ajustamento interacional em sua plenitude, de modo a dificultar assim o “ajustamento no trabalho”.

A minoria de expatriados alegou ser fácil trabalhar com os brasileiros. Tem-se aqui uma contradição interessante, pois apesar de o povo ser amigável, não parece ser fácil trabalhar com os brasileiros. Já os expatriados da empresa Z demonstraram maior preocupação com os locais que a amostra “V”. Esta preocupação se manifesta através da necessidade de se legitimar perante os locais através de maior dedicação por parte do expatriado japonês ao trabalho para evitar críticas, além da preocupação da empresa em não ser vista como etnocêntrica (PERLMUTTER, 1969) e oferecer aos locais chances de progressão na carreira para não desmotivá-los.

Os nikkeys, que são em geral muitas vezes promovidos a gerentes ou trabalham como assessores dos expatriados ajudam significativamente na gestão, quando sabem a língua japonesa e podem fazer o elo com os locais, de modo a facilitar a supervisão dos negócios, o controle e a difusão da cultura organizacional japonesa. Não obstante, os expatriados não estão imunes ao estresse oriundo das diferenças na forma de trabalhar com os brasileiros. O principal foco da vida do expatriado japonês no Brasil e a origem do seu estresse concentram-se no trabalho.

De acordo com Bueno (2010), ao trabalhar com os brasileiros, aponta-se a falta de organização em termos de dificuldades em cumprir cronogramas e a falta de aderência ao planejamento. De acordo com os expatriados japoneses, os locais são vistos em geral como ilógicos no trabalho, pois perdem o foco com facilidade, têm sempre explicações longas e pouco objetivas de modo a tornar a comunicação difícil e não costumam assumir a responsabilidade pelo que disseram:

P2: O que me traz dificuldades no trabalho é o fato de não haver o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act). Não há planejamento... As coisas não são feitas adequadamente como no Japão...e quando se propõem a fazer, não fazem dentro de um cronograma ou de acordo com o tempo combinado, fazem sempre com o que jeitinho brasileiro. Quando surge uma reclamação não se admitem os erros, pois a parte de se defender aqui é forte. Eu ouço sempre: eu fiz, mas ele não fez... Enfim, o ciclo PDCA não gira adequadamente. Há, no entanto, um lado bom que é o fato do brasileiro ser muito flexível. Imagine que haja um trabalho esporádico a ser feito e aí todos aproveitam os seus contatos, trazem um cliente diferente ou se utilizam do jeitinho brasileiro para resolver o assunto. Bom, em geral é possível prosseguir com o negócio.

Os dados apontam diferenças culturais no trabalho, pois alguns expatriados sentiram com intensidade que há uma desigualdade de poder e hierarquia na hora de trabalhar com os brasileiros. Os brasileiros tendem a demonstrar excesso de respeito e submissão à figura de poder e não gostam de dar opiniões ou sugestões à alta cúpula, além de se sentirem desconfortáveis diante de conflitos abertos, o que também já foi observado, por exemplo, nos estudos de Chu e Wood Jr.(2008). Isso leva o expatriado a operar sem as sugestões e visões críticas dos locais e a ser cauteloso para não expor um conflito ou mesmo para não ser assertivo demais no ambiente de trabalho. Barros e Prates (1996) afirmam que o ambiente cultural brasileiro é caracterizado por esse desequilíbrio de poder ou “alta distância de poder”, do qual surge o traço cultural de conformação denominado de “postura de espectador”, que irá repercutir em mutismo, baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidades e de dificuldades para as lideranças.

Embora se ache em geral que o brasileiro é assim, pode-se pensar que esse comportamento dos locais descrito acima é reforçado também pela ambigüidade dos expatriados japoneses. De acordo com Kimura (2000), o japonês não diz claramente o que pensa e demonstra muitas vezes atitudes ilógicas, o que leva o outro a lado a ter que adivinhar o real significado das mensagens ou sinais que são emitidos. Essa ambigüidade do japonês pode levar o local a se sentir inseguro em opinar ou querer participar ativamente no seu ambiente de trabalho por receio, por exemplo, de errar, reforçando assim a “alta distância de poder”. Kimura (2000) ressalta que o verdadeiro significado de uma mensagem para o Japonês está geralmente no seu lado oculto ou escondido (*ura*) e não no lado que costuma aparecer a todos (*omote*).

Isso se reflete em um comportamento ambíguo em que se pode dizer “sim” a algo e não praticá-lo. Apenas para exemplificar, o sentido de “localização” para os japoneses se encaixa nessa atitude de ambigüidade ao mostrar que se objetiva à transferência da cultura organizacional japonesa para os locais sem desrespeitá-los. Outro aspecto seria a assertividade dos japoneses no trabalho, que embora seja amenizada para não gerar conflitos com os locais, pode transparecer em momentos de tomada de decisão, o que reforçaria também o comportamento reativo dos locais conforme a descrição de Barros e Prates (1996).

Na hora de trabalhar, o expatriado japonês se sente desconfortável ao saber que não poderá pedir ao brasileiro um serviço extra ou alguma tarefa que vá além da descrição do seu cargo. De acordo com Nakane (1970), a reação japonesa é de confusão quando um funcionário rejeita uma tarefa extra ou simples e se justifica dizendo que não faz parte do seu trabalho.

A alta rotatividade dos funcionários, a complexidade das leis trabalhistas e tributárias também aparece com fonte de estresse e de preocupação dos expatriados. A rotatividade, por exemplo, dificulta o treinamento dos expatriados dentro dos valores da cultura organizacional japonesa.

O expatriado sofre um aumento significativo do conteúdo do seu cargo no Brasil, pois aqui ele é questionado sobre as operações e o ritmo dos negócios e deve relatar com freqüência os passos tomados na subsidiária. Os expatriados geralmente aguardam até às 20 horas (equivalente a 8 horas da manhã no Japão) para telefonar para a matriz ou receber alguma diretriz. Embora haja clareza de papéis (ex: *pipe*) que precisam ser desenvolvidos aqui, os expatriados não estão imunes aos conflitos de papéis, pois conhecem as dificuldades do ambiente institucional brasileiro e as dificuldades no trabalho que tornam as ações lentas e exigem justificativas constantes para a matriz. A conseqüência é o cansaço e a frustração que sentem por não corresponderem adequadamente às expectativas da matriz, que desconhece a situação local e não parece levar isso em consideração em suas cobranças. O desconforto que sentem com essas situações não permite concluir que os expatriados estejam plenamente ajustados ao trabalho embora consigam levar adiante o negócio.

Para lidar com os desafios do trabalho, os expatriados procuram aproximar ao máximo a cultura da matriz com a cultura da subsidiária. A análise mostrou que as principais políticas da empresa a respeito da produção, organização e pesquisa e

desenvolvimento são da matriz, enquanto *marketing*, vendas e distribuição são feitos de acordo com as práticas locais. Assim, os expatriados se esforçam para disseminar os valores culturais japoneses aos locais e se ajustam apenas ao que é estritamente necessário para avançar com o negócio no Brasil. Há um hibridismo gerencial no qual prevalecem valores culturais japoneses no trabalho, tais como a tomada de decisão baseada no consenso e na consulta (*nemawashi*), as práticas de qualidade e controle de processos, o grupismo e a orientação em longo prazo com as práticas de *marketing* e comercialização que exigem a *expertise* gerencial brasileira. O termo hibridismo se relaciona a processos coletivos de interação de culturas, entendida aqui como valores, atitudes, mentalidades e suas expressões organizacionais (SCHEIN, 1986; CHU; WOOD Jr., 2008; BUENO, 2010). Vale ressaltar que o sentido de hibridismo para os expatriados japoneses parece se diferenciar da definição desses autores acima, pois os valores, atitudes e mentalidade japoneses não se mesclam simplesmente com os locais e permanecem aparentemente inalterados e constantes. Observa-se que a estratégia de “localização” citada pelos japoneses ao longo das entrevistas assume a conotação de se aproximar da matriz sem desprezar os locais. Assim, transmitir as decisões da matriz em língua portuguesa teria um significado de localização e de hibridismo gerencial no senso do expatriado japonês, embora esses termos não sejam definidos assim. A tentativa de promover uma sincronia entre a subsidiária e o modo da matriz é marcante e há entre as empresas pesquisadas aquelas em que alguns locais são selecionados para serem treinados pela matriz japonesa para transmitir aos colegas tudo o que foi apreendido no retorno ao Brasil.

Assim, os expatriados parecem não sentir o efeito de uma novidade cultural, pois tentam trazer a cultura da matriz e não haveria espaço para isso:

P12: Eu não sinto que haja uma diferença marcante entre a cultura da matriz e a cultura desta subsidiária...

Outro aspecto fundamental que influenciaria o ajustamento intercultural do expatriado é o ajustamento da família. A preocupação com a família tem como causas a questão da segurança no Brasil, a restrição de mobilidade das esposas, pois não possuem carro e o decorrente isolamento da família. A ideia de “lua de mel” da curva de ajustamento em “U” na chegada da família não se aplica ao caso dos

expatriados japoneses no Brasil. Observou-se que na maioria dos casos as esposas dos expatriados conseguem no máximo se “acostumar”, mas não se sentem à vontade e não chegam a gostar do Brasil. As dificuldades da família no Brasil são amenizadas pelo suporte da sociedade nikkey e pela interação com outras famílias da comunidade de expatriados. Pela lógica da literatura norte-americana, as dificuldades da família influenciariam negativamente o ajustamento dos expatriados japoneses, mas não é isso o que parece acontecer.

Conforme apontam Tungli & Peiperl (2009), os problemas relacionados à família e a sua adaptação ao local não são determinantes no retorno prematuro ou no desempenho insatisfatório do expatriado japonês em geral, enquanto para os expatriados europeus e americanos observa-se usualmente o oposto. Essa tendência foi observada no Brasil, pois os problemas familiares são separados dos problemas no trabalho e no final, o trabalho tem prioridade:

ZP10: Bom, trabalho é trabalho, vida particular é vida particular... com certeza surgem problemas no trabalho, mas isso não tem jeito e eu separo muito bem uma coisa da outra.

Em sua missão no Brasil, os expatriados recebem também o “suporte logístico” da empresa tais como auxílio financeiro para a escola dos filhos, aluguel de apartamentos, carros blindados, passagem para retornar ao Brasil e principalmente a garantia de que ao retornarem terão seus postos de trabalho. A política de “emprego vitalício” (*life time employment*) parece ser fundamental para ativar o comprometimento do expatriado durante toda a sua missão no Brasil. Alguns expatriados questionam a política do emprego vitalício em termos de sua eficácia, pois poderiam cair no comodismo de saber que não precisariam ser efetivos em suas missões. Não obstante todos reconhecem que outro aspecto dessa política é o controle social que exerce ao tirar do expatriado qualquer possibilidade de se mostrar desmotivado para a missão, visto que está protegido e do ponto de vista da matriz deve no mínimo se esforçar para ser efetivo. Nesse sentido, a análise de conteúdo mostrou que o emprego vitalício é parte fundamental do contrato psicológico entre o expatriado e a empresa, pois consolida o comprometimento até o fim da missão internacional.

Os expatriados, apesar do suporte que recebem, não estão imunes ao estresse que sofrem com a missão no Brasil. Embora não cheguem a passar pelo

choque cultural (OBERG, 1960), convivem com o estresse que constitui um dos fatores que causariam esse choque. Percebe-se que o nível de estresse é elevado, pois abrange todas as dimensões de ajustamento do modelo de Black et al. (1991a):

A atitude em relação ao estresse com o qual se defrontam é a de suportar, a de agüentar até o fim, pois não se sentem à vontade para reclamar com a matriz ou solicitar o retorno prematuro:

P21: Naturalmente que sim, muitas vezes...quando eu me acostumei com as coisas aqui aí tudo caiu na rotina, sabe tudo muito repetitivo. Estou sem a família, estou sozinho aqui então venho para a empresa e aqui sou um tipo de conselheiro da fábrica, embora não fique vendo tudo o dia inteiro. Aí tenho que passar vários e-mails ao Japão e na minha vida particular tudo acontece de modo repetitivo...eu fico com os outros 4 expatriados do Japão e às vezes alguns deles dizem algo desagradável e isso cansa, isso vira estresse e aí eu tenho vontade de voltar ao Japão...

A pressão da matriz e as dificuldades no trabalho configuram as principais fontes de estresse e de desânimo para o expatriado japonês no Brasil. A lentidão, as falhas de comunicação, a falta de objetividade e a assimetria de informações geram um sentimento de frustração que se prolonga durante a estadia e em muitos casos leva a depressões intermitentes. Tungli e Peiperl (2009) observaram em uma pesquisa empírica que entre as principais causas de retorno prematuro dos expatriados japoneses estão as razões operacionais e o desempenho pobre no trabalho. Nesse contexto, o autocontrole passa a ser fundamental para o expatriado não sucumbir perante o estresse que sente (P3 e P21 entre outros):

P3: Eu me pergunto às vezes: por quê é assim no Brasil? Mas não chego a culpar os meus companheiros de trabalho rs, no fundo eu acabo aceitando algo que não dá certo e achando que muitas coisas aqui são óbvias, pois é diferente e também já vi outras realidades de outros países... Eu procuro me controlar e por isso não sinto tanto estresse assim...Então...levando em consideração as empresas que conheço, não sei de nenhum caso de falha em expatriação no momento, mas penso que isso acontece com pessoas que diante de uma cultura diferente têm um baixo nível de tolerância. Também acho que há a questão da responsabilidade, pois a matriz cobra muito do expatriado e a velocidade do trabalho muitas vezes é lenta, o que gera estresse... No meu caso, ao invés de pressionar e perguntar: por quê o trabalho não avança mais rápido? eu procuro pensar junto com eles sobre o que deve ser feito. Se eu apenas pressionar aí só aparecerão desculpas. Assim eu não ataco, eu

penso junto com os locais sobre o que deve ser feito.

P21: Eu superei isso...Eu incorporei o jeito brasileiro: a gente dá um jeito...Não adianta pensar de modo muito sério sobre isso, sinto que consigo mudar os meus pensamentos mas...

Os expatriados aprendem a lidar com o estresse e a deslocá-lo principalmente através da bebida (*sakê*) e também através do golfe, maior permanência com a família e interação com outros expatriados. Embora se encontre aqui expatriados que não desejavam vir ao Brasil, muitos acabam gostando daqui e todos vêm na posição de executivos, com a oportunidade de assumir um cargo que dificilmente teriam no Japão. No relato dos expatriados, um cargo executivo no Japão demandaria tempo, capacidade e seria inviável em curto prazo, mas aqui todos são prestigiados com altos postos de trabalho. Isso seria uma forma de amenizar os desafios da missão internacional:

P22: Bom...na realidade no Japão eu não tinha um cargo gerencial, não sou gerente no Japão. Aqui no Brasil eu sou diretor, vim com um cargo gerencial. No Japão é praticamente impossível eu ser um diretor lá, pois demora muito, exige-se muita capacidade e é muito difícil... O fato de eu estar aqui como um diretor é uma experiência muito rica que com certeza vai me ajudar no Japão. Agora se eu voltar eu não serei um gerente lá... Aqui o meu cargo tem um conteúdo um pouco maior, mas penso que há mais qualidade nas tarefas e a quantidade das tarefas talvez seja menor do que se estivesse no Japão.

Os expatriados estão aqui para contribuir para a eficiência administrativa, facilitar o controle gerencial pela matriz e para transmitir aos locais os valores culturais da organização japonesa e permanecem entre média entre três a cinco anos. Observa-se, portanto, a característica da expatriação direcionada à demanda (DD) para o caso dos expatriados japoneses no Brasil.

Vale ressaltar que de acordo com alguns relatos, a elite gerencial japonesa parece permanecer no Japão e que esta experiência intercultural no Brasil não parece ser valorizada quando esses executivos são repatriados:

P9: Hum... para mim a experiência foi positiva, mas para outros que vieram antes de mim não foi tanto assim. O jeito de pensar do Japão é que se você saiu do Japão e vive no exterior, você passa por

dificuldades com a língua e cultura e isso tudo é difícil, mas o seu trabalho não é tão diferente ou especial por causa disso. É assim que se pensa...

Diferentemente da literatura internacional que defende o executivo global e a suposta identidade bicultural, o Japão parece valorizar na prática, apenas as competências que se originam de seu próprio país. Competências interculturais adquiridas em missões internacionais não são necessariamente vantagens para a carreira dos expatriados japoneses quando retornam ao seu país. Além disso, o fato de estar no exterior não representa uma vantagem em termos de aprendizado para a carreira (P15 entre outros), pois é no Japão que ocorrem as inovações tecnológicas mais importantes (ZP7). Estar fora do Japão é para ZP7 equivalente a ficar desatualizado ou em desvantagem em relação ao aprendizado que se poderia obter na matriz:

P15: Essa minha experiência no Brasil não terá impacto na minha carreira quando eu retornar ao Japão... haverá apenas o impacto na minha vida pessoal.

ZP7: No Japão, para alguém com a minha idade (abaixo dos 40) ainda é muito cedo para a gestão e por isso trabalhava mais com a parte operacional, mas quando se está no exterior há pouco *"input"* de novas tecnologias, técnicas quando comparado a matriz do Japão. Isso não é só para o caso do Brasil, em outros países também. É porque a empresa do Japão está na frente e aí o *"input"* fora do Japão decai.

O expatriado japonês não quer necessariamente vir ao Brasil, não se ajusta com plenitude às dimensões de ajustamento proposta pelo modelo de Black et al (1991a) e mesmo assim permanece até o fim em sua designação internacional e parece deixar resultados.

Na categoria sentidos de ajustamento, observou-se que o expatriado japonês não passa em geral por mudanças pessoais significativas, a não ser pela necessidade de desenvolver a tolerância e a paciência para lidar com as diferentes formas de trabalhar, a pressão da matriz e o estresse local. Ao mesmo tempo o ajustamento significa uma prática de aproximar as culturas entre a subsidiária e a matriz para mitigar os efeitos de uma possível "novidade cultural", além da necessidade de "ficar até o fim". Para o expatriado japonês, desistir da missão internacional é desistir do Japão, pois a cultura da vergonha (BENEDICT, 1946) não

permitirá ao expatriado ser aceito novamente na matriz como um membro organizacional e deixar uma empresa ainda é algo culturalmente mal visto:

P2: Quando você deixa uma empresa e tenta ir para outra, os japoneses sempre acabam pensando que você saiu da outra empresa porque ninguém te queria lá, porque não servia... o japonês pensa assim...

P18: No Japão não se consegue simplesmente desistir de um emprego...

A cultura da vergonha é a exposição de um erro ou falha perante todos os membros do grupo e a reprovação geral desse comportamento que se manifesta no isolamento, na perda de amizades e laços organizacionais. É preferível suportar todos os estresses e frustrações no exterior do que desistir e voltar prematuramente ao Japão.

Da discussão dos resultados e retomando os elementos do modelo de Black et al. (1991a), pode-se inferir que alguns fatores organizacionais facilitam, enquanto outros dificultam o ajustamento dos expatriados japoneses no Brasil. Dentre os fatores organizacionais que ajudam ou facilitam o ajustamento, pode-se citar:

- a) O “suporte social” por parte dos nikkeys, assim também como a “ajuda logística” por parte da empresa;
- b) A cultura organizacional, pois a aproximação da cultura organizacional da subsidiária em relação à “cultura organizacional” da matriz japonesa parece neutralizar os efeitos da “novidade da cultura” sobre o ajustamento do expatriado no trabalho;
- c) A alta “clareza da função”, pois o expatriado sabe o que é esperado dele.

Dentre os fatores organizacionais que dificultam o ajustamento, pode-se citar:

- a) O “treinamento intercultural” e aos “mecanismos de seleção dos expatriados”, que são precários;
- b) A “autonomia da função”, que se torna restrita por causa do alinhamento constante das decisões locais em relação às decisões da matriz;

- c) A “novidade da função”, devido ao aumento expressivo do conteúdo do cargo;
- d) O “conflito da função”, devido às cobranças da matriz frente à lentidão do trabalho local, que ocasiona desconfortos para o expatriado, que se sente cansado e estressado com as diferenças culturais na forma de trabalhar com os locais;
- e) O ambiente institucional, devido à complexidade das regras, tributos excessivos, etc.

Não houve menção por parte dos expatriados quanto à socialização no ambiente Brasileiro e por isso, supõe-se que há pouca utilização das “táticas de socialização”.

Já os fatores pessoais (individuais) não seriam favoráveis ao ajustamento intercultural desses expatriados no Brasil, porque o expatriado japonês apresenta:

- a) pouca auto-eficácia, pois não se preocupa em aprender novos comportamentos que o aproxime dos locais;
- b) pouca habilidade de relacionamento, pois permanece distante e tem dificuldades na língua portuguesa;
- c) baixa habilidade de percepção, pois tende a perceber e avaliar o ambiente local e seus atores com base nos valores culturais japoneses ou simplesmente da matriz.

O fator individual favorável é o autocontrole que o expatriado japonês apresenta para não se deixar sucumbir pelo alto estresse que possui.

Quanto aos fatores não relacionados ao trabalho, observou-se que o ambiente brasileiro apresenta a sociedade nikkey, que torna a vida do expatriado japonês cômoda sob o ambiente geral e o ajustamento da família não parece ser determinante no ajustamento do trabalho. Assim, os fatores “não relacionados ao trabalho” não parecem dificultar o ajustamento intercultural dos expatriados japoneses no Brasil.

Como se pode observar há mais fatores dificultadores, em termos organizacionais e individuais, que facilitadores quanto ao ajustamento intercultural do expatriado japonês no Brasil.

Outro aspecto interessante que pode ser observado é decorrente das segmentações realizadas nos dados para a análise. Na medida em que o autor observava certas variáveis, tais como a experiência prévia, reação frente à expatriação, nível de estresse, nível de autonomia no trabalho, tipo de dificuldades no trabalho e a faixa etária, verificou-se que parece haver três grupos de expatriados que merecem ser apresentados:

- a) Blindados, que são formados pelos expatriados japoneses que estão no Brasil como presidentes. Há nove (9) expatriados neste grupo;
- b) Aventureiros, que são formados pelos expatriados japoneses que ousam desfrutar mais da oportunidade da missão internacional para conhecer o Brasil e vivenciar um pouco mais as experiências culturais novas como, por exemplo, aulas de samba, viagens e esportes em geral com os Brasileiros. Há treze (13) expatriados neste grupo.
- c) Conformados, que são constituídos pelos expatriados que expressam maior nível de desconforto psicológico em comparação aos outros dois grupos mencionados acima no que tange a vida no Brasil e não parecem desfrutar da oportunidade da missão para ter novas experiências interculturais. Eles aparentemente permanecem completamente isolados e herméticos. Este grupo é constituído por quinze (15) expatriados. Vale ressaltar que dentre esses quinze expatriados, onze (11) estão com suas famílias no Brasil e por isso a proporção de expatriados sozinhos neste grupo é pequena.

O grupo de expatriados “Blindados”, que é constituído em sua totalidade pelos presidentes, não apresentou nenhum sinal de “susto” ou resistência quando foram selecionados para vir ao Brasil. Nenhum expatriado desse grupo reportou algum tipo de dificuldade quanto ao ajustamento da família. Também reportaram menos estresse que os outros grupos quanto ao fato de trabalhar com os brasileiros, pois vale esclarecer que não precisam interagir diretamente com os locais, devido ao fato de que se comunicam diretamente com seus subordinados que são outros expatriados japoneses. No Brasil, esses expatriados têm relativamente maior autonomia, quando comparados aos outros expatriados, pois seus superiores estão distantes, no Japão. É constituído em geral por um grupo mais imune às dificuldades

na comunicação com os locais e podem optar ou não em permanecerem herméticos. Eles desfrutam em geral de maior “suporte logístico”, pois têm, por exemplo, um motorista disponível durante 24 horas. Os expatriados deste grupo estão em geral na faixa etária igual ou superior a 50 anos e desfrutam de uma vida profissional repleta de missões internacionais em outros países. São valorizados pela matriz primeiramente pela idade e por conhecerem profundamente a filosofia e os negócios da matriz.

O grupo de Aventureiros não está imune às dificuldades da missão no Brasil. Os expatriados desse grupo reportaram mais dificuldades em trabalhar e se comunicar com os locais em comparação ao grupo dos “Indiferentes”. Esse grupo sente conseqüentemente mais estresse, porém o que se destacou na análise é o modo como aproveitam e lidam com seu estresse no Brasil. Os expatriados que estão neste grupo conseguem deslocar habilmente o estresse que possuem com entretenimentos que envolvem a prática de esportes com a participação dos brasileiros, viagens com suas famílias e experimentam a vida cultural brasileira e sua rica culinária, *shows* de música (aulas de samba), etc. São geralmente os expatriados em suas primeiras missões internacionais, localizados em uma faixa etária entre 30 e 40 anos e que não conhecem profundamente os negócios da matriz em escala global.

O terceiro grupo dos “Conformados” apresentou com mais intensidade, uma reação de “susto” quando foi comunicado a respeito da missão no Brasil. Vale lembrar que 77% desse grupo são constituídos por expatriados que estão com suas famílias e que relataram maiores dificuldades na categoria do “ajustamento da família”. Parece que as dificuldades no trabalho e comunicação com os locais foram significativamente mais intensas que nos dois outros grupos, pois este grupo sentiu com maior intensidade a novidade da função, através do aumento do conteúdo do cargo em termos de responsabilidades e o conflito da função. Este grupo pareceu mais hermético e isolado que os outros dois grupos em relação às experiências interculturais. Assim, além de reportar mais estresse com o trabalho e os desafios da vida no Brasil que inevitavelmente devem agüentar; para este grupo a missão assume com mais intensidade o sentido de um dever a ser cumprido. Este grupo está localizado na faixa etária entre 30 a 50 anos e também não possui vasta experiência em missões internacionais.

Portanto, conclui-se com base nos dados que o ajustamento intercultural do expatriado japonês no Brasil não segue necessariamente as premissas do modelo de Black et al.(1991a). O “ajustamento antecipado” do expatriado japonês parece ser insatisfatório e os “fatores individuais”, do “Trabalho” e “Não relacionados ao trabalho” não seriam suficientes para levar o expatriado japonês a obter o “ajustamento intercultural”. Pelo contrário, o expatriado japonês seria considerado pela lógica do modelo de Black et al. (1991a) como um contra-exemplo de ajustamento. Não obstante, o fator “cultura organizacional” e o respectivo suporte que recebem da matriz, principalmente no que tange ao emprego vitalício, garantem a aderência do expatriado japonês à missão internacional. Tabuchi (2009) afirma que embora haja críticas em relação ao “emprego vitalício” no que tange aos seus custos, muitas empresas japonesas têm dificuldades em se desligar dessa política que costuma gerar uma lealdade mútua entre empresa e funcionários. Desse modo, observou-se que os fatores ligados à segurança do expatriado japonês quanto ao seu emprego na hora de ser repatriado (emprego vitalício), o suporte social (nikkeys no trabalho) e logístico da empresa no país anfitrião e as facilidades do ambiente geral nikkey brasileiro, permitem ao expatriado resistir aos desconfortos que vivencia no Brasil. Vale ressaltar que o fator “vergonha” da cultura japonesa também opera a ponto de não permitir ao expatriado que se deixe sucumbir pelo estresse e desista da designação internacional.

O expatriado japonês parece estar mais preocupado em se ajustar à matriz e suas expectativas do que ao Brasil. No Brasil, o ajustamento intercultural parece ser precário por um lado e por outro, isso não parece atrapalhar a sua efetividade na missão internacional.

Durante toda a análise é também importante mencionar que não houve diferenças significativas entre os expatriados da amostra Z e os demais, o que sugere que esse tipo de ajustamento intercultural descrito acima para os três grupos pode ser esperado do expatriado japonês em geral. O fator “intercultural” tal como “competências interculturais” ou “cultura do ambiente geral” não tem tanta influência como o conjunto de valores da sociedade japonesa, que aborda principalmente a questão da “vergonha” em falhar e da lealdade para com a empresa, como um todo. Observa-se que o próprio expatriado sabe que sua experiência internacional não será tão valorizada quando retornar, pois o Japão não parece valorizar as

competências interculturais como fonte de vantagens competitivas para a empresa ou para a carreira do próprio repatriado.

Por último, seria efetivo resgatar o debate em torno do que seria o sentido de “sucesso” para os expatriados japoneses. Observou-se no decorrer da discussão dos dados, que o comprometimento do candidato à expatriação antecede a sua vinda ao Brasil e não depende do ajustamento intercultural. Do mesmo modo, a efetividade do expatriado em termos de esforço e resultados também parece independe do ajustamento intercultural e que o foco da vida do expatriado japonês parece ser somente o trabalho. Assim, o sentido de “sucesso” que parece predominante entre os expatriados japoneses é o de cumprir a missão, que implicam em “ficar até o fim” e não “envergonhar” a matriz com um retorno prematuro ou com um desempenho pífio no trabalho.

Portanto, esta tese permite ao autor registrar aqui algumas contribuições teóricas ao construto do ajustamento para explicar o caso dos expatriados japoneses no Brasil e também ajudar no ajustamento intercultural de expatriados de diferentes nacionalidades:

- a) Os três tipos de expatriados (Blindados, Aventureiros e Conformados) também deveriam fazer parte do “Modo de Ajustamento” do modelo de Black et al. (1991a) , por representarem modos diferenciados de comportamento e de atitudes frente ao novo ambiente cultural em virtude das especificidades de cada grupo, já explicados neste capítulo e mencionados no item a acima. As especificidades de cada grupo abrangem basicamente a faixa etária, o nível de autonomia da função, o nível de experiência internacional e o nível de desconforto com a missão em geral. Ao contemplar esses três grupos neste item do modelo (Modo de Ajustamento) seria possível observar com mais exatidão o processo de ajustamento e os desafios interculturais enfrentados pelos expatriados durante a missão internacional.
- b) A classificação prévia do candidato à expatriação de acordo com a tipologia dos três grupos de expatriados encontrados nesta tese e descritos neste capítulo (Blindados, Aventureiros e Conformados) pode ser levada em conta, já na fase de “ajustamento antecipado”, a partir do perfil do candidato, para tornar o treinamento intercultural menos genérico e mais direcionado às demandas específicas de cada grupo. Há, porém a ressalva de que essa classificação não seja tão precisa na fase de ajustamento antecipado. Mesmo

assim, observou-se conforme a descrição desses grupos neste capítulo, por exemplo, que em geral um expatriado entre 30 a 40 anos, com pouca experiência internacional e sem família teria grande chance de fazer parte do grupo dos “aventureiros”. Enquanto isso, um expatriado geralmente casado, entre 30 a 50 anos e também com pouca experiência internacional poderia fazer parte do grupo dos conformados. Já os “blindados” seriam constituídos pelos presidentes, que têm entre 50 anos ou mais, com vasta experiência internacional, amplo conhecimento dos negócios globais e da filosofia da empresa e com maior autonomia na função que os demais grupos. Os desconfortos e desafios desses grupos são diferenciados no país anfitrião e por isso o conteúdo do treinamento intercultural deveria levar em consideração essas especificidades ao ser desenhado pela matriz. Por exemplo, um candidato à expatriação identificado como provável membro do grupo dos “conformados” necessitaria de mais orientação sobre como lidar com o *staff* local e curso de línguas do que um candidato pertencente ao grupo dos “blindados”; um candidato com perfil “aventureiro” poderia estar mais interessado no treinamento em línguas e em aspectos interculturais do país anfitrião que o candidato pertence ao grupo dos “blindados”, etc;

- c) A “cultura nacional” da qual se origina o expatriado deveria ser considerada, além da “novidade da cultura organizacional” e da “novidade da cultura” do país anfitrião, como fator relacionado às dimensões de ajustamento, em especial o ajustamento no trabalho que constitui o foco dos expatriados japoneses. Os expatriados japoneses aceitam prontamente à missão internacional e permanecem no país anfitrião mesmo sem estarem “satisfeitos” com a experiência internacional, por uma questão de lealdade e de valores da cultura nacional japonesa, tais como o coletivismo (Hofstede, 1991). O modelo de Black et al.(1991a) deveria levar em consideração que o processo de ajustamento intercultural e os sentidos de ajustamento poderiam ser diferenciados para os expatriados que se originam por exemplo de uma cultura nacional “coletivista” (com forte grupismo), caracterizada pela baixa distância de poder e pela masculinidade (assertividade) do que de outras culturas;

Ao identificar essas três contribuições teóricas acima, especula-se que os expatriados em geral seriam avaliados em maior profundidade quanto às suas características e demandas por parte das empresas frente o desafio do ajustamento intercultural.

7 CONCLUSÃO

Esta tese se propôs a compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados japoneses no Brasil, visto que estes executivos são considerados como os mais bem sucedidos no mundo em expatriação, quando comparados aos Europeus e Americanos.

A escolha por este tema se deu inicialmente devido à relevância deste assunto para o campo de estudos da AIRH, pois houve recentemente um aumento do número de missões internacionais associadas à internacionalização de empresas. Os expatriados são vistos como pessoas estratégicas das organizações internacionalizadas que ajudam no controle gerencial, na transferência de conhecimentos e treinamentos dos locais e viabilizam as negociações internacionais. Apesar de cara, a expatriação ainda consiste em uma estratégia amplamente utilizada pelas multinacionais.

A revisão da literatura sobre os expatriados japoneses indicou algo intrigante e contraditório em relação ao ajustamento intercultural dos expatriados japoneses. O ajustamento ao ambiente do país anfitrião (ajustamento geral) não parecia ser determinante no desempenho dos expatriados japoneses. Assim, questionou-se a premissa de que o ajustamento intercultural é determinante no sucesso do expatriado no país anfitrião. Essa premissa fundamenta o modelo de ajustamento internacional de Black et al. (1991a), tido como a principal referência para políticas e pesquisas sobre esse tema na literatura norte-americana. Pela lógica deste modelo, os expatriados japoneses seriam bem sucedidos (com as menores taxas de falha em expatriação no mundo) devido ao ajustamento intercultural, mas isso precisava ser esclarecido. Talvez esse modelo de ajustamento internacional não fosse suficiente para explicar o ajustamento intercultural de outras nacionalidades e por isso não seria realmente universal.

Em primeiro lugar, a revisão da literatura mostrou que não há consenso e clareza quanto ao conceito de ajustamento e que o “modelo de ajustamento internacional” de Black et al (1991a) se baseia em uma perspectiva etnocêntrica sobre a missão internacional, pois é em grande parte baseado nas experiências de expatriados e multinacionais norte-americanos e tende a atribuir a responsabilidade pelo ajustamento intercultural exclusivamente ao indivíduo. As empresas japonesas

costumam assegurar ao expatriado, por exemplo, a garantia do emprego no momento do seu retorno, o que confere tranqüilidade para que se dedique no trabalho do país anfitrião. Além disso, o suporte organizacional japonês abrange a segurança e o conforto material do expatriado e de sua família durante toda a missão internacional. É curioso notar que o “emprego vitalício” ainda constitui o pilar das políticas das MNCs japonesas na gestão de seus expatriados apesar das críticas a este custoso sistema das empresas japonesas na atualidade. As empresas em geral poderiam, com base no exemplo das MNCs japonesas, enfatizar mais as políticas de empregabilidade e suporte à vida do expatriado.

De acordo com a lógica do modelo de Black et al. (1991a), cabe ao indivíduo o desenvolvimento de sua auto-eficácia e de habilidades de relacionamento e percepção para se ajustar e assim ser efetivo na missão internacional. A suposta “inabilidade” do expatriado em se ajustar é considerada como a causa principal das altas taxas de falha em expatriação.

Em segundo lugar, observou-se que as pesquisas norte-americanas sobre a expatriação tratavam de modo inadequado os conceitos de adaptação, choque cultural, etnocentrismo e principalmente o conceito de identidade, aos sugerirem que o expatriado deveria manipulá-la de modo a se tornar um expatriado “bicultural”. Recomendações genéricas envolvendo treinamento intercultural são apresentadas com frequência para solucionar a suposta “incapacidade” do indivíduo em promover o seu ajustamento no país anfitrião.

Em terceiro lugar, ao investigar a origem do ajustamento intercultural, observou-se que este conceito surgiu dos estudos de antropologia sobre o choque cultural (OBERG, 1960). O ajustamento seria a fase anterior à adaptação cultural. É o desenvolvimento, pelo indivíduo, de um grau de conforto psicológico com vários aspectos do ambiente local, que resulta na superação do choque cultural. Não obstante, este conceito passou a ser operacionalizado de várias maneiras, culminando assim na pesquisa de Black et al (1991a) que passou a defini-la e apresentá-la como sinônimo de adaptação em termos de mudanças de comportamento. Na realidade, a revisão da literatura deixou claro que estar ajustado não é sinônimo de estar adaptado, mas alguém que está adaptado é porque já passou pela fase do ajustamento intercultural. O autor se confundiu várias vezes até entender que ajustamento seria algo intermediário entre o expatriado e sua adaptação ao país anfitrião. Isso causou certas dúvidas no início, pois na língua

portuguesa, estar ajustado soa como estar bem “encaixado”, “sem folgas” e por isso “firme” ou “estável” em uma situação. Talvez por isso muitas pesquisas da literatura norte-americana que derivaram de Black et al.(1991a) tomaram ajustamento como equivalente a adaptação. O próprio desenho do modelo internacional de ajustamento gerou uma série de questionamentos sobre a ordem e relacionamento dos eventos que garantiriam o ajustamento intercultural. O modelo de Black et al.(1991a) não relaciona, por exemplo, o “modo de ajustamento ativo” com a “dimensão do ajustamento no trabalho”, o que seria contraditório para os japoneses, pois há todo um esforço por parte dos expatriados para adequar as condições locais (cultura organizacional, princípios de modo de se trabalhar, etc.) ao modo japonês e assim facilitar o ajustamento no trabalho.

Finalmente, as revelações sobre o tipo de ajustamento intercultural experimentado pelos expatriados japoneses vieram com o estudo empírico, que abordou ao todo trinta e sete expatriados (37) em vinte e uma empresas (21) de diversos setores. Houve inicialmente a divisão da análise em duas partes: a amostra Z, que continha quinze expatriados de uma mesma empresa e a amostra “V” que continha vinte e dois expatriados de diversas empresas. Todas essas empresas são subsidiárias de empresas japonesas. A segmentação dos dados que se seguiu permitiu uma análise profunda das dimensões de ajustamento dos executivos japoneses no Brasil.

Respondendo à pergunta de pesquisa desta tese, pode-se dizer de início que o expatriado japonês não se ajusta, mas meramente convive e às vezes sobrevive. A vida pessoal não parece ser tão importante quanto o trabalho, pois é na realidade o trabalho que serve de fundamento para a vida pessoal e social. Viver fora do país não parece ser muito diferente de viver no país em termos de trabalho, pois o trabalho é obrigação, tem que ser feito em qualquer lugar.

Na realidade, parece que a efetividade do expatriado japonês repousa na sua preocupação em se ajustar não com o ambiente local, mas com as expectativas da matriz. Os fatores culturais que determinam a efetividade do expatriado japonês estão relacionados ao Japão e não ao ambiente Brasileiro, como por exemplo, a cultura da vergonha (*Haji no bunka*) e a obrigação em demonstrar lealdade à empresa. As citações dos expatriados mostram que desistir da missão no Brasil é o mesmo que desistir do Japão e envergonhar a empresa e a si próprio perante toda a matriz. Ao invés de passar por isso é preferível tolerar todas as dificuldades em

silêncio e resistir até o fim. Infere-se das citações dos expatriados que não há nada mais medonho na sociedade japonesa do que o ostracismo que um japonês pode vir a ser submetido se questionar ou se opor ao que é considerado moralmente correto. Assim, o controle social seria também um fator que aumenta a aderência do expatriado em sua missão. Embora o modelo de Black et al. (1991a) não contemple a influência da cultura organizacional da matriz e os valores nacionais do país de origem sobre o ajustamento do expatriado no país anfitrião, o fator “controle social” seria relevante para explicar o comprometimento do expatriado japonês, que não está preocupado com o sucesso apenas aqui no Brasil, mas principalmente no Japão. Falhar aqui é falhar a longo prazo com a matriz.

A obtenção de competências interculturais também não representa necessariamente uma vantagem para a carreira quando o executivo japonês for repatriado. Isso porque o Japão acredita que o trabalho do expatriado não apresenta em termos concretos nada de especial em relação ao trabalho efetuado na matriz, apesar de possíveis “dificuldades” interculturais associadas ao ambiente brasileiro. A elite gerencial japonesa permanece na matriz e o expatriado japonês no Brasil quer voltar e tem a preocupação de se desalinhar ou se desatualizar, pois estão em uma terra distante de onde as coisas acontecem. Assim, não há outra opção para o expatriado japonês além de permanecer até o fim de sua missão e isso independe de seu ajustamento intercultural.

É preciso estar atento para a complexidade do construto ajustamento quando se aplica a diferentes nacionalidades. A experiência dos expatriados japoneses mostra em suma que ajustamento intercultural não é primordial para se ter a efetividade, pois estes executivos não desenvolvem “identidades biculturais” e não se preocupam se “ajustar” de acordo com o conceito fundamental do modelo de Black et al. (1991a). Para explicar o processo de ajustamento dos expatriados japoneses, o modelo de Black et al. (1991a) teria que levar em maior consideração o peso dos fatores organizacionais no país anfitrião, tais como contrato psicológico em termos de benefícios materiais, suporte logístico, emprego vitalício e a influência dos valores culturais do país de origem do expatriados. Além disso, o “modo de ajustamento ativo” do modelo se relacionaria diretamente com o trabalho. No que tange à inter-relação entre as dimensões de ajustamento, observa-se que para o caso dos expatriados japoneses, o ajustamento no trabalho seria a dimensão determinante do ajustamento interacional e geral.

Esta tese também identificou três grupos de expatriados, pois na medida em que se avançava na análise e segmentação dos dados, notou-se que os expatriados poderiam ser segmentados em termos de níveis de ajustamento intercultural, embora essa divisão fosse tênue. Observou-se, entretanto, que havia um grupo mais protegido e imune das dificuldades locais, constituído pelos presidentes (Blindados); havia também outro grupo que sofria com as dificuldades interculturais da missão e tinha que agüentar o estresse sem desistir, mas conseguia pelo menos aproveitar e se aventurar mais no ambiente cultural brasileiro (Aventureiros) e por último o grupo que apenas agüentava e suportava a missão até voltar ao Japão (Conformados). Através dessa identificação, acredita-se que foi possível avançar em termos de contribuição teórica para o tema ao permitir, através desta taxonomia, um aprofundamento na análise dos dados que gerou as observações mencionadas no decorrer deste capítulo, pois a visão derivada do modelo de Black et al. (1991a) tendia a homogeneizar os expatriados e suas experiências nas missões internacionais.

Portanto, esta tese conseguiu responder à pergunta da pesquisa e esclarecer no decorrer da análise dos dados o modo como se configura o ajustamento intercultural dos expatriados japoneses no Brasil. Atendeu-se, portanto, ao objetivo geral proposto no início desta pesquisa. Os dados coletados e analisados sugerem que o modelo de Black et al. (1991a) e suas premissas não se aplicam adequadamente para explicar o sucesso dos expatriados japoneses em suas missões internacionais. Naturalmente, o caráter exploratório e qualitativo da pesquisa não permitiria generalizações, porém, não houve diferenças significativas entre os expatriados das duas amostras, o que sugere que o modo como se configura o ajustamento intercultural desses expatriados seja similar em outros países.

Os objetivos específicos também foram atendidos na medida em que ao comparar o ajustamento intercultural dos expatriados japoneses no Brasil com o modelo de Black et al. (1991a), observou-se diferenças que contribuíram para o avanço do entendimento do construto ajustamento. A partir disso, o autor apresentou sugestões para melhorar o ajustamento de expatriados de diferentes nacionalidades.

Esta tese contribuiu de modo significativo ao tema ajustamento intercultural ao sugerir que os treinamentos interculturais levem em consideração os três grupos

de expatriados (Indiferentes, Aventureiros e Desajustados) já na fase de ajustamento antecipado, para tornar os treinamentos menos genéricos e mais focados nas necessidades potenciais de cada candidato. Além disso, outra contribuição se refere à inclusão desses três grupos encontrados nesta tese no item “Modo de Ajustamento” do referido modelo internacional de ajustamento, para aumentar o seu poder explicativo quanto à maneira como os expatriados podem reagir frente ao novo ambiente cultural. A tese também mostra que a cultura nacional da qual se origina o expatriado impacta no processo e nos sentidos de ajustamento nas missões internacionais.

Embora o modelo de Black et al. (1991a) tenha previsto que todos os fatores relacionados ao ajustamento tenham pesos iguais, os resultados desta tese indicam que pode haver diferenças. Alguns fatores relacionados ao trabalho (autonomia e clareza da função) e cultura organizacional (suporte social e logístico) parecem ter mais importância para o ajustamento do expatriado japonês do que os fatores “não relacionados ao trabalho” (novidade da cultura e família). No entanto, já para outras nacionalidades esses “pesos” dos fatores podem ser diferentes. Portanto, esta tese aponta fatores importantes a serem considerados quando se estuda o ajustamento e que podem ser observados por futuros modelos de ajustamento internacional.

7.1 Limitações da pesquisa

As limitações da pesquisa referem-se ao campo metodológico, especificamente à amostra e coleta de dados:

- a) Em relação à amostra, o estudo poderia ter abordado mais expatriados para conferir ainda mais solidez e confiabilidade aos resultados, embora a pesquisa tenha seguido uma abordagem qualitativa e não seja possível fazer afirmações. O pesquisador não encontrou nenhum expatriado do sexo feminino, deixando de contemplar as visões das mulheres japonesas sobre suas vivências em missões internacionais no Brasil, que seria enriquecedora para esta tese. A amostra poderia ter contemplado também alguns funcionários brasileiros, sejam nikkeys ou não, que lidam diretamente com os expatriados, para aprofundar a visão sobre o cotidiano e o comportamento destes executivos frente à missão internacional;

- b) Outro aspecto limitador do estudo é a coleta de dados, pois o autor foi a única pessoa a conduzir as entrevistas e a interpretá-las e por isso as análises estão sujeitas a vieses e percepções tendenciosas provenientes da subjetividade do autor da tese. Pelo fato das entrevistas serem gravadas, notou-se que alguns expatriados se sentiam ligeiramente desconfortáveis ou mesmo receosos de emitir certas opiniões, o que impacta também no conteúdo obtido dessas entrevistas.

Portanto, os aspectos descritos acima demonstram as limitações desta pesquisa em relação às generalizações dos resultados obtidos.

7.2 Pesquisas futuras

Mesmo sem atingir o ajustamento intercultural, o expatriado japonês não opta pelo “retorno prematuro” que representaria uma falha em expatriação. O ajustamento do expatriado parece está mais voltado à matriz do que ao país anfitrião e essa tendência poderia ser observada também em expatriados de outras nacionalidades.

Em suma, o expatriado japonês não desenvolve a suposta “identidade bicultural” defendida pela literatura norte-americana e isso não parece comprometer a sua efetividade na missão. Novas pesquisas qualitativas com outras nacionalidades poderiam elucidar se este comportamento dos expatriados japoneses se repete em outras situações, para esclarecer assim os fatores que realmente contribuem para a permanência e efetividade dos expatriados em designações internacionais.

REFERÊNCIAS

- Amante, M.S.V. (1993). Tensions in industrial democracy and human resource management: a case study of Japanese enterprises in the Philippines. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(1), 129-158.
- Aguzzoli, R.L., Antunes, E.D., & Lengler, J.F.B. (2007). 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, Brasil, 31, 1-15.
- Aguzzoli, R.L., Manfredini, V., & Lengler, J.F.B. (2007). O Estágio de Internacionalização e sua influência sobre a Gestão de Pessoas. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Brasil, 31, 1-16.
- Andreason, A.W. (2003). Expatriate Adjustment to Foreign Assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13(1), 42-60.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434-455.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Barros, B.T.; & Prates, M.A.S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, Brasil: Altas.
- Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239-259.
- Benedict, R. (1946) *The chrysanthemus and the sword*. Tokyo: Tuttle.
- Bell, P.M., & Harrison, D.A. (1996). Using intra-national diversity for international Assignments: a Model of Bicultural competence and Expatriate Adjustment. *Human Resource Management Review*, 6(1), 47-74.
- Berger, P.L.; Luckmann, T. (2005). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.

- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., Luk, D.M. (2004). What have we Learned about expatriate adjustment?: Answers accumulated from 23 years of Research. *Academy of Management Best Conference Paper, IM, A1-A6*.
- Bjorkman, I., &Stahl, G.(2006). International human resource management research: an introduction to the field. In Bjorkman, I., Stahl, G., *Handbook of research in International human resource management* (Introduction). Cheltenham: Edward Elgar.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers inJapan. *Journal of International Business Studies, 19*(2), 277-294.
- Black, J.S., &Gregersen, H.B.(1991). The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies, 22*(3), 461-477.
- Black, J.S., Mendenhall, M., &Oddou, G.(1991a). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review, 16*(2), 291-317.
- Black, J.S., Mendenhall, M., &Oddou, G.(1991b). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies, 22*(2), 225-247.
- Black, J.S., Mendenhall, M., &Oddou, G.(1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review, 15*(1), 113-136.
- Black, J.S., Ferzandi, L.A., Ferzandi, L.A., Gregersen, H., Harrison, D.A., &Shaffer, M.A.(2006). You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 109-125.
- Bueno, J. M. (2010). *Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Bueno, J.M., Domingues,C.R., &Del Corso, J.M. (2004). O processo de expatiação na Integração de Culturas-O Caso Renault do Brasil. *Anais do Encontro Anual*

da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, Brasil, 28, 1-16.

- Caligiuri, P.M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61-80.
- Chu, R.A., & Wood Jr., T.(2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, 24(5), 969-991.
- Collings, D.G., Scullion, H., Morley, M.J.(2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Evan, P., Pucik, V., & Barsoux, J.L. (2002). *The Global Challenge-framework for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Florkowski, G.W., & Fogel, D.S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: the role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 783-807.
- Freitas, M.E. (2008). How do Brazilian Executive Expatriate live abroad?. 2nd LAEMOS Colloquium [CD-ROM], Rio de Janeiro, Brasil, 8, 1-18.
- Freitas, M.E. (2005). *Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais*. Monografia para o acesso ao cargo de professor titular, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Freitas, M.E. (2000). VIDA DE EXECUTIVO EXPATRIADO: A festa vestida de riso ou de choro. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, Brasil, 24*, 1-12.

- Godoi, C.K., Bandeira-de-Mello, R., Silva, A.B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Gombata, M. (2008, abril 13). A maior colônia japonesa do mundo. *JB Online*. Acesso 27 fev. 2009, em <http://jbonline.terra.com.br/editorias/domingo/papel/2008/04/13/domingo20080413024.html>
- Guiguet, J.M.S, &Silva,J.R.G. (2003). O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, Brasil, 27*, 1-17.
- Hair Jr, J.F., Anderson, R.E, Tatham, R.L., &Black, W.C.(2005). *Análise Multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harvey, M., Speier, C., &Novecevic, M. (2001).A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 898-915.
- Harzing, A.W.K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 457-474.
- Harzing, A.W.K. (2001). Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. *The Journal of World Business*,36(4), 366-379.
- Hofstede,G.(1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. NY, USA: McGraw-Hill.
- Homem, I.D., &Tolfo, S.R.(2008). Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. *RAC-Eletrônica*, 2, 202-217. Acesso 15 set. 2008, em <http://www.anpad.org.br/rac-e>
- Kimura, S. (2000). *Nihon no subete*. Tokyo, Japan: Sanseido.
- Kolb, D.A. (1976). Management and learning process. *California Management*

Review, 18(3): 21-31.

Kubo, E.K. M. (2008). Japanese Expatriate Managers in Japanese Subsidiaries in Brazil: Why not learning-driven?. 2nd LAEMOS Colloquium [CD-ROM], Rio de Janeiro, Brasil, 3, 1-13.

Japan Institute for Labour Policy and Training-JIL.(2005). Dai6kai Kaigaihakensha Kinmushanoshokugyou to seikatsu ni kansuru chosakekka. Acesso 03mar.2009, em <http://www.jil.go.jp/institute/research/documents/research009.pdf#page=83>.

Japan Overseas Enterprises Association. (2007). *Kaigaihakensha Handobuko: KeiKenshaga kataru shokuba komiunitinojitsuyou nouhau*. Tokyo, Japan:Chunanbei.

Lee, H.W.(2007). Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. *International Journal of Management*, 24(3), 403-413.

Lee, H.W., &Liu, C.H.(2006). Determinants of the Adjustment of Expatriate Managers to Foreign Countries: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 23(2), 303-311.

Lewis,K.G.(1997). Breakdown-a psychological contract for expatriates. *European Business Review*, 97(6), 279-293.

Mendenhall, M., &Oddou, G.(1985).The Dimensions of Expatriate Acculturation: AReview. *The Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.

Meyskens, M., Glinow, M.A.V., Werther Jr, W.B., Clarke, L. (2009). The paradox of international talent: alternative forms of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1439-1450.

Miura, I.K., &Gonçalves, G.A. (2002). Executivo Expatriado: Fatores que afetam o ajustamento internacional. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Brasil, 26*, 1-14.

Mondelli, A. (2008, novembro 11). Número de expatriados duplica com as empresas vendo maior valor nestas transferências. *Mercer*. Acesso 01 fev. 2010, em <http://www.mercer.com/summary.htm?idContent=1327800>

Nakane, C.(1970). *Japanese Society*. Tokyo, Japan: Tuttle.

- Newman, J., Bhatt, B., &Gutteridge, T.(1978). Determinants of Expatriate Effectiveness: A Theoretical and Empirical Vacuum. *The Academy of Management Review*, 3(3), 655-661.
- Nicholson, N., &Imaizumi, A. (1993). The adjustment of Japanese Expatriates to Living and Working in Britain. *British Journal of Management*, 4, 119-134.
- Oberg, K.(1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Enviroments.*Practical Anthropology*,7:177-182.Acesso em 19set. 2010, em http://www.agem-ethnomedizin.de/download/cu29_2-3_2006_S_142-146_Repr_Oberg.pdf?c309bd31734c35b99e5db589267fd36c=0115d0
- Paiva,G.J.(2007).Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea.*PSICO*, 38(1), 77-84.
- Perlmutter, H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Pizzinato, A., &Sarriera,J.C.(2008). Identidade: Elementos de Etnicidade entre Escolares.*Revista Interamericana de Psicologia*,42(2), 298-306.
- Rao, A., &Hashimoto, K. (1996). Intercultural Influence: A Study of Japanese Expatriate Managers in Canada. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 443-466.
- Salerno, M.S. (1985). *Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova Imigração Japonesa*. Dissertação de Mestrado, Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Sanchez,J.I., Spector, P.E., &Cooper, C.L.(2000). Adapting to a boundaryless world:A developmental expatriate model. *Academy of Management Executive*, 14(2),96-106.
- Schein, E.H. (1986). What you need to know about Organizational Culture. *Training and Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Scullion, H., &Brewster, C.(2001). The Management of Expatriates: Messages from Europe.*Journal of World Business*, 36(4), p. 346-365.

- Scullion, H., & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), p. 1061-1081.
- Shay, J.P., & Baack, S. (2006). An Empirical Investigation of the Relationships between Modes and Degree of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(3), 275-294.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., & Gilley, K.M. (1999). Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581.
- Shaffer, M.A., & Harrison, D.A. (2005). Mapping the criterion space for expatriate success: task- and relationship-based performance, effort and adaptation. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1454-1474.
- Schneider, S.C., & Asakawa, K. (1995). American and Japanese Expatriate Adjustment: A Psychoanalytic Perspective. *Human Relations*, 48(10), 1109-1127.
- Stahl, G.K., & Caliguri, P. (2005). The Effectiveness of Expatriate Coping Strategies: The Moderating Role of Cultural Distance, Position Level, and Time on the International Assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 603-615.
- Steining, B.W., & Hammer, M.R. (1992). Cultural baggage and the adaptation of expatriate American and Japanese Managers. *Management International Review*, 32(1), 77-89.
- Stroh, L.K., Dennis, L.E., & Cramer, T.C. (1994). Predictors of Expatriate Adjustment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(2), 176-192.
- Tabuchi, H. (2009, maio 21). Japão adota “emprego vitalício” e cria empresas zumbi. *Terra*. Acesso 02 nov.2010, em <http://noticias.terra.com.br/interna/0,,OI3778386-EI8177,00.html>
- Tan, D., & Mahoney, J.T. (2006). Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives.

Journal of Management Studies, 43(3), 457-484.

Takeuchi, R., Yun, S., & Russell, J.E.A. (2002). Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1224-1244.

Takeuchi, R., Shay, J.P., & Li, J. (2008). When does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal*, 51(1), 45-60.

Thomas, D.C., & Lazarova, M. B. (2006). Expatriate adjustment and performance: a critical review. In Bjorkman, I., Stahl, G (ed.) *Handbook of research in international human resource management* (247-264), Cheltenham: Edward Elgar.

Toh, S.M., & DeNisi, A.S. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Executive*, 19(1), 132-146.

Tung, R.L. (1981). Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.

Tung, R.L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.

Tung, R.L. (1984). Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model For U.S. Firms? *Journal of International Business Studies*, 15(2), 139-149.

Tung, R.L. (1987). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.

Tung, R.L. (1988). Career issues in international assignments. *Academy of Management Executive*, 2(3), 241-244.

Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A comparative Survey of Changes. *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.

Verkuyten, M. (2006). Multicultural recognition and ethnic minority rights: A social

- Identity perspective. *European Review of Social Psychology*, 17, 148-174.
- Vianen, A.E.M.V., Pater, I.E., Kristof-Brown, A.L., & Johnson, E.C. (2004). Fitting In: Surface- and Deep- Level Cultural differences and expatriates' adjustment. *Academy of Management Journal*, 47(5), 697-709.
- Winkelman, M.(1994). Cultural Shock and Adaptation. *Journal of Counseling & Development*, 73(2), 121-126.
- Wong, M.M.L. (1996). Managing Organizational Culture in a Japanese Organization in Hong Kong. *The International Executive*, 38(6), 807-824.
- Yagi, N. (2009). An Ethnographic Perspective on Boundary Spanning in a Binational Organization. *The 25th EGOS Colloquium*, Barcelona, Espanha, 25, 1-30.
- Yamazaki, Y., & Kayes, D.C. (2007). Expatriate learning: exploring how Japanese managers adapt in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1373-1395.
- Yoshimura, N., & Anderson, P.(1997). *Inside the Kaisha: demystifying Japanese business behavior*. Boston, USA: HBS Press.

ANEXOS

Roteiro das Entrevistas

Ajustamento Antecipado

- 1) Há quanto tempo o Sr. está aqui?
- 2) Como reagiu quando soube que seria expatriado ao Brasil?
- 3) O Sr. recebeu algum tipo de treinamento? De que modo este treinamento o ajudou em sua preparação?

Ajustamento dentro do país anfitrião

- 4) O que mais lhe agrada no Brasil? Em relação às relações humanas; vida cotidiana e trabalho (perguntadas uma de cada vez)
- 5) O menos lhe agrada no Brasil? Em relação às relações humanas; vida cotidiana e trabalho (perguntadas uma de cada vez)
- 6) Como tem sido a sua experiência em fazer amizades com os brasileiros?
- 7) Como o Sr. se comunica com os locais? Japonês, inglês, português?
- 8) Que condições facilitam o seu trabalho e por quê?
- 9) Que condições dificultam o seu trabalho e por quê?
- 10) Como tem sido a sua experiência em trabalhar com os Brasileiros?
- 11) Que tipo de estresse o Sr. tem aqui no Brasil?
- 12) Como faz para resolver este estresse?
- 13) O Sr. sofreu algum tipo de choque cultural quando chegou aqui?
- 14) Por quê o Sr. veio ao Brasil?
- 15) De que modo a sua presença aqui tem facilitado a absorção da cultura japonesa pelos locais?
- 16) De que modo a sociedade *nikkey* tem influenciado a sua vida aqui no Brasil?
- 17) Como a sua família tem reagido a esta experiência de morar no Brasil?
- 18) O Sr. acredita que a cultura organizacional desta empresa é próxima da cultura da matriz? Por quê?
- 19) O que é ajustamento intercultural para o Sr.?
- 20) O que é adaptação para o Sr.?