



**Paulo Henrique Oliveira da Silva**

**Mobilidade Internacional de talentos: impacto  
das características da cultura nacional do país  
anfitrião segundo percepção dos expatriados**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patricia Amelia Tomei

Rio de Janeiro  
abril de 2023



**Paulo Henrique Oliveira da Silva**

**Mobilidade Internacional de talentos: impacto das  
características da cultura nacional do país anfitrião  
segundo percepção dos expatriados**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-  
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Profa. Patricia Amelia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Denize Athayde Dutra da Costa**

FGV

Rio de Janeiro, 10 de abril de 2023

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

## Paulo Henrique Oliveira da Silva

Graduou-se em Direito pela Universidade Cândido Mendes. Fez cursos de pós-graduação *latto sensu* na Fundação Getúlio Vargas, especializando-se nas áreas de gestão de recursos humanos e gestão de negócios. Lidera o programa de Mobilidade Internacional da VALE e trabalhou durante 15 anos em consultoria multinacional com foco em Mobilidade Global.

### Ficha Catalográfica

Silva, Paulo Henrique Oliveira da

Mobilidade internacional de talentos : impacto das características da cultura nacional do país anfitrião segundo percepção dos expatriados / Paulo Henrique Oliveira da Silva ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2023.

62 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2023.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Expatriados. 3. Agilidade cultural. 4. Inteligência cultural. 5. Cultura organizacional. 6. Mobilidade global. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Agradeço minha amada esposa e filho pelo apoio incondicional durante o meu curso de mestrado e no preparo da presente dissertação.

Minha amada família por toda a gentileza, compreensão e suporte.

Agradeço, ainda, minha orientadora Patricia Tomei, por todo suporte e orientação. Sem seus conselhos e desafios não teria conseguido atingir meus objetivos com este trabalho.

Por fim agradeço a todos os meus colegas de curso e professores da PUC-RJ, onde desenvolvemos um ambiente ímpar, regido por extrema amizade e trocas profissionais.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

## Resumo

Silva, Paulo Henrique Oliveira da; Tomei, Patricia Amelia. **Mobilidade Internacional de talentos: impacto das características da cultura nacional do país anfitrião segundo percepção dos expatriados**. Rio de Janeiro, 2023. 62p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O processo de mobilidade global de talentos ganhou maior relevância nos últimos anos em razão da necessidade de competências específicas em diversos países, massificação da cultura corporativa em empresas subsidiárias no exterior ou por razões de desenvolvimento de competências no profissional a ser expatriado. O objetivo cerne da presente dissertação é demonstrar que um dos pilares chaves para o sucesso do profissional transferido ao exterior é a adaptação à cultura do país anfitrião. Para o atingimento deste objetivo utilizamos metodologia qualitativa, com foco exploratório descritivo, através de entrevistas semiestruturadas, que foram conduzidas com profissionais expatriados. Ao longo da presente dissertação identificamos que dificuldades no processo de adaptação podem potencializar situações de choque cultural ou até mesmo interromper a jornada internacional do funcionário transferido. Em contrapartida, os funcionários que possuem maior inteligência e agilidade cultural tendem a ser ajustar com maior sucesso à cultura do país anfitrião, mitigando potenciais efeitos em suas performances profissionais e colhendo melhores frutos em suas jornadas internacionais. O aprofundamento do presente trabalho permitirá correlação futura com os modelos de dimensões culturais existentes, que poderão funcionar como meio complementar no processo de seleção de futuros expatriados, permitindo identificar aqueles que possuem maiores competências culturais e consequentemente facilitando seu processo de adaptação à cultura do país anfitrião.

## Palavras-chave

Expatriados; agilidade cultural; inteligência cultural; cultura organizacional; mobilidade global.

## Abstract

Silva, Paulo Henrique Oliveira da; Tomei, Patricia Amelia (Advisor). **Global Talent Mobility: impact of the characteristics of the national culture of the host according to the expatriates' perception.** Rio de Janeiro, 2023. 62p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The global talent mobility process has gained greater relevance in recent years due to the need for specific skills in different countries, massification of corporate culture in subsidiaries companies located abroad or for reasons related to developing individual's skills. The main objective of this work is to demonstrate that one of the key pillars for the success of the professional transferred to work abroad is the need of adapting to the host country's culture. To achieve this objective, we used a qualitative methodology, with a descriptive exploratory focus, through semi-structured interviews, which were conducted with expatriate professionals. Throughout this dissertation, we identified that difficulties in the adaptation process can enhance situations of culture shock or even interrupt the international journey of the transferred employee. On the other hand, employees who have greater intelligence and cultural agility tend to adjust more successfully to the culture of the host country, mitigating potential effects on their professional performance and reaping better results on their international journeys. Deepening the present work will allow future correlation with the models of existing cultural dimensions, which may work as complementary means in the process of selection of future expatriates, allowing the identification of those who have greater cultural competences and consequently facilitating their process of adaptation to the culture of the host country.

## Keywords

Expatriates; national culture; cultural shock; cultural agility; cultural intelligence; organizational culture; global mobility.

## Sumário

1. Introdução	10
1.1. Contextualização	10
1.2. Objetivos	12
1.3. Delimitação de Pesquisa	13
1.4. Relevância de Estudo	13
1.5. Estrutura da Dissertação	14
2. Referencial Teórico	15
2.1. Expatriados	15
2.2. Cultura e o Processo de Aculturação	18
2.2.1. Agilidade Cultural	25
2.2.2. Ajustamento e Inteligência Cultural	29
3. Metodologia	33
3.1. Tipo de Pesquisa	33
3.2. Seleção dos Sujeitos, Coleta e Análise de Dados	34
3.3. Roteiro da Entrevista e Categorias Temáticas de Análise	35
4. Resultados Segundo Categorias Temáticas	41
4.1. Categoria 01: Expatriação	41
4.2. Categoria 02: Cultura e Processos de Aculturação	43
4.3. Categoria 03: Agilidade Cultural	45
4.4. Categoria 04: Ajustamento / Inteligência Cultural	47
5. Considerações Finais	51
6. Referências Bibliográficas	56

## Lista de figuras

Figura 1. Três níveis da programação mental humana	20
Figura 2. Essência cultural e traços de materialização de cultura	21
Figura 3. Curva do processo de aculturação	22
Figura 4. Níveis de agilidade cultural	27
Figura 5. Filtragem de dados	35

## Lista de quadros

Quadro 1. Roteiro da entrevista	35
Quadro 2. Informação demográfica dos participantes	40
Quadro 3. Resultados das entrevistas – categoria 1	41
Quadro 4. Resultado das entrevistas – categoria 2	43
Quadro 5. Resultado das entrevistas – categoria 3	45
Quadro 6. Resultado das entrevistas – categoria 4	47

# 1 Introdução

## 1.1. Contextualização

Uma das vantagens competitivas mais relevantes para empresas multinacionais é a possibilidade de movimentar entre países capital financeiro, produtos, tecnologia, *know-how* e pessoas. Neste sentido podemos constatar que: “Atualmente o mundo corporativo transcendeu as fronteiras nacionais, neste sentido as formas globais de trabalho têm crescido de maneira exponencial e se tornaram um fenômeno característico nas empresas multinacionais” (ALLEN, *et al.*, 2015, p. 2035).

No tocante a pessoas, as companhias identificaram a necessidade de mobilizar talentos entre países com, essencialmente, três macro objetivos:

- (a) desenvolvimento de competências no profissional mobilizado;
- (b) necessidade de competência técnica específica no país de destino;
- (c) necessidade de maior agilidade no processo de internacionalização e aprofundamento do DNA corporativo.

Desta forma identificamos que empresas multinacionais necessitam atualmente de um grande número de funcionários, incluindo expatriados e viajantes de negócios, com um *mindset* global para que eles possam atingir, de maneira bem-sucedida e sustentável, os objetivos corporativos esperados no país de destino (ANDRESSEN & BERGDOLT, 2018).

Neste contexto, se origina o conceito de expatriados, que podem ser definidos como colaboradores que trabalham em países diversos de sua origem/cidadania com objetivos corporativos específicos por determinado período (EDSTROM & GALBRAITH, 1977).

O processo de mobilidade global de talentos é um dos itens mais complexos dentro da estrutura de Recursos Humanos, pois envolve aspectos multijurisdicionais, tais como: consequências regulatórias, definição de benefícios aplicáveis, composição do pacote de remuneração, encarecimento, família e adaptação ao país de destino. Neste tocante, a forma como o processo de

expatriação é conduzido e a necessidade de adaptação cultural ao país de destino poderão ser divisores de águas entre o fracasso e o sucesso da jornada internacional de um funcionário expatriado.

Especificamente, a adaptação cultural do expatriado e de sua família no país de destino é peça essencial neste processo. Muitas expatriações são malsucedidas pela inabilidade cultural do “pacote” expatriado. O processo de expatriação demanda uma abertura e disponibilidade para conexão com o país de destino, isto é, “Lidar com o novo, com múltiplas perspectivas, demanda uma alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, ao mesmo tempo uma baixa ansiedade para tolerância às ambiguidades” (FREITAS, 2000, p. 24).

Da mesma forma, eventos profissionais, incluindo carreiras internacionais ou a exposição não planejada a novos traços culturais de países diversos pode impactar aspectos da vida pessoal dos expatriados, como mencionado por Greenhaus & Powell (2006). As questões relativas a assuntos profissionais podem impactar diretamente o equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos funcionários, inclusive os expatriados. Eventuais frustrações ou conquistas geram consequências positivas ou negativas na administração familiar. Inclusive na criação de filhos, que em um ambiente culturalmente diverso demanda ainda maior atenção. A adaptação à nova cultura nacional é essencial para o sucesso da experiência de expatriação para o funcionário transferido e para sua família.

Estudos conduzidos sobre este tema sugerem que existam sete grandes razões para o insucesso de uma expatriação: (1) inabilidade de ajustamento da família ao novo ambiente físico e cultural; (2) inabilidade de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; (3) a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional; (4) falta de habilidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas; (5) falta ou insuficiência de competência técnica; (6) falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior; e por fim, (7) outros problemas de ordem familiar (Tung, 1987). O entendimento sobre os referidos fatores críticos para o sucesso de uma expatriação é fundamental no processo de internacionalização de companhias e na retenção e desenvolvimento de talentos onde questões familiares e inabilidade relacional estão relacionadas ao fracasso de uma expatriação (TUNG, 1987; DE CIERI, *et al.*, 2006).

Tung (1987) ressalta ainda que as empresa multinacionais, normalmente, possuem maior foco no desenvolvimento de competências técnicas dos funcionários expatriados. Desta forma, há menor atenção no desenvolvimento de competências multiculturais, que acaba gerando um cenário mais desafiador no país de destino, pois impacta no seu processo de adaptação.

Muitas companhias baseiam suas decisões sobre a mobilização de talentos apenas em competências técnicas. Normalmente, o critério de seleção utilizado em empresas multinacionais é a crença de que o histórico de sucesso do executivo o credencia a assumir posições globais, em outros países. Não há qualquer avaliação sobre a habilidade cultural do funcionário e sua adaptabilidade à cultura local, aumentando a chance de insucesso (CALIGIURI, 2000).

Ao viver num ambiente culturalmente diferente do de origem, é necessário que o expatriado esteja preparado para conviver com valores sociais, pessoais, culturais e profissionais diferentes dos de seu país de origem. O que antes lhe parecia distante agora já está ao seu redor e faz parte de seu cotidiano (PRUDÊNCIO & SWIRSKI, 2009).

Portanto, a questão chave deste trabalho é como as características da cultura nacional, do país de destino, impactam na adaptação de funcionários expatriados? Para tanto, este trabalho será embasado nos conceitos e práticas de expatriação e adaptação cultural, bem como os conceitos relativos à agilidade cultural - conjunto de ações relativas a aspectos multiculturais e, adaptação cultural, ancorada no nível de conforto psicológico do funcionário, que se justifica em parte pelo acolhimento que este receberá no país de destino (CALIGIURI & TARIQUE, 2016).

## **1.2. Objetivos**

O principal objetivo desta pesquisa é analisar como as características da cultura nacional do país anfitrião impactam no processo de adaptação de funcionários expatriados.

### **Objetivos específicos**

Como objetivos específicos temos:

- (a) apresentar as teorias que norteiam e se relacionam com o tema de mobilidade global: principais motivos para uma expatriação, melhores práticas e políticas de expatriação, aspectos multiculturais, dimensões da cultura local, agilidade, ajustamento e adaptação cultural;

- (b) apresentar a metodologia da pesquisa: tipo de pesquisa, instrumento de coleta de dados, seleção da amostra, tratamento e análise de dados;
- (c) conduzir entrevistas para capturar as percepções de expatriados sobre o processo de adaptação em outro país;
- (d) analisar os resultados para entender de que forma as características culturais se manifestam e impactam no processo de adaptação de expatriados;
- (e) sugerir recomendações para as organizações sobre formas de gerir os processos de mobilidade global, favorecendo o processo de adaptação cultural dos expatriados e suas famílias.

### **1.3.**

#### **Delimitação de pesquisa**

Nesta dissertação não vamos abordar os princípios norteadores de um processo de recrutamento e seleção de expatriados. Entendemos que a discussão perfil de expatriado e o desenvolvimento de competências são fatores importantes no processo de adaptação cultural, porém, para esta análise fizemos um corte temporal onde escolhemos analisar a percepção de expatriados após a sua experiência em uma jornada internacional.

### **1.3.**

#### **Relevância de estudo**

A mobilidade global é considerada uma importante ferramenta de desenvolvimento de talentos, atingimento de objetivos corporativos e massificação do DNA corporativo em empresas subsidiárias internacionais. Sendo o subsistema de mobilidade global um dos processos mais complexos dentro da temática gestão de pessoas, pois envolve diversos subsistemas de RH, movimentação de família e o fator chave: a adaptação ao país de destino.

Neste sentido, esta pesquisa busca refletir sobre potenciais insucessos em mobilizações internacionais face à dificuldade de adaptação cultural aos países recebedores de mão de obra estrangeira.

O detalhamento das diferenças culturais de cada país, de maneira anterior ao processo de expatriação, pode evitar choques no processo de adaptação cultural e conseqüentemente no ajustamento dos expatriados e suas famílias à realidade local.

Um número relevante de pesquisas realizadas sobre o tema demonstra que boa parte do insucesso de uma expatriação está relacionado ao preparo e planejamento inadequado do funcionário expatriado e sua família no tocante a não adaptação ao país de destino.

Adicionalmente, esta pesquisa contribuirá para a melhor compreensão dos desafios do processo de expatriação e da relação entre a expatriação e adaptação do expatriado em outras culturas, bem como para a ampliação do conhecimento teórico sobre o tema.

Esta pesquisa auxiliará, ainda, empresas multinacionais que possuem programas de mobilidade global a melhorar suas ações e a alcançar o sucesso esperado na gestão de seus programas de expatriação.

#### **1.4. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está dividida em 5 tópicos:

- (i) contextualização do problema de pesquisa, especificando objetivo geral e específicos, relevância e delimitações do estudo;
- (ii) revisão teórica sobre processos de expatriação, razões e objetivos para sua ocorrência, cultura e processos de aculturação, agilidade cultural, ajustamento e inteligência cultural;
- (iii) metodologia da pesquisa: o tipo de análise, a definição da amostra, roteiro de entrevista para coleta de dados, metodologia utilizada para análise de entrevistas e as delimitações do método;
- (iv) análise de conteúdo dos resultados obtidos nas entrevistas a partir de categorias pré-definidas
- (v) considerações finais sobre a análise e recomendações e sugestões de pesquisa.

## 2 Referencial teórico

### 2.1. Expatriados

Como consequência do movimento de globalização e pelo fato de as fronteiras nacionais estarem cada vez mais fluidas, o número de expatriados tem aumentado sensivelmente há algumas décadas.

O conceito de funcionário expatriado não é novo e pode ser definido como a transferência de um profissional para outro país, com escopo de trabalho específico e por período pré-estabelecido. Esta transferência é suportada por um contrato de trabalho específico, que define as condições pactuadas, normalmente nominado como carta oferta (NUNES, *et al.*, 2008).

Expatriados podem ser ainda definidos como funcionários, que são temporariamente realocados para outros países por suas companhias, normalmente por alguns anos para cumprir objetivos organizacionais específicos (THARENOU, 2013).

Outros autores simplificam o conceito de expatriados nominando-os como funcionários que são transferidos para outros países, enquanto permanecem na folha de pagamento de seus empregadores (VARNER & PALMER, 2002).

Expatriados podem ser percebidos ainda como funcionários de confiança, com alta performance, que ocuparão posições estratégicas, culminando na transferência de conhecimento específico e competências técnicas/gerenciais (REICHE, *et al.*, 2009).

Expatriados podem ser definidos como indivíduos realocados de um país para outro, com suas famílias, por um empregador durante um período definido. Estes funcionários possuem alta relevância para as empresas multinacionais, uma vez que elas ampliam sua presença e objetivos globais (CALIGIURI & TARIQUE, 2016).

A aplicação prática do conceito de expatriados não é nova e pode remeter à época de dominação do império romano ou das grandes colonizações. Dentro de um outro contexto temporal, os enviados eram representantes de confiança do governo matriz e seguiam para os “países” recém “administrados” com o objetivo de gerenciar as novas terras em nome da matriz (TANURE, *et al.*, 2007).

Ao longo dos anos, felizmente, a atuação prática de expatriados mudou e passou a estar conectada com objetivos de negócio ou desenvolvimento de competências. Segundo Halcrow (1999), as principais razões para as companhias mobilizarem mão de obra expatriada estão relacionadas a sete fatores: (a) desenvolvimento de novos mercados; (b) processos de aquisição ou fusão; (c) transferência de tecnologia ou implementação de sistemas; (d) aumento de presença sênior no mercado local; (e) desenvolvimento de visão de negócios no mercado local; (f) transferência de conhecimento para profissionais locais e fomento à inovação e (g) desenvolvimento de habilidades de liderança e *mindset* global.

A mobilização de funcionários expatriados ajuda no desenvolvimento de um ambiente inovador e no desenvolvimento de uma cultura de aprendizado, uma vez que a troca de conhecimento acontece de maneira natural através de gerentes globais mobilizados para outros países, sendo esta uma das principais razões para sua ocorrência (MOELLER *et al.*, 2016).

Neste contexto, funcionários mobilizados atuam no desenvolvimento de competências de equipes locais, através do compartilhamento de conhecimento, práticas e políticas de seus países de origem, tais como a cultura corporativa da empresa mãe, melhores práticas de gestão e acesso facilitado a diversos profissionais. Estes fatos são ainda mais relevantes quando falamos de matéria complexa e relevante de natureza tácita, como por exemplo cultura corporativa, e que por si só necessita de uma interface pessoal, gerando melhor compreensão nas duas pontas envolvidas, países de origem e destino (HARZING, *et al.*, 2015).

Além do ambiente de troca e desenvolvimento de uma cultura de aprendizado, funcionários expatriados são capazes de atuar ativamente no processo de cumprimento de políticas e práticas estabelecidas pelas empresas matrizes, garantindo uma maior e melhor aderência ao padrão de qualidade definido pela empresa mãe (MOELLER, *et al.*, 2016).

Podemos inferir que existem duas grandes razões para empresas multinacionais mobilizarem funcionários expatriados: (a) desenvolvimento de *mindset* global ou (b) necessidade de competência específica no país de destino. Independente das razões da expatriação, um processo bem administrado preza pela transparência, sendo imperativo que o funcionário tenha consciência sobre as razões daquele movimento, bem como as expectativas e metas envolvidas (BLACK & GREGERSEN, 1999).

Neste sentido, nos cabe ainda trazer o conceito de liderança global, que recorrentemente aparece como um dos objetivos de uma expatriação clássica. Líderes globais são indivíduos que efetuam mudanças positivas significativas em organizações, construindo comunidades através do desenvolvimento da confiança e do arranjo de estruturas e processos organizacionais em um contexto que envolve múltiplas partes interessadas transfronteiriças e múltiplas culturas sob condições de tempo, complexidade geográfica e cultural (MENDENHALL, *et al.*, 2012).

Para empresas que já se encontram em processo de internacionalização, existem três grandes razões para que uma expatriação ocorra: (a) preencher uma posição vaga no país de destino, (b) desenvolver um talento com o objetivo de assumir uma posição estratégica, ou (c) abertura de uma nova filial no exterior. Com relação à primeira hipótese, pode estar relacionada à necessidade de competência específica no país de destino. A segunda razão encontra eco na necessidade de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes em profissional chave. Por fim, a terceira razão tem por objetivo a manutenção ou desenvolvimento da estrutura ou replicação do modelo organizacional na nova filial (EDSTROM & GALBRAITH, 1977).

Uma importante etapa do processo de expatriação é entender as motivações estratégicas que demandaram aquela movimentação internacional. As referidas movimentações ocorrem, via de regra, por três objetivos complementares: (a) buscar entendimento sobre as necessidades e peculiaridades do país de destino, permitindo uma ação mais aderente às características do mercado local; (b) alavancar oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias em escala e uso racional de recursos; e (c) desenvolvimento do intercâmbio entre diferentes unidades da companhia para que aprendam entre si e troquem inovações e melhores práticas (BARTLETT & GOSHAL, 1992).

Um dos itens mais relevantes dentro de um programa de mobilidade global de talentos é entender quem deve ser o profissional a ser mobilizado internacionalmente. Normalmente, esta escolha é integralmente baseada em competências técnicas ou casos de sucesso no país de origem. Os funcionários expatriados são altamente qualificados sob o aspecto de competências ordinárias, mas não necessariamente preparados sob aspectos de adaptabilidade, perspectivas e práticas multiculturais. As empresas mais bem-sucedidas em seus programas de mobilidade focam em três grandes aspectos: a) desenvolvimento de uma ambiência e *mindset* globais, b) garantia de que seus expatriados possuem competências multiculturais e alto senso de adaptabilidade, c) diretrizes de repatriação bem construídas e previamente comunicadas (BLACK & GREGERSEN, 1999).

## **2.2. Cultura e o processo de aculturação**

A definição sobre o que seria cultura não é óbvia. Existem diversas correntes, definições sobre o tema e traços marcantes. Estas definições se subdividem em teorias específicas, que geram percepções distintas sobre aspectos organizacionais, cultura nacional, dimensões culturais, multiculturalidade, etc.

Cultura não é algo que conste em nossos genes ou sangue. Ninguém nasce com uma linguagem específica, religião, identidade política ou competência técnica. Qualquer pessoa pode absorver estas características havendo exposição e contato com itens que materializam estes traços. O processo pelo qual uma criança “adquire” os conceitos, competências e ideias normalmente se materializa pela observação dos comportamentos, práticas, rotinas e exposições sociais (ELLER, 2020).

Uma outra definição nos traz que cultura, no sentido etnográfico, é aquela composta por toda a materialização de itens como conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e toda e qualquer competência, hábitos e atitudes que foram incorporadas pelo “homem” como membro de sua sociedade local (TYLLOR, 1920).

Cultura também pode ser entendida como a soma de conhecimentos, atitudes e padrões habituais de comportamentos partilhados e transmitidos pelos membros de uma sociedade. (LINTON, 1944), “como uma dimensão universal, que é derivada dos valores prevalentes na sociedade contemporânea. Estes valores podem

ser atribuídos aos indivíduos e ser diretamente mensuráveis” (BLACK, 2007, p. 1158).

Essencialmente os pais preparam seus filhos para interações sociais de sucesso de acordo com os traços culturais e a sociedade na qual estão incluídos. Neste contexto, a definição sobre o que é bom, ruim, ótimo, normal, anormal está claramente definida e é marcada pela sociedade local. Estes são traços da cultura na qual estas crianças estão inseridas e o melhor entendimento sobre estes itens poderá impactar nos comportamentos aceitáveis ou não e que devem ser mantidos por estas crianças (LEWIS, 1996).

Uma outra definição afirma que cultura é composta por interações sociais, comunicações profundas, bem como pressupostos comuns que são aplicáveis nas interpretações de interações pessoais (TROMPENAARS & TURNER, 1998). Segundo os autores, a cultura pode ser entendida como a forma com a qual um grupo de pessoas resolve um problema e reconcilia seus dilemas. Um problema que é regularmente resolvido desaparece do consciente e se torna uma premissa, passando a atuar no subconsciente das pessoas: “Um peixe descobre sua necessidade de água apenas quando ele não está mais lá. Nossa cultura é como um peixe e água. Ela nos sustenta. Nós vivemos e respiramos pela cultura. Aquilo que é essencial para a cultura de determinado grupo, pode não ser para um grupo distinto” (TROMPENAARS & TURNER, 1998, p. 20).

Cultura pode ser entendida como uma programação coletiva da mente que envolve processos de aprendizagem dos padrões de comportamento, sentimentos e pensamentos que foram incorporados durante o transcorrer do tempo e que orientam as ações das pessoas, distinguindo os membros de um grupo e de outro. Desta forma, os ambientes de interação social seriam a base da referida programação mental dos indivíduos, que compõem uma sociedade. Ao longo de sua obra, o autor nos diz ainda que a cultura pode ser dividida entre características humanas não programáveis e os traços pessoais (HOFSTEDE, *et al*, 1991).

Nenhum agrupo de pessoas consegue fugir da cultura estabelecida, pois ela é suportada por regras criadas conjuntamente, sem necessariamente estarem escritas e que se estabeleceram como pré-requisitos para a sobrevivência do grupo. Os itens que compõem esta cultura serão gradativamente herdados pelas novas gerações, que passam a reproduzir as regras, itens, valores, comportamentos desenvolvidos pelas antigas gerações daquele grupo (HOFSTEDE, *et al*, 1991).

Em outras palavras podemos afirmar que a cultura não é inata ao indivíduo, mas é parte integrante de um processo de aprendizagem desde o nascimento. O conceito, proposto por Hofstede, Hofstede & Minkov (1991), pode ser materializado através da ilustração abaixo (figura 1):



Figura 1. Três níveis da programação mental humana  
Fonte: Hofstede *et al.* (1991, p. 20)

Cultura pode ser entendida como um modo padronizado de pensar, sentir, e reagir, adquiridos, principalmente por símbolos que constituem as conquistas distintivas do grupo de pessoas (HOFSTEDE, 2000).

A cultura de um grupo pode ser definida como o conhecimento compartilhado e acumulado de grupo específico, à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna. Estas soluções funcionam bem o suficiente para serem consideradas válidas e, portanto, podem ser ensinadas aos novos membros da comunidade como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas. Esse aprendizado acumulado é um padrão ou sistema de crenças, valores, e normas comportamentais que passam a ser tidas como suposições básicas, estando intrínsecas à consciência do indivíduo (SCHEIN & SCHEIN, 2016).

Schein & Schein (2016) mencionam também que o conceito de cultura vem sendo estudado por antropologistas e sociólogos durante muitos anos e que sua essência poderia ser materializada através de atos ou características específicas a depender da corrente estudada. Desta forma, resumimos na Figura 2 as principais características de sete correntes que norteiam a materialização de uma cultura coletiva:

Categoria observada	Contextualização
Comportamento habituais nas interações pessoais	A cultura pode ser observada através de traços de linguagem, regularidade nas interações, costumes e modelos de interação
Clima nas interações	A sensação que externalizamos nas interações entre indivíduos do mesmo grupo
Rituais formais e celebrações	A forma como os indivíduos de um mesmo grupo celebram eventos chave ou conquistas
Valores materializados/ anunciados	Princípios e valores anunciados/ materializados publicamente
Filosofia formal	Políticas e princípios ideológicos que orientam a ação de um grupo em relação aos mais diversos stakeholders
Normas Coletivas	Padrões de comportamento e valores implícitos nas interações pessoais
"regras do jogos"	A forma como as coisas são feitas na localidade

Figura 2. Essência cultural e traços de materialização de cultura

Fonte: Schein & Schein (2016. p. 9)

Um dos pontos mais relevantes quando nos dedicamos a entender o conceito de cultura é compreender que ela é um fenômeno coletivo, que é pelo menos parcialmente compartilhado entre as pessoas que vivem no mesmo ambiente social. São nestes ambientes que a cultura é apreendida. O fenômeno cultura pode ser entendido como um jogo social sem regras e normas formalmente escritas. O senso coletivo é que será o item distinguido de cada grupo (HOFSTEDE, *et al.*, 1991).

Até o presente momento discorreremos sobre o conceito de cultura e como ela se materializa através dos mais diversos autores e referências técnicas no tema. Contudo, nos cabe citar brevemente o modelo de aculturação e a possibilidade de choque cultural. Segundo Freitas (2000, p. 24) o processo de aculturação é “aquele através do qual duas culturas distintas se interpenetram e se influenciam, resultante de um compromisso ou de um consenso negociado, no qual os autores cooperam para atingir objetivos comuns”.

Segundo Paiva (2010), existe uma série de fatores que pode influenciar o processo de aculturação para indivíduos. O autor menciona que o processo de aculturação não é simplesmente o resultado de dois grupos culturalmente distintos que estão em contato. O processo é diretamente impactado por fatores relacionados a estrutura local, família, religião, crenças, práticas e relacionamentos, entre outros itens.

Hofstede (2000) afirma que o processo de aculturação ocorre quando o indivíduo visitante passa a entender gradativamente os traços e comportamentos locais do novo país. Posteriormente, ele incorpora de maneira gradual estes traços em sua rotina, impactando positivamente sua confiança e a forma como ele se entrega à comunidade local. Porém, até a momento de atingir a estabilidade, o processo de adaptação pode ser diretamente impactado por choques culturais, que se materializam logo após a etapa do entusiasmo vivido após o processo de mudança e chegada no país de destino. Este cenário foi representado por Hofstede, *et al.*, (1991) na ilustração abaixo:

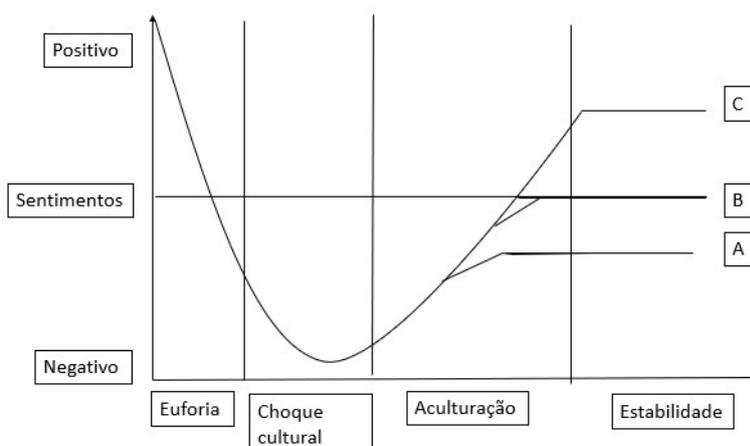


Figura 3. Curva do processo de aculturação  
Fonte: Hofstede *et al.* (1991, p. 385)

Importante ressaltar que as condições sociais, ambientais ou limitações locais impactam diretamente no processo de aculturação. O entendimento sobre estas peculiaridades pode beneficiar o ajuste à cultura local ou, do contrário, potencializar a processo de choque cultural, sobre o qual discorreremos a seguir.

Eventual dificuldade nesta assimilação pode ser denominada como choque cultural. Segundo Freitas (2000), o processo de choque cultural pode ser qualificado como uma experiência psicologicamente sofrida e dolorosa para um indivíduo, que gera insegurança e desorientação. O contato com outra cultura pode expor o indivíduo a riscos e colocá-lo em confronto consigo próprio, gerando um estado de vulnerabilidade, impotência e medo. Este estado pode levar o indivíduo a uma situação de não compreensão sobre os fatores externos e uma dificuldade em ser entendido localmente.

Naeem *et al.* (2015) define choque cultural como definiu o choque cultural como um sentimento de desorientação que expatriados experimentam quando são expostos a ambientes novos e estranhos e encontram confrontados por atitudes, tradição, comunicação e outros elementos da vida que diferem dos seus traços originários.

Hall (2006) compartilha o conceito de cultura nacional, sendo esta composta por símbolos e representações, sendo um modo de construir diretrizes para uma sociedade local.

O conceito de cultura nacional é reforçado pelos traços marcantes de cada país. Estes traços são elementos determinantes nas formas como as relações internacionais são conduzidas e representam ainda um pilar no direcionamento de relações pessoais e organizacionais (BLACK, 2007).

Neste sentido, cada vez mais os traços culturais de cada país impactam nos diretrizes corporativas e no DNA das companhias multinacionais. Em muitos momentos as peculiaridades culturais podem representar o sucesso ou insucesso de uma dinâmica corporativa. Estes itens impactarão diretamente a cultura organizacional de empresas multinacionais.

Trompenaars & Hampden-Turner (1998) afirmam ainda que os traços culturais impactaram em tudo que deve ser observado, na forma de agir e no que deve ser valorizado, incluindo as relações profissionais.

A cultura organizacional é um item que está ancorada no direcionamento de gestão corporativa recaindo no atingimento de altos padrões de eficiência organizacional, através do alinhamento entre traços de cultura local e o direcionamento corporativo (SCHEIN & SCHEIN, 2016).

Hofstede, *et al.* (1991) afirma que as culturas organizacionais devem ser o reflexo do meio onde estão inseridas, em outras palavras, eles devem representar os traços da cultura nacional onde se materializam. Segundo o modelo teórico desenvolvido por Hofstede, *et al.* (1991), os traços culturais, incluindo aqueles organizacionais, são manifestados através de três itens: (a) símbolos (palavras, gestos, mensagens verbais e não verbais etc.), (b) heróis (referências de comportamento) e (c) rituais (atividades coletivas, incluindo celebrações).

Taylor (2018) afirma que cultura está relacionada com que é valorizado por um grupo de pessoas, ou menos, tolerado. As mensagens emitidas mostram o que é valorizado, importante e o que é feito pelos indivíduos para serem aceitos, valorizados e recompensados pela sociedade na qual estão inseridos. As mensagens são itens passíveis de observação, já os artefatos e as decisões tem relevância própria e podem ser aceitos ou tolerados e os sistemas são itens utilizados nas interações sociais

Estes itens constituem a prática corrente da organização e o seu significado está ancorado na percepção dos *stakeholders* sobre eles, gerando a cultura percebida nas organizações, já que: “A cultura organizacional de uma companhia não é formatada apenas por aspectos tecnológicos e mercados, mas pelas preferencias culturais dos seus líderes e funcionários” (TROMPENAARS & HAMPDEN-TURNER, 1998, p. 162). Segundo os autores há três aspectos da estrutura organizacional que são fundamentais na determinação de uma cultura corporativa: (a) a relação entre funcionários e organização; (b) a estrutura hierárquica existente na organização e (c) a perspectiva ampla sobre o futuro da organização: propósito, objetivo e como os funcionários são percebidos neste item.

Schein & Schein (2016) advogam que a cultura organizacional de uma empresa está amplamente sustentada pelo comportamento dos líderes. Eles podem direcionar a cultura para criar uma empresa mais eficiente e alinhada com traços da cultura local ou seguir para o caminho oposto. Desta forma menciona que o líder pode modificar uma cultura organizacional de acordo com suas expectativas e vivências. Importante que o líder não é o único ator neste processo de mudança, porém ele é um dos principais stakeholders.

De maneira única os diversos traços culturais de cada país impactam os funcionários expatriados durante seu processo de adaptação ao país de destino. A transferência para um novo país pode demandar sacrifício e ajustes nas condutas de funcionário. Neste cenário Trompenaars & Hampden-Turner (1998) mencionam que as culturas organizacionais de empresas multinacionais são diretamente impactadas por quatro grandes fatores: (a) tensões entre gerentes e subordinados; (b) hierarquia na comunicação; (c) formas de pensamento sintético, analítico, numérico; e (d) a relação entre o individualismo e o cooperativismo.

Os itens mencionados acima nem se estão explícitos nas relações entre funcionário expatriado e líderes locais. Em muitas situações elas se materializam na forma como as relações ocorrem. Potenciais diferenças na cultura originária do funcionário e a do país de destino podem impactar o processo de adaptação, a performance do funcionário e gerar danos nas relações familiares. O entendimento sobre os traços culturais do país de destino, como eles se conectam com a cultura organizacional local e forma de gestão dos líderes regionais podem impactar o processo de adaptação do funcionário e sua família. Este entendimento pode facilitar o processo de aculturação ou diminuir potenciais consequências de um choque cultural.

### **2.2.1. Agilidade cultural**

A definição clássica da palavra agilidade está relacionada à capacidade de se ajustar rapidamente às mudanças impostas por situações correntes. Neste sentido podemos estabelecer uma conexão com os aspectos multiculturais de diferentes países quando da transferência internacional de talentos, aonde a agilidade cultural seria a mega-competência que permite aos profissionais performarem satisfatoriamente em ambientes multiculturais (CAGLIURI & TARIQUE, 2012).

Aos nos debruçarmos sobre o conceito de agilidade cultural, precisamos ter entendimento de que o sucesso de negócios globais, incluindo a operação de diversas empresas multinacionais, passa pelo gerenciamento estratégico e o melhor entendimento sobre as características das forças de trabalho de cada empresa.

Os profissionais desenvolverão mais profundamente suas competências multiculturais a depender do ambiente em que estejam inseridos, características pessoais, orientação de carreira, competências técnicas etc. A competência agilidade cultural pode ser desenvolvida através da combinação entre competências individuais, habilidades, motivações e experiências prévias. (CAGLIURI & TARIQUE, 2012).

Para profissionais globais, incluindo expatriados, a performance profissional depende não apenas de competências técnicas, mas também da habilidade destes funcionários em serem bem-sucedidos em ambientes com interação multicultural.

Selmer & Luring (2013) afirmam que a performance do funcionário expatriado, bem como o a efetividades de suas entregas estão diretamente relacionadas a capacidade de ajustamento cultural do funcionário mobilizado.

Hassan & Diallo (2013) afirmam que os funcionários expatriados, que conseguem se ajustar mais rapidamente a cultura do país de destino, possuem melhor desempenho em suas atividades laborais. O referido ajuste pode ser determinado por fatores, como treinamento intercultural, apoio familiar e organizacional, inteligência emocional e personalidade.

Neste sentido, Caligiuri & Tarique (2012) afirmam que a agilidade cultural deve ser entendida como uma prática contínua. Neste sentido, o desenvolvimento de competências e agilidade possuem similaridades. O primeiro é a rota para a materialização do segundo. Através da garantia de experiências multiculturais, as empresas multinacionais impactarão seu pipeline de talentos, trazendo uma habilidade fundamental no mundo atual

Profissionais considerados como bem-sucedidos no aspecto de agilidade cultural são capazes de gerenciar três grandes aspectos: (a) adaptação cultural ao país de destino, que está relacionada a forma como o indivíduo consegue replicar aspectos da cultura local; (b) minimização cultural define o momento onde o indivíduo precisa fazer com que seus traços, comportamentos e valores pessoais superem as características da cultura local; e, (c) integração cultural que está relacionada ao momento no qual o indivíduo identifica um compromisso com a cultura local e este justifica o esforço necessário ao processo de integração.

Caligiuri & Tarique (2012) mencionam ainda que os profissionais bem-sucedidos sob a perspectiva da agilidade cultural são aqueles capazes de alternar seus padrões de comportamento entre cada um dos três itens.

Para Colins & Arthur (2010) advogam que competências multiculturais podem ser desenvolvidas através de treinamentos específicos. Porém, há três itens que são fundamentais no desenvolvimento de uma liderança ágil em um contexto global e diverso culturalmente: redução do etnocentrismo ou valorização das diferenças culturais; maior flexibilidade cultural; tolerância à ambiguidade.

Indivíduos etnocêntricos possuem, possuem dificuldade em interpretar e avaliar comportamentos alheios em um ambiente culturalmente diverso. Normalmente eles avaliam estes comportamentos através de suas “lentes”, não fazendo esforços para adaptar sua percepção sobre terceiros. O etnocentrismo está

diretamente relacionado a valores e o mundo contemporâneo demanda competências específicas para que profissionais possam ser bem-sucedidos em um ambiente multicultural. Estas novas competências podem ser divididas em três grandes dimensões: competências relacionadas à manutenção pessoal; competências relacionadas ao desenvolvimento de relações no país de destino; e aspectos cognitivos que permitem a correta leitura do ambiente existente no país de destino (BLACK, 1990).

Dentre estas competências é fundamental a flexibilidade cultural “capacidade de substituir atividades prazerosas que eram realizadas no país de origem por novas atividades disponíveis no país de destino” Shaffer, *et al.* (2006, p. 125) e a mentalidade ágil e global para gerenciar times que são formados por diferentes perspectivas culturais (DAVIS, 2018).

Caligiuri & Tarique (2012) desenvolveram um modelo que materializa o nível de aprofundamento e maturidade no entendimento sobre agilidade cultural nos mais diversos aspectos resumidos na Figura 4:



Figura 4. Níveis de agilidade cultural  
Fonte: Caligiuri & Tarique. (2012, p. 3).

Cleveland & Cleveland (2020) ressaltam a importância de as empresas multinacionais disporem de líderes culturalmente ágeis em sua força de trabalho. A compreensão sobre a relevância de possuírem em seus quadros de funcionários, líderes culturalmente ágeis, impactará no desenvolvimento de uma forte consciência sobre aspectos sociais diversos e impactará o futuro dessas empresas.

A competência agilidade cultural deve fazer parte dos itens básicos de um líder moderno. Ela permitirá que o líder responda de maneira mais assertiva a situações não previstas anteriormente, através de um pensamento mais flexível e contextualizado com a cultural local. Líderes culturalmente ágeis valorizam as contribuições externas e compreendem como os aspectos tradicionais da cultural local geram frutos positivos na concretização de negociações internacionais (CALIGIURI & TARIQUE, 2012).

Dentro deste contexto, a inteligência cultural, que se soma ao pensamento ágil, é uma competência necessária em ambientes complexos. Esta complexidade é vivenciada por funcionários mobilizados para uma jornada internacional (ANDRESEN & BERGDOLT, 2016).

Segundo Earley & Ang (2003), a inteligência cultural refere-se às capacidades metacognitivas, cognitivas, comportamentais e motivacionais de uma pessoa em responder e se adaptar a indivíduos e ambientes culturalmente diversos. Segundo Van Dyne, *et al.*, (2012), a capacidade cognitiva versa sobre o entendimento de aspectos legais, sistemas sociais e econômicos de diferentes culturas. Já a capacidade metacognitiva versa sobre a capacidade individual de controlar, reconhecer e entender os traços culturais específicos. Já os aspectos comportamentais versam sobre a capacidade de indivíduo utilizar o tom de comunicação adequado, palavras corretas, expressões faciais e gestos, quando interagindo com pessoas culturalmente diversas. Com relação aos aspectos motivacionais, podemos mencionar a abertura/ disponibilidade do indivíduo expatriado na tentativa de adaptação, envolvimento e assimilação em situações culturalmente diversas

A designações internacionais oferecem aos funcionários mobilizados oportunidades de desenvolvimento e maturação. Contudo, elas também exigem que os funcionários se ajustem às características culturais que são apresentadas no país de destino, bem como demandam um preciso entendimento sobre responsabilidades, expectativas e características locais (SHAFFER, *et al.*, 2016).

Caligiuri (2021) ressaltam que a agilidade cultural demanda competências, habilidades e práticas que normalmente emergem com o desenvolvimento da consciência cultural do indivíduo, através das interações sociais e experiências cotidianas e que o sucesso de um atleta não envolve apenas a compreensão sobre as regras objetivas do esporte. Em uma perspectiva mais elementar, o entendimento

sobre o contexto local do país de destino ajudará o indivíduo a fazer a correta leitura sobre as diferenças culturais locais. É necessário que o indivíduo se exponha interações locais. Estas situações envolvem compromissos sociais e profissionais, demanda prática, devendo o profissional buscar seu contínuo aprimoramento.

Aspectos de inovação em tecnologia e comunicação geraram uma nova zona de conforto multicultural para profissionais expatriados. Em muitos casos ele se “escondem” atrás das inovações tecnológicas. Este fato limita a exposição destes profissionais a traços culturais distintos do país de destino ou por vezes limitam sua capacidade de responder rapidamente aos desafios impostos por uma nova cultura. Segundo Caligiuri (2021) os profissionais que conseguem evoluir pela complexidade da economia global e peculiaridades locais são bem-sucedidos, enquanto aqueles que não conseguem fazer a correta leitura tendem a ter maior dificuldade no desenvolvimento de suas carreiras e negócios.

Neste sentido, os profissionais que consegue fazer uma leitura mais rápida e precisa sobre os traços e características culturais do país de destino tendem a ser melhor sucedidos no desenvolvimento de suas atribuições globais.

### **2.2.2. Ajustamento e inteligência cultural**

Uma das principais razões para a adoção de treinamentos interculturais por empresas multinacionais está no fato de permitir a seus funcionários que se adaptem rapidamente a novos países e suas culturas. Desta forma, eles possuem maiores chances de serem bem-sucedidos em seus desafios internacionais. Esta adaptação demanda o desenvolvimento gradual de questões relacionadas a familiaridade, conforto e entendimento sobre aspectos inerentes à cultura do país de destino (BLACK, 1990).

No tocante a expatriado, Black & Stephens (1989) nos comenta que o ajustamento cultural deve ser entendido como o conforto psicológico, bem como a familiaridade com os vários aspectos da cultura do país de destino. Eles comentam ainda que o entendimento e a gestão sobre o ajustamento cultural de expatriados e suas famílias se torna uma potente arma na gestão destes funcionários mobilizados.

Back (1990) nos comenta que os expatriados que conseguem se adaptar efetivamente aos novos contextos que surgem no país de destino, sofrem consideravelmente menos do que aqueles que não conseguem se ajustar culturalmente ao ambiente imposto pelo novo país.

Adicionalmente, um outro fator que nos é apresentado por Arokiasamy & Kim (2020) ressaltam que a inteligência cultural se refere à capacidade de um indivíduo de tolerar ambiguidades e gerir de maneira eficaz os desafios que derivam das diferenças sociais e contextos culturais entre países. A inteligência cultural ajuda as pessoas a reduzir adequadamente as lacunas culturais entre duas culturas. Uma lacuna cultural reduz as chances de uma melhor adaptação ao país de destino.

Indivíduos com alta inteligência cultural demonstram maior autoconhecimento, sólidas habilidades interpessoais e potencialmente atitudes mais favoráveis no ambiente de trabalho. Este conjunto de ferramentas permitem ao indivíduo lidar melhor com as incertezas e complexidades do país de destino.

Desta forma, expatriados que exibem pistas de senso de competência emocional de forma eficaz e mostram respostas emocionais a circunstâncias desafiadoras demonstram que podem reduzir as dificuldades de ajustamento (LIN, *et al.*, 2012).

A inteligência cultural favorece o ajustamento da mão de obra expatriada no país de destino, facilita a apreciação geral e a compreensão sobre o novo contexto cultural e melhora a aclimação das pessoas às novas condições de vida, eleva a compreensão sobre ambientes culturais distintos e reduz a lacuna entre cognição e a nova realidade e, portanto, ajuda os expatriados estrangeiros a evitar o julgamento de situações específicas com base em visões estereotipadas (YAMAZAKI & KAYES, 2017)

Ward & Kus (2012) mencionam que o processo de ajustamento cultural pode ser facilitado pela participação ativa do indivíduo com interações e observações que o indivíduo fará nos novos ambientes e que esta adaptação é mais eficaz quanto maior foram as interações e observações, e “para diminuir os problemas causados pela diversidade cultural no local de trabalho, os funcionários devem estar abertos à interação com colegas que são de diferentes culturas, e devem ter a capacidade de construir interconexões com pessoas que são diferentes deles” (CHENA, *et al.*, 2011).

O processo de ajustamento cultural ao país de destino pode ser altamente impactado pela orientação formal através de treinamento multiculturais, interações sociais no país de destino, o entendimento sobre aspectos relativos à cultura da empresa local e sobre a sociedade local (PALTH, 2004).

Os treinamentos interculturais permitem que funcionários expatriados tenham um melhor entendimento sobre seus valores e aspectos culturais. Adicionalmente, ajuda no respeito e melhor interação com as diferenças culturais, através da aplicação prática do o conhecimento obtido. Melhorando a eficácia das interações interculturais (BENNETT & HAMMER, 2017).

Os treinamentos interculturais são desenvolvidos para fomentar no funcionário expatriado o conhecimento e as competências culturais para que ele e sua família possam viver satisfatoriamente em um outro país ou cultura (PARKINSON & MORLEY, 2006)

Caligiuri (2020) reforça que via de regra os funcionários transferidos estão disponíveis para o processo de ajustamento à cultura do país anfitrião. Neste sentido, eles passam a assumir novos comportamentos e papéis dentro desta sociedade. Por outro lado, expatriados que não são capazes de se adaptar são incapazes ou não estão dispostos a aceitar os comportamentos, normas e papéis dos países anfitriões: Eles veem as culturas hospedeiras como inferiores às suas. Eles tendem a se apegar às suas culturas de origem, sempre que possível.

Em linha com os pontos apresentados anteriormente, Black (1990) menciona que o ajustamento cultural é uma ferramenta poderosa no processo de mobilização de funcionário. Ela deve ser entendida como um estado interno, psicológico, emocional, medido a partir da perspectiva do indivíduo, que vivencia a cultura estrangeira.

Essencialmente, existem duas grandes teorias que justificam como o processo de ajustamento cultural é impactado:

- (i) A primeira conecta o processo de ajustamento cultural do indivíduo expatriado e os treinamentos culturais realizados antes de deixar o país de origem; na qual “O treinamento cultural permite que o indivíduo aprenda tanto o conteúdo quanto as habilidades que irão facilitar a interação intercultural eficaz, reduzindo mal-entendidos e comportamentos inadequados” (BLACK & MENDENHALL, 1990, p. 136).

Neste processo de ajustamento cultural os expatriados que realizam o curso previamente a sua designação demonstram ter maiores possibilidade de adaptação ao país de destino. Eles demonstram ainda ter melhor compreensão sobre os comportamentos admitidos nas interações sociais no país de destino.

- (ii) a segunda conecta o processo de socialização do indivíduo expatriado no país de destino. Após chegar no país anfitrião são as características individuais do expatriado, as exigências do trabalho local, a cultura organizacional, a socialização e os fatores não laborais.

Mendenhall & Oddou (1985) com foco no contato social, como um importante mecanismo de ajustamento cultural propõem um modelo com três dimensões que versam sobre características individuais e que estão diretamente relacionadas ao ajuste cultural do indivíduo: (a) auto-orientação referente à capacidade do indivíduo em estabelecer relações interpessoais com os indivíduos locais. Este item inclui a habilidade em ser extrovertido e a habilidade ou desejo que se tem para estabelecer relações interpessoais.; (b) orientação perceptiva; vinculado à receptividade do indivíduo para aprender e apreender itens da nova cultura. Neste contexto, acredita-se que o país de destino tem algo a oferecer que ajudará o indivíduo a se desenvolver. Em particular, devido ao foco na interação social, e, (c) orientação para os outros que versa sobre a habilidade do expatriado de interagir efetivamente com os indivíduos locais.

Por fim, nos cabe ressaltar a importância do desenvolvimento de competências globais no time do país anfitrião, que irá receber o funcionário mobilizado. Cada vez mais as empresas multinacionais buscam desenvolver em suas equipes o *mindset* global, que pode ser entendida como capacidade de desenvolver, interpretar e implementar critérios para desempenho pessoal e empresarial que independente de suposições de um único país, cultura ou contexto (MAZNEVSKI & LANE, 2004).

O desenvolvimento da competência *mindset* global poderá ainda impactar de maneira muito positiva o processo de adaptação de funcionários expatriado, pois eles potencialmente encontrarão a disponibilidade e receptividade necessária no time local. Destas formas potenciais choques culturais poderão ser minimizados ou evitados, simplesmente pelo desenvolvimento de maior empatia sobre os traços culturais do funcionário mobilizado.

## 3 Metodologia

### 3.1. Tipo de pesquisa

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos e etapas utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, de acordo com o referencial teórico apresentado e os objetivos inicialmente definidos.

Esta pesquisa descritiva busca trazer características identificadas na população alvo do estudo ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, e visa afastar potenciais interferências ou julgamentos de cunho pessoal sobre os resultados obtidos (MAYRING, 2014) mediante observação, registro, análise e interpretação dos fatos (ANDRADE, 2002).

Segundo Triviños (1987) o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação de dados, cujo objetivo é oferecer validade científica à pesquisa. Com relação à abordagem metodológica será utilizada a pesquisa qualitativa, “que visa descrever a complexidade de determinado problema, analisar existência de determinadas variáveis, compreender e classificar os processos vivenciados” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Neste sentido, a abordagem qualitativa nos permitirá destacar características que não seriam possíveis observar através de metodologia quantitativa e aprofundar em temas caros a esta tese. A pesquisa qualitativa fornece *insights* e maior aprofundamento sobre configuração do problema, pode gerar ainda campo para o desenvolvimento de pesquisa quantitativa futura.

Conforme afirmam Ahmad *et al.*, (2019) a utilização da pesquisa qualitativa favorece a compreensão dos pensamentos e sentimentos do ser humano, seus comportamentos, experiência, atitudes, intenções e motivações, com base na observação e interpretação, enfatizando a relevância das opiniões e vivências dos participantes, identificando as causas da ocorrência de determinado fenômeno. Indivíduos que baseiam suas pesquisas em metodologia qualitativa normalmente

buscam identificar a relevância que os indivíduos/ grupo oferecem ao tema da pesquisa. A questão deixa de ser numérica, ancorada em fatos e dados e passa a estar conectada com a percepção individual (MERRIAM & TISDELL, 2016). A pesquisa qualitativa “utiliza as palavras como dados, que são analisados e interpretados. Já a pesquisa quantitativa usa os números coletados como dados, que são analisados através de metodologia estatística” (BRAUN & CLARKE ,2013, p.3), e se assemelha a um processo de imersão, no qual o pesquisador se coloca em determinada cena ou momento para ter uma compreensão aprofundada sobre aquela situação (TRACY, 2013).

Portanto, a escolha do método de pesquisa descritivo-analítica, com abordagem qualitativa foi selecionada para entender o fenômeno em sua complexidade. Como as percepções que são reconhecidas por impactar as experiências do processo de adaptação dos expatriados são singulares, exigindo uma análise mais profunda, a abordagem qualitativa pareceu ser mais apropriada (KUBO & BRAGA, 2013).

### **3.2.**

#### **Seleção dos sujeitos, coleta e análise de dados**

O processo de coleta de dados primários para esta pesquisa, foi realizado mediante entrevistas semiestruturadas.

Como forma para melhor desenvolvimento das entrevistas, as perguntas foram alocadas em quatro categorias: 1) Expatriação; 2) Cultura e o processos de aculturação; 3) Agilidade Cultural; 4) Ajustamento e Inteligência cultural.

Os resultados obtidos foram tratados através da metodologia desenvolvida por Miles e Huberman (1994), denominada filtragem de dados, processo de selecionar, focalizar, simplificar, abstrair e transformar os dados que aparecem em notas de campo escritas ou transcrições que favorece a conexão de dados possivelmente inteligíveis com os aspectos identificados no referencial teórico desenvolvido, resumido na figura a seguir:

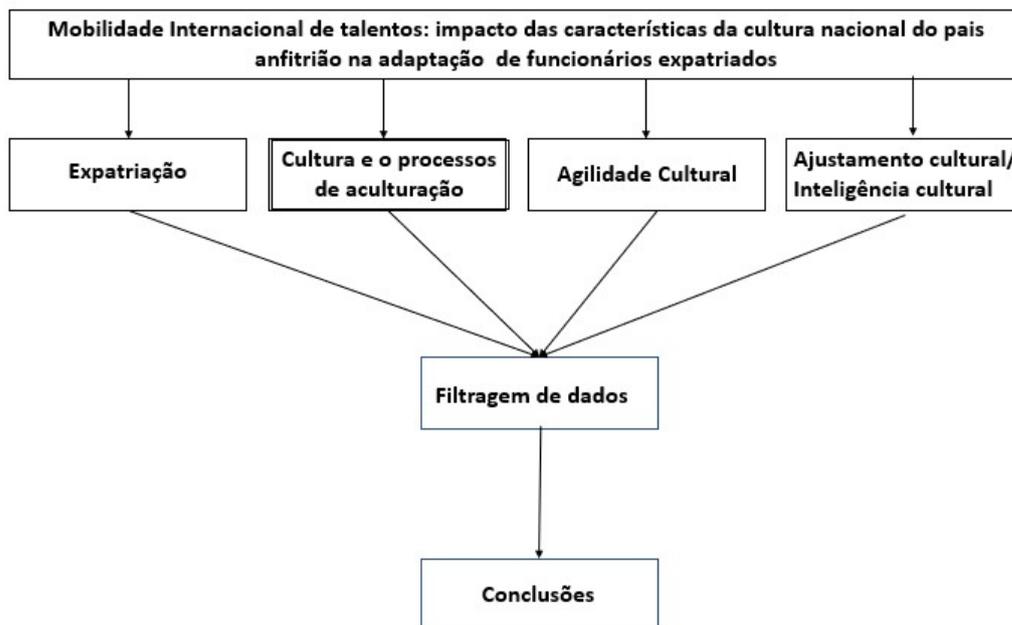


Figura 5. Filtragem de dados  
Adaptação de Miles & Huberman (1994)

### 3.3. Roteiro da entrevista e categorias temáticas de análise

Foi utilizado o roteiro de entrevista resumido abaixo, vinculando as perguntas às quatro categorias de análise identificadas no referencial teórico:

Quadro 1. Roteiro da entrevista

CATEGORIA	PERGUNTAS	OBJETIVO DA PERGUNTA
1. Expatriação	<p>1. Você realizou algum tipo de treinamento intercultural prévio à sua expatriação? Caso afirmativo, você acha que este treinamento favoreceu o teu entendimento sobre aspectos locais e o teu processo de adaptação?</p> <p>2. No processo de expatriação, qual era a sua maior preocupação, no tocante a aspectos culturais? A ampliação de sua competência cultural ajudou em seu processo de adaptação?</p>	<p>1. Muitas empresas multinacionais adotam o treinamento cultural, como ferramenta pré expatriação, com o objetivo de aumentar as chances de serem bem-sucedidos em seus desafios internacionais. O objetivo desta pergunta é conectar o processo de treinamento intercultural com o entendimento sobre rotinas e práticas locais.</p> <p>2. Nesta pergunta buscamos entender o momento anterior à jornada internacional, bem como se o treinamento intercultural aumentou a competência do expatriado, e facilitou o seu processo de adaptação ao país de destino.</p>

	<p>3. Havia algum tipo de desenvolvimento de mindset global para o time local?</p>	<p>3. O objetivo desta pergunta é identificar se os times do país de destino estavam preparados para acolher um funcionário expatriado e respeitar a diversidade cultural existente.</p>
<p>2. Cultura e processos de aculturação</p>	<p>1. Você entende que os traços culturais do país de destino impactaram o seu processo de adaptação local? Poderia compartilhar exemplos de comportamentos e práticas culturais que forma incorporados a seus hábitos?</p> <p>2. O quão longo foi o seu processo de aculturação e entendimento sobre os traços culturais? Em algum momento você se deparou com alguma situação de choque cultural, que dificultou sua adaptação?</p> <p>3. Qual a sua percepção sobre a cultura nacional e seus reflexos na cultura da empresa local? Como esta diferença afeta a rotina corporativa da empresa anfitriã?</p>	<p>1. Linton (1944) menciona que a cultura de uma determinada nação deve ser entendida como a soma de conhecimentos, atitudes e padrão de comportamento, que são compartilhados por membros de determinada sociedade. Os traços peculiares podem interferir diretamente no processo de adaptação dos funcionários expatriados, que em determinadas situações é capaz de incorporar comportamentos e práticas locais entre seus hábitos. Sendo o objetivo desta questão a materialização deste ponto.</p> <p>2. O processo de aculturação ocorre através da modificação cultural de um indivíduo, de um grupo ou de pessoas que se adaptam ou adquirem traços de outra cultura (DALCHER, 2018). Eventual dificuldade no processo de aculturação pode ser materializado através do conceito de choque cultural. O objetivo desta questão é identificar se alguma dificuldade representou uma barreira representativa ao processo de aculturação.</p> <p>3. A cultura nacional pode ser entendida como a materialização de características do coletivo local, através de atos próprios que distinguem uma nação da outra. O objetivo desta pergunta é identificar se a cultura nacional de cada país impacta a rotina corporativa local e entender a percepção do expatriado sobre o tema.</p>

	<p>4. Como a diversidade cultural do país de destino afetou sua adaptação e de sua família? Por favor cite exemplos sobre o tema.</p>	<p>4. A diversidade cultural existente entre países de origem e destino, pode representar uma grade barreira ao processo de adaptação do funcionário expatriado. O objetivo desta pergunta é identificar se esta diferença representou uma barreira neste processo.</p>
3. Agilidade Cultural	<p>1. Você liderava equipes locais ou foi liderado por um nacional do país de destino? Caso afirmativo: compare o gerenciamento de equipes de seu país de origem e a equipe do país de destino e fale do seu processo de adaptação às equipes locais.</p> <p>2. Seu desempenho local foi impactado por diferenças culturais entre países? Você acredita que o teu processo de desenvolvimento, foi afetado pelas peculiaridades da cultura local?</p>	<p>1. O objetivo desta pergunta é conectar o conceito de agilidade cultural, (CAGLIURI &amp; TARIQUE, 2012) com a forma como os expatriados adaptaram seus estilos de atuação (liderança/ liderados) face as diferenças culturais de cada país.</p> <p>2. Potenciais diferenças na cultura originária do funcionário e a do país de destino podem impactar o processo de adaptação, a performance do funcionário. O objetivo desta pergunta é identifica se os traços culturais diferentes interfeririam na performance do funcionário expatriado.</p>
4. Ajustamento / inteligência cultural	<p>1. Quais as dificuldades que você sentiu no teu processo de chegada ao país de destino, sob a ótica cultural? Houve algum tipo de sofrimento físico (ajuste forçado) ou psicológico? Poderia compartilhar se estes “ajustes” estavam vinculados a sua dificuldade de adaptação à cultura local ou a dificuldade de ser compreendido localmente?</p>	<p>2. O processo de ajustamento cultural é uma ferramenta poderosa no processo de mobilização de funcionário. Ela deve ser entendida como um estado interno, psicológico, emocional, medido a partir da perspectiva do indivíduo, que vivencia a cultura estrangeira. O objetivo inicial desta questão é identificar se a origem de eventual dificuldade estava vinculada ao funcionário ou ao ambiente externo</p>

	<p>2. Como foi o processo de adaptação da sua família? Eles passaram por algum treinamento prévio? E seu cônjuge, trabalhava localmente? Caso positivo, esta dinâmica, ajudou no processo de adaptação? Com relação as crianças, houve alguma dificuldade de adaptação?</p> <p>3. Houve algum traço ou característica pessoal que você omitiu com vistas a melhor adaptação ao país de destino?</p> <p>4. Você incorporou algum hábito da cultural local em sua rotina? Após o retorno ao país de origem, este hábito se mantém? Quão fácil foi o processo de renunciar a um comportamento/ hábito originário do país de origem durante seu período no exterior? Isso representou algum tipo de sofrimento?</p> <p>5. Qual era a sua percepção sobre a cultura do país destino antes de sua expatriação? Este entendimento mudou após seu período no exterior? Você entende que conseguiu se adaptar satisfatoriamente?</p>	<p>2. O objetivo desta pergunta é conectar três grandes temas desta dissertação: treinamento intercultural, processo de ajustamento cultural e potencial choque cultural. Adicionalmente, buscamos identificar se as dinâmicas cotidianas, como o fato do cônjuge trabalhar, ajudaram no processo de adaptação.</p> <p>3. O objetivo desta pergunta é identificar se o expatriado omitiu determinada característica pessoal com o intuito de facilitar seu processo de adaptação cultural ao país de destino.</p> <p>4. O objetivo desta pergunta é conectar o processo de ajustamento cultural face a rotina de cada indivíduo. Adicionalmente buscamos identificar se a incorporação deste (s) comportamento foi um processo simples ou de sofrimento. Adicionalmente buscamos compreender se no momento de retorno, o expatriado manteve o hábito adquirido ou se retomou antigos hábitos, envolvendo uma nova adaptação.</p> <p>5. O processo de ajustamento cultural é uma ferramenta fundamental durante a adaptação de funcionários expatriados. O objetivo desta pergunta é compreender se o funcionário mobilizado conseguiu se adaptar satisfatoriamente ao país de destino</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor

Foi usada análise de conteúdo para extrair as percepções dos expatriados, e a técnica utilizada foi análise categorial temática (BARDIN, 2009). Para tal, os textos transcritos de todas as entrevistas foram separados em temas, formados por enunciados ou trechos dos textos transcritos que continham significações a serem isoladas (BARDIN, 2009) e a seguir, formaram-se categorias, com critério semântico. Assim, os temas que remetiam ao mesmo conceito se uniram na mesma categoria.

Para esta coleta de dados foram selecionados 10 expatriados (5 homens e 5 mulheres) todos expatriados há mais de 6 meses, pois o aspecto temporal foi identificado como um dos critérios para a materialização prática da cultura local. Adicionalmente buscamos expatriados com jornada internacional que tenha ocorrido há menos de 5 anos, de forma que pudéssemos materializar com maiores detalhes aspectos vivenciados a época.

O critério da seleção dos participantes foi de conveniência e acessibilidade, e buscou-se um equilíbrio dos participantes em relação ao sexo. As entrevistas foram feitas via Teams, em inglês ou português, de acordo com a preferência do entrevistado. Elas possuíram, em média 45 minutos de duração e foram todas transcritas para eventual consulta futura suporte a pesquisa desenvolvida. Ressaltamos que a diversidade de países, experiências e idades nos permitiu capturar uma variedade maior de respostas, fugindo de padrões pré-concebidos

O autor do presente estudo trabalha em Mobilidade Global de talentos a aproximadamente 20 anos, possuindo interface direta com diversos expatriados ou gestores de programas corporativos. A relacionamento profissional com estes atores pode ter gerado enviesamento durante o processo de pesquisa e alteração das relações após a conclusão do estudo. Portanto, os nomes das organizações e os nomes dos entrevistados não foram utilizados no estudo.

O Quadro abaixo resume a informação demográfica dos participantes.

Quadro 2. Informação demográfica dos participantes

<b>Nº entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo na Empresa</b>	<b>País da expatriação + expatriações anteriores</b>	<b>País sede da empresa</b>
1	M	45	Country Manager	Noruega	Noruega
2	M	40	Líder de Engenharia	Alemanha / EUA	Alemanha
3	M	32	Líder de Grupo	Índia / Alemanha	Alemanha
4	F	42	Líder <i>compliance</i>	Alemanha	EUA
5	F	36	Pesquisadora	Israel	Israel
6	F	37	Gerente de RH	EUA	Noruega
7	F	48	Gerente de processos	Alemanha	Alemanha
8	F	32	Analista tributário	Noruega	Suécia
9	M	38	Marketing Gerente	EUA	EUA
10	M	33	Especialista	Alemanha	Alemanha

Fonte: elaborado pelo autor

Adotamos a metodologia qualitativa, suportada por entrevistas semiestruturadas. Merriam & Grenier (2019, p. 7) nos comentam “Pesquisadores qualitativos buscam compreender a percepção do indivíduo sobre determinado fato e como eles significam este entendimento.” Por esta razão selecionamos a metodologia em destaque.

## 4

### Resultados segundo categorias temáticas

#### 4.1.

#### Categoria 01: Expatriação

Quadro 3. Resultados das entrevistas – categoria 1

CATEGORIA	PERGUNTAS	RESUMO DOS RESULTADOS MAIS RELEVANTES
1. Expatriação	<p>1. Você realizou algum tipo de treinamento intercultural prévio à sua expatriação? Caso afirmativo, você acha que este treinamento favoreceu o seu entendimento sobre aspectos locais e o seu processo de adaptação?</p> <p>2. No processo de expatriação, qual era a sua maior preocupação, no tocante a aspectos culturais? A ampliação de sua competência cultural ajudou em seu processo de adaptação?</p> <p>3. Havia algum tipo de desenvolvimento de mindset global para o time local?</p>	<p>1. A maior parte dos respondentes afirmou ter participado de treinamento intercultural ou metodologia semelhantes previamente à sua expatriação. Este grupo confirmou o valor do treinamento intercultural como fator de sucesso no processo de adaptação ao país de destino.</p> <p>2. Grande parte dos expatriados entrevistados mostrou preocupação com a relações sociais fora do ambiente de trabalho. Houve preocupação também com a questão de diferença de clima e potenciais impactos na rotina. Todos que fizeram treinamento intercultural, previamente à expatriação, ressaltaram a importância da ampliação da consciência cultural.</p> <p>3. Todos os respondentes afirmaram que não havia nenhuma preparação prévia para o time local receber expatriados e poder lidar com a diversidade cultural. De uma maneira geral não foi observado nas companhias uma preocupação com o desenvolvimento de um mindset global para os times locais.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas conduzidas nos permitiram identificar a relevância do treinamento intercultural no processo de adaptação do funcionário expatriado, bem como de sua família. Este item foi apresentado durante o referencial teórico produzido para este estudo. Bennett & Hammer (2017) afirmam que os treinamentos interculturais permitem que funcionários expatriados tenham um melhor entendimento sobre seus valores e aspectos culturais e facilitam a melhor interação com as diferenças culturais, através da aplicação prática do o conhecimento obtido.

Segundo Parkinson & Morley (2006) os treinamentos interculturais são desenvolvidos para fomentar no funcionário expatriado o conhecimento e as competências culturais para que ele e sua família possam viver satisfatoriamente em um outro país ou cultura.

Neste sentido, todos os entrevistados confirmaram o grande valor gerado pelos treinamentos interculturais, principalmente no tocante à ampliação da consciência cultural e como eventual defasagem neste item gera impactos no processo de adaptação do indivíduo ao país anfitrião.

Abaixo apresentamos um recorte de duas entrevistas que materializam os pontos destacados nas perguntas 01 e 03, referentes à categoria “1. Expatriação”:

*“Minha principal preocupação, porém, era fora do ambiente de trabalho. Esta preocupação existia, pois, eu já tinha muito tempo de “casa”. Eu já sabia mais ou menos como as coisas funcionavam e como lidar com as pessoas. Daí minha preocupação com a adaptação fora da empresa” – Entrevistado 05*

*“Não havia uma preparação para o time local receber um funcionário expatriado. Porém o time de certa forma já era diverso sob o aspecto multicultural. Havia várias nacionalidades. Algumas diferenças eram visíveis, especificamente podemos falar na forma do [funcionário] alemão gerenciar seu dia a dia e relacionamento interno. Em regra geral, a cultura era muito distinta.”- Entrevistado 10.*

## 4.2.

**Categoria 02: Cultura e processos de aculturação**

Quadro 4. Resultado das entrevistas – categoria 2

CATEGORIA	PERGUNTAS	RESUMO DOS RESULTADOS MAIS RELEVANTES
2. Cultura e processos de aculturação	<p>1. Você entende que os traços culturais do país de destino impactaram o seu processo de adaptação local? Poderia compartilhar exemplos de comportamentos e práticas culturais que foram incorporados a seus hábitos?</p> <p>2. O quão longo foi o seu processo de aculturação e entendimento sobre os traços culturais? Em algum momento você se deparou com alguma situação de choque cultural, que dificultou sua adaptação?</p> <p>3. Qual a sua percepção sobre a cultura nacional e seus reflexos na cultura da empresa local? Como esta diferença afeta a rotina corporativa da empresa anfitriã?</p>	<p>1. Durante as entrevistas nos deparamos com duas perspectivas diferentes. Parte do grupo entrevistado afirmou que os traços culturais do país de destino não impactaram no processo de adaptação. Eles justificaram este fato pois já tinha conhecimento sobre estas características. Porém, a maior parte do grupo mencionou que os traços culturais impactaram o processo de adaptação, principalmente no tocante a estabelecer vínculos e relacionamentos com as pessoas locais.</p> <p>2. Nenhum entrevistado compartilhou ter passado por uma situação de sofrimento físico ou emocional por conta de adaptação ao país de destino. Uma das entrevistadas mencionou que seu processo de adaptação durou pelo menos 6 meses, porém ao final deste período se dizia totalmente adaptada e realizada.</p> <p>3. Para todos os entrevistados, a cultura organizacional da empresa anfitriã refletia claramente a cultura nacional do país de destino. Nas entrevistas, que versavam sobre Alemanha, foi mencionado a questão da alta hierarquização e padrões de organização. Nas entrevistas, que versavam sobre Noruega, foi marcante a questão relativa a frieza nas relações e a “liturgia” existente na forma de conectar com pessoas.</p>

	4. Como a diversidade cultural do país de destino afetou sua adaptação e de sua família? Por favor cite exemplos sobre o tema.	4. De maneira unânime, os entrevistados mencionaram que estabelecer vínculos e relacionamentos com pessoas originárias do país anfitrião foi difícil, pois eles são mais fechados e distantes. Os entrevistados mencionaram que era mais fácil estabelecer vínculos com pessoas de outras nacionalidades. Foi mencionado ainda que atividades complementares como estudo ou trabalho do cônjuge facilitaram esta adaptação.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor

Importante reforçar que Linton (1944) afirma que Cultura pode ser entendida como a soma de conhecimentos, atitudes e padrões habituais de comportamentos partilhados e transmitidos pelos membros de uma sociedade.

Já Hofstede *et al.* (1991) menciona que cultura é um fenômeno coletivo, que pode ser compartilhado entre as pessoas que vivem no mesmo ambiente social, sendo nestes ambientes onde pode ser apreendida. A cultura pode ser entendida como um jogo social sem regras e normas formalmente escritas, o senso coletivo será item distinguidor de cada grupo.

Black (2007) reforça que a cultura nacional é a expressão dos traços marcantes de cada país, sendo estes elementos determinantes nas formas como as relações internacionais são conduzidas e representam ainda um pilar no direcionamento de relações pessoais e organizacionais.

Relevante conectar os resultados das entrevistas com o referencial teórico reapresentado acima. Em nossas entrevistas foi possível identificar que os traços culturais geraram impactos sensíveis no processo de adaptação de nossos entrevistados. A maior parte do grupo entrevistado mencionou que foi difícil estabelecer vínculos e relacionamentos com as pessoas locais, por características locais.

Outro ponto relevante foi a confirmação de que as culturas organizacionais refletiam em grande parte os traços da cultura do país anfitrião. Este reflexo se materializou na forma como as relações organizacionais eram estabelecidas, bem como a execução das tarefas era definida.

Com relação aos processos de aculturação, Freitas (2000) afirma que processo de aculturação é fortemente impactado por fatores relacionados a realidade local, família, religião, crenças, práticas e relacionamentos.

Em nossas entrevistas, identificamos que o processo de aculturação ocorreu sem maiores dificuldades, ou sofrimento gerado em nossos entrevistados. Este fato pode ser justificado pelo conhecimento prévio que todos os entrevistados já possuíam sobre a cultura do país anfitrião.

Abaixo apresentamos um recorte de duas entrevistas que materializam os pontos destacados nas perguntas 01 e 03, referentes a categoria “2. Cultura e processos de aculturação”:

*“Claramente a cultura corporativa era impactada pelos traços culturais da Noruega, desde a forma de gestão até as relações interpessoais. Havia uma frase lá bem emblemática “apenas não quero ter surpresas” – Entrevistado 01.*

*“Eu acho que essa adaptação ao país de destino demora, no mínimo, um ano. Eu gosto do período de 3 anos, mas tem que ser no mínimo 2 para mim, para você realmente passar por todas as fases. Para mim, o primeiro ano é um ano de grandes descobertas, como se fosse um bebê.” – Entrevistado 04.*

### 4.3.

#### **Categoria 03: Agilidade cultural**

Quadro 5. Resultado das entrevistas – categoria 3

CATEGORIA	PERGUNTAS	RESUMO DOS RESULTADOS MAIS RELEVANTES
3. Agilidade Cultural	1. Você liderava equipes locais ou foi liderado por um nacional do país de destino? Caso afirmativo: compare o gerenciamento de equipes de seu país de origem e a equipe do país de destino e fale do seu processo de adaptação às equipes locais.	1. De maneira unânime, os entrevistados confirmaram existir uma sensível diferença quando comparado o estilo de liderança no país de origem com aquele praticado no país anfitrião. Esta situação, em alguns momentos, gerou desconforto ou impacto em performance. Como exemplos, podemos mencionar o distanciamento da liderança com relação aos liderados, em países como Noruega e Alemanha. Adicionalmente, a forma como as demandas são solicitadas (viés impositivo e menos co-construído) e a busca constante pela excelência e alta organização (Alemanha).

	<p>2. Seu desempenho local foi impactado por diferenças culturais entre países? Você acredita que o seu processo de desenvolvimento, foi afetado pelas peculiaridades da cultura local?</p>	<p>Com relação a perspectiva de liderados, houve menção à necessidade de entender uma liderança distante e impositiva e uma forte demanda para organização de tarefas e pensamento sistêmico.</p> <p>2. Com esta pergunta conseguimos identificar que até o momento em que o processo de aculturação esteja solidificado, as respectivas performances individuais foram afetadas, mesmo que minimamente. Entre os comentários mais relevantes, observamos a necessidade de melhor compreensão sobre o estilo de liderança do líder local, a forma como as requisições eram acordadas e a precariedade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Outro ponto relevante mencionava que o padrão de performance melhorava com o passar do tempo e o melhor entendimento dos traços locais.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor

Ao longo do referencial teórico desenvolvido para este trabalho reapresentamos a fala de Selmer & Luring (2013) que afirmam que a performance do funcionário expatriado, bem como a eficácia de suas entregas estão diretamente relacionadas a capacidade de adaptação cultural do funcionário ao país de destino. Este ponto foi corroborado pelas entrevistas conduzidas, visto que a maior parte dos entrevistados afirmou que no início sua performance foi impactada, pelo menos minimamente. Este impacto pode ser justificado pela dificuldade inicial em compreender os traços culturais do país anfitrião, bem como seus impactos nas relações pessoais.

Todos os entrevistados confirmaram que suas *performances* foram impactadas. Estes impactos foram mais sentidos durante a fase de aculturação dos designados internacionais. Este fato pode se justificar pelo processo de entendimento dos traços locais, incluindo estilos de liderança e formas de demandar ações ao indivíduo mobilizado. Outro traço que pode justificar o impacto inicial na

performance do indivíduo pode estar conectado com a cultura do país originário, que no início da mobilização ainda está muito presente nas ações individuais.

Abaixo apresentamos um recorte de duas entrevistas que materializam os pontos destacados nas perguntas 01 e 03, referentes à categoria “Agilidade Cultural”:

*“Na minha opinião, a principal diferença entre países era o grau de autonomia. Lá eu tinha uma liberdade e autonomia bem maior do que eu tinha aqui.” – Entrevistado 03.*

*“Eu te falei que aprendi bastante com a questão de ser estruturado e disciplina na forma como eu deveria apresentar algo, muito presente na cultura alemã. Nós, brasileiros, somos muito mais flexíveis, enquanto na Alemanha o direcionamento já estava definido e deveria ser seguido à risca.” – Entrevistado 07.*

#### 4.4.

#### **Categoria 04: Ajustamento/inteligência cultural**

Quadro 6. Resultado das entrevistas – categoria 4

CATEGORIA	PERGUNTAS	RESUMO DOS RESULTADOS MAIS RELEVANTES
4. Ajustamento/in teligência Cultural	<p>1. Quais as dificuldades que você sentiu no seu processo de chegada ao país de destino, sob a ótica cultural? Houve algum tipo de sofrimento físico (ajuste forçado) ou psicológico? Poderia compartilhar se estes “ajustes” estavam vinculados à sua dificuldade de adaptação à cultura local ou a dificuldade de ser compreendido localmente?</p> <p>2. Como foi o processo de adaptação da sua família? Eles passaram por algum treinamento prévio? E seu cônjuge, trabalhava localmente? Caso positivo, esta dinâmica, ajudou no processo de adaptação? Com relação</p>	<p>1. Um item identificado nas entrevistas versava sobre a forma introspectiva das pessoas originárias do país anfitrião, quando comparadas com as pessoas do país de origem. Apesar de nenhum entrevistado ter sinalizado sofrimento físico ou psicológico, ficou evidente uma dificuldade em se estabelecer vínculos pessoais. Durante as entrevistas, foi sinalizado inclusive que algumas pessoas passaram a se comportar de maneira mais retraída para facilitar a aceitação no país de destino.</p> <p>2. Apenas um entrevistado sinalizou que sua esposa fez um curso de mestrado durante sua expatriação. Neste caso, o indivíduo sinalizou de maneira muito positiva o efeito destas interações no processo de adaptação da família. Para os demais casos, todos sinalizaram a mesma dificuldade: as pessoas do</p>

	<p>aos filhos, houve alguma dificuldade de adaptação?</p> <p>3. Houve algum traço ou característica pessoal que você omitiu com vistas a melhor adaptação ao país de destino?</p> <p>4. Você incorporou algum hábito da cultural local em sua rotina? Após o retorno ao país de origem, este hábito se manteve? Quão fácil foi o processo de renunciar a um comportamento/ hábito originário do país de origem durante seu período no exterior? Isso representou algum tipo de sofrimento?</p> <p>5. Qual era a sua percepção sobre a cultura do país destino antes de sua expatriação? Este entendimento mudou após seu período no exterior? Você entende que conseguiu se adaptar satisfatoriamente?</p>	<p>país de destino não estavam abertas/ disponíveis para o estabelecer relações pessoais.</p> <p>3. Em parte das entrevistas, os indivíduos sinalizaram terem reduzido sua forma comunicativa para facilitar o processo de aceitação local, este traço ficou evidente nas entrevistas que versavam sobre Alemanha. Percebemos um receio de não serem aceitos pelo time e pessoas locais, que se portavam de maneira mais retraída, sendo este um traço comum localmente.</p> <p>4. Parte dos entrevistados sinalizou que incorporaram a alta organização da cultura alemã e norueguesa em seu dia-a-dia, mantendo estes traços após o retorno ao país de origem. Um entrevistado sinalizou, após período de designação nos EUA, ter incorporado o foco no resultado em suas interações profissionais. Fora do ambiente profissional, foi mencionada a preocupação em dar destino adequado ao seu lixo. Esta é uma característica da sociedade alemã, que o entrevistado manteve e replicou para sua família.</p> <p>5. Todos os entrevistados sinalizaram terem se adaptado satisfatoriamente ao país de destino, apesar das diferenças e desafios. Parte dos entrevistados sinalizou que suas percepções iniciais foram confirmadas, enquanto a outra metade sinalizou a potencialização das percepções iniciais. Os traços se confirmaram muito mais marcantes do que a expectativa.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor

A inteligência cultural favorece o ajustamento da mão de obra expatriada no país de destino, facilita a apreciação geral e a compreensão sobre o novo contexto cultural e melhora a aclimação das pessoas às novas condições de vida, eleva a compreensão sobre ambientes culturais distintos e reduz a lacuna entre cognição e a nova (YAMAZAKI & KAYES, 2017). Este ponto ficou evidenciado em nossas entrevistas, através da adaptação na forma de comunicação, que passou a ser adotado pelos nossos entrevistados. Resumidamente, parte deles mencionou ter buscado ser menos expansivo para facilitar o processo de aceitação local.

Black (1990) nos comenta que os expatriados e suas famílias que conseguem se adaptar efetivamente aos novos contextos que surgem no país de destino, sofrem consideravelmente menos do que aqueles que não conseguem se ajustar culturalmente ao ambiente imposto pelo novo país. Este ponto demanda que o funcionário mobilizado consiga ter o entendimento sobre os traços culturais locais, de forma a adaptar sua postura e formas de interação. Esta característica ficou nas posturas assumidas por nossos entrevistados.

Com relação a cultura organizacional, através das entrevistas conduzidas, foi possível identificar a teoria proposta Schneider (1988), que menciona que a cultura nacional é repleta de aspectos simbólicos que impactarão diretamente a cultura organizacional de empresas multinacionais. Todos os nossos entrevistados sinalizaram que as empresas nas quais trabalharam no país de destino materializavam traços da cultura local em sua rotina interna. Estes traços ficam evidentes na forma como as relações interpessoais são constituídas, na forma de liderar pessoas e na forma como os objetivos corporativos são estabelecidos (co-construção x imposição).

Abaixo apresentamos um recorte de duas entrevistas que materializam os pontos destacados nas perguntas 01 e 03, referentes a categoria “Ajustamento/inteligência Cultural”:

*“Não mudei minha impressão sobre a cultura do país de destino. Eu já conhecia cultura, então não teve nenhuma surpresa grande. Esta experiência agregou demais para mim, sendo algo muito positivo” – Entrevistado 02.*

*“Eu confirmei minha imagem sobre a cultura alemã. Eles são conhecidos como um povo frio e distante e eu apenas confirmei minha impressão. Existem pessoas lá que trabalhavam juntos há 15 anos e o cara nem sabia da família do colega. Se era casado ou tinha filhos, por exemplo.” – Entrevistado 07.*

Adicionalmente, ficou claro que não há uma preocupação das companhias em desenvolver o mindset global nas equipes do país anfitrião, que receberão os designados internacionais. Este fato gera uma clara desconexão entre os profissionais expatriados e os locais e que poderá gerar nova dificuldade no processo de adaptação.

## 5

### Considerações finais

O presente estudo buscou identificar como a cultura do país anfitrião impacta o processo de adaptação dos funcionários expatriados e respectivas famílias, gerando consequências na performance do funcionário expatriado, bem como demandando maior esforço para buscar uma melhor adaptação.

Este estudo seguiu com uma grande inquietação do autor que busca entender como os referidos traços impactam o processo de mobilidade global de talentos.

O processo de transferência de profissionais é complexo e envolve uma série de sub itens, como: a) adaptação do funcionários e familiares ao país anfitrião; b) atendimento de itens regulatórios, impostos pela legislação do país anfitrião; c) desenvolvimento de políticas que suportem os indivíduos durante sua migração internacional; d) suporte no processo de repatriação e e) acompanhamento de performance, durante o processo de expatriação, para que impactos de eventual dificuldade de adaptação não prejudiquem o funcionário transferido.

Desta forma, o ajustamento cultural ganha ainda mais relevância, pois se materializa como uma das principais razões para a não adaptação de funcionário mobilizado para trabalho no exterior, bem como de sua família.

Durante o desenvolvimento deste estudo foi possível materializar a importância do treinamento intercultural, no tocante à ampliação da consciência cultural sobre o país anfitrião. Importante ressaltar que esta ferramenta visa melhorar a competência intercultural do indivíduo. Ele está ancorado na aquisição de competências cognitivas, afetivas e comportamentais necessárias para interações eficazes entre culturas (MORRIS & ROBIE, 2002).

Um dos tópicos mais relevantes identificados no desenvolvimento deste estudo foi a confirmação de que as culturas organizacionais das empresas situadas no país anfitrião refletem traços da cultura nacional. Foi possível identificar a materialização destes traços em três situações específicas, nominalmente em situações ocorridas na Alemanha e Noruega:

- a) Dificuldade na construção de relacionamentos interpessoais ou profissionais;
- b) Solicitação de demandas corporativas: foco na entrega e menos na co-construção;
- c) Forte hierarquização, não havendo abertura para debates ou questionamentos.

Este ponto confirma um dos principais tópicos elencados durante o referencial teórico desenvolvido para o presente estudo. Schneider (1988) afirma que a cultura organizacional é fortemente impactada pela cultura do país anfitrião, através da materialização de rotinas e processos específicos.

Considerando a perspectiva prática, uma maior profundidade no processo de treinamento intercultural ampliará a consciência cultural do funcionário transferido, facilitando o entendimento sobre os traços culturais do país de destino, bem como uma melhor leitura sobre a cultura organizacional da empresa do país anfitrião. Conseguimos identificar que o tema treinamento intercultural já consta na agenda dos principais programas corporativos de Mobilidade Global, contudo, um maior aprofundamento do tema, inclusive com o envolvimento de familiares poderá facilitar ainda mais o processo de adaptação do funcionário e familiares transferidos.

Ao longo deste estudo, buscamos demonstrar que o treinamento intercultural é uma importante ferramenta para o entendimento prévio sobre os traços e diferenças culturais entre países. A ampliação da consciência cultural poderá facilitar o processo de adaptação. Importante salientar ainda que este treinamento não é oferecido por todas as empresas multinacionais. Durante nossas entrevistas, identificamos duas empresas que não ofereciam este treinamento com foco no desenvolvimento da inteligência cultural.

Durante o desenvolvimento deste estudo foi possível identificar uma clara distinção na forma de liderar equipes, quando comparamos líderes no país de origem com estilos de liderança no país de destino. Nossos entrevistados se mostraram impactados pela liderança distante que encontraram no país anfitrião. Outra característica que foi mencionada foi o estilo impositivo e não disponível para contra argumentações. Contudo, foi ressaltado ainda a alta organização e forma objetiva de conduzir reuniões ou metas corporativas.

Um ponto que merece uma análise mais cuidadosa versa sobre a performance dos funcionários expatriados. De maneira geral, todos consideraram a experiência internacional como supervaliosa para suas carreiras. Contudo, eles foram unânimes em afirmar que no início de suas jornadas internacionais suas performances foram impactadas e eles não conseguiram performar como faziam em seus países de origem.

A queda de performance foi justificada através de três grandes itens:

- a) Pouco entendimento sobre a o estilo de liderança praticado no país anfitrião;
- b) Dificuldade de estabelecer vínculos pessoais/ profissionais no país anfitrião;
- c) Carência no entendimento sobre a expectativa da liderança local sobre as entregas a serem realizadas.

Vale ressaltar que os profissionais entrevistados sinalizaram que esta queda na performance foi transitória, ou seja, uma vez que eles conseguiram evoluir no entendimento sobre a diferença entre estilos de liderança, bem como ter um melhor entendimento sobre as expectativas formuladas para suas entregas, eles voltaram a performar de maneira muito próxima ao momento pré-expatriação. Podemos identificar neste momento a necessidade do desenvolvimento da competência nominada agilidade cultural. Caligiuri & Tarique (2012) mencionam que a agilidade cultural é a mega-competência que permite aos profissionais performarem satisfatoriamente em ambientes multiculturais.

Uma metodologia mais direcionada para um treinamento intercultural pré-expatriação, bem como um acompanhamento mais próximo do time de Recursos Humanos e gestores mais seniores poderia reduzir o hiato de performance do funcionário expatriado. Este fato teria potencial para reduzir impactos financeiros e facilitaria o processo de adaptação do funcionário transferido.

Outro item relevante, de aspecto prático, seria o desenvolvimento de políticas específicas que estimulem os funcionários/ famílias transferidas a participarem de atividades da comunidade local.

Outro ponto relevante deste estudo foi a constatação que de os profissionais entrevistados omitiram parte de suas características pessoais com o intuito de facilitar seu processo de adaptação ao país anfitrião. Este fato nos fornece duas perspectivas: i) o funcionário transferido conseguiu identificar os traços da cultura do país anfitrião, a ponto de se ajustar para facilitar o processo de adaptação; ii) a equipe do país anfitrião não possui mindset global, gerando dificuldades em trabalhar com equipes culturalmente diversas.

Um ponto relevante deste estudo foi identificar que parte dos funcionários transferidos conseguiu adotar traços da cultura do país anfitrião em sua rotina pessoal e profissional. Como exemplo podemos mencionar o foco nas entregas e a alta organização. Os profissionais entrevistados para este estudo sinalizaram que foi necessário mudar a forma como desempenham suas funções, a partir do momento em que chegaram no país anfitrião. Eles passaram a adotar um perfil mais objetivo com foco no resultado, evitando excessos ou pessoalidades.

Por fim, um ponto que pode ser alvo de aprofundamento futuro é a correlação entre os modelos de dimensões culturais existentes e sua utilização como ferramenta auxiliar no processo de seleção de futuros expatriados. Um dos modelos usualmente utilizado é o de Hofstede *et al.* (1991), que em sua última atualização mapeou 6 dimensões, que poderiam ser correlacionadas com a seleção dos funcionários a serem expatriados:

- a) Distanciamento do poder;
- b) Individualismo x Coletivismo;
- c) Incerteza refutável;
- d) Masculinidade x feminilidade;
- e) Direcionamento de curto x longo prazo;
- f) Indulgência x restrição.

Quanto melhor for a adequação cultural do funcionário selecionado, há uma tendência de reduzirmos o tempo do processo de aculturação, impactos em sua performance, diminuição dos riscos de choque cultural e facilitação nos processos de adaptação da família mobilizada.

Este modelo poderia ainda avaliar a potencial utilização de práticas de PDI (Programa de desenvolvimento individual), após avaliação inicial da adequação cultural do funcionário selecionado. Este programa teria o potencial de ajudar na ampliação da consciência cultural do funcionário e familiares mobilizados, facilitando o processo de adaptação ao país anfitrião.

## Referências bibliográficas

AHMAD S. *et al.* Qualitative v/s Quantitative Research: A Summarized Review. **Journal of Evidence Based on Medicine and Healthcare**. Out. 2019. v. 6, p. 2828-2832. Disponível em: <DOI:10.18410/jebmh/2019/587> . Acesso em: 20 dez. 2022.

ALLEN, D.; LEE, Y. T.; REICHE, S. Global Work in the Multinational Enterprise: New Avenues and Challenges for Strategically Managing Human Capital Across Borders. **Journal of Management**. Set. 2015. v. 41, n. 7, p. 2032–2035. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206315602217>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRESEN, M.; BERGDOLT, F. Individual and job-related antecedents of a global mindset: An analysis of international business travelers' characteristics and experiences abroad. **International Journal of Human Resource Management**. Jul. 2018. v. 32, n. 9, p. 1953-1985. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588349>>. Acesso em: 15 out. 2022.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence – merging two different research streams. **International Journal of Human Resource Management**. Out. 2016. v. 28, n. 1, p. 170-195. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>> Acesso em: 03 nov. 2022.

AROKIASAMY, J.; KIM, S. When does emotional intelligence function better in enhancing expatriates' cross-cultural adjustment? A study of Japanese PCNs in Malaysia. **Journal of Global Mobility**. Mai. 2020. V. 8, n. 1, p. 67-84. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/JGM-05-2019-0027>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. rev. e atual. Lisboa: Edições, v. 70, n. 3, 2009.

BARTLETT, C.; GOSHAL, S. What is a Global Manager? **Harvard Business Review**. 1992. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/10640780\\_What\\_Is\\_a\\_Global\\_Manager](https://www.researchgate.net/publication/10640780_What_Is_a_Global_Manager)>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BENNETT, M. J.; HAMMER, M. I. A developmental model of intercultural sensitivity. **The international encyclopedia of intercultural communication**. Jun. 2017. v. 1, n. 10. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Milton-Bennett-2/publication/318430742\\_Developmental\\_Model\\_of\\_Intercultural\\_Sensitivity/lin](https://www.researchgate.net/profile/Milton-Bennett-2/publication/318430742_Developmental_Model_of_Intercultural_Sensitivity/lin)>

ks/5c49d6c6299bf12be3e05f91/Developmental-Model-of-Intercultural-Sensitivity.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2022.

BLACK, B. Comparative industrial relations theory: the role of national culture. **The International Journal of Human Resource Management**. Fev. 2007. V. 16, n. 7, p. 1137-1158. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585190500143980>> Acesso em: 05 dez. 2022.

BLACK, J. S. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese. **Management International Review**. 2º semestre 1990. V. 30, n 2. p. 119–134. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/40228014>> Acesso em: 08 nov. 2022.

\_\_\_\_\_.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**. Abr. 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

\_\_\_\_\_.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and a Theoretical Framework For Future Research. **Academy of Management Review**. Jan. 1990, v. 15, n. 1, p. 113-136. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/258109>>. Acesso em: 17 nov. 2022.

\_\_\_\_\_.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of management**, v. 15, n. 4, p. 529-544, 1989. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/014920638901500403>>. Acesso em 16 set. 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners**. Londres: SAGE Publications, *E-book*. 2013.

CALIGIURI, P. Build your cultural agility: The nine competencies of successful global professionals. **Kogan Page Publishers**, *E-book*. 2021.

\_\_\_\_\_. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. **Management International Review**. 2020. v. 40, n. 1, p. 61-80. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/40835867>>. Acesso em: 28 out. 2022.

\_\_\_\_\_. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**. Mar. 2000. V. 53, n. 1. P. 67-88. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00194.x>> Acesso em: 08 Dez. 2022.

\_\_\_\_\_.; BONACHE, J. Evolving and enduring challenges in global mobility. **Journal of World Business**. Jan. 2016. v. 51, n. 1, p. 127-141. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.001>>. Acesso em: 10 out. 2022.

\_\_\_\_\_.; TARIQUE, I. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. **Journal of world Business**, v. 47, n. 4, p. 612-622, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>>. Acesso em: 18 de set. 2022.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Cultural Agility and international assignees; effectiveness in cross-cultural interactions. **International journal of training and development**. Jul. 2016. V. 20, n. 4, p. 280-289. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/ijtd.12085>> Acesso em: 30 out. 2022.

CHENA, A. S-Y.; LIN, Y-C; Y.; SAWANGPATTANAKUL, A. The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. **International Journal of Intercultural Relations**. Mar. 2011. v. 35, n. 2, p. 246-258. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147176710000994>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

CLEVELAND, M.; CLEVELAND S. Culturally Agile Leadership: A Relational Leadership Development Approach. **International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment**. 2020. v. 4, n. 19. Disponível em: <<https://www.igi-global.com/gateway/article/243474>>. Acesso em: 17 out. 2022.

COLLINS, S.; ARTHUR, N. Culture-infused counselling: A model for developing multicultural competence. **Counselling Psychology Quarterly**. Jun. 2010. v. 23, n. 2, p. 217-233. <<https://doi.org/10.1080/09515071003798212>>. Acesso em: 16 set. 2022.

DALCHER, D.. Why culture really matters: The hidden perils of acculturation. **PM World Journal**. Jan. 2018. v. 7, n. 1. Disponível em: <<https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/01/pmwj66-Jan2018-Dalcher-why-culture-really-matters-series-article.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

DAVIS, M. I. W. Global Leadership. **Journal of Business Diversity**. Nov. 2018. v. 18, n. 3. Disponível em: <<https://doi.org/10.33423/jbd.v18i3.102>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

DE CIERI, H.; DOWLING, P. J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**. Ago. 2006. v. 2, n. 3, p. 357-394. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585199100000074>>. Acesso em: 25 out. 2022.

EARLEY, P. C; ANG, S. **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**. Stanford University Press. 2003. E-book.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J. Alternative Policies for International Transfers of Managers. **Management International Review**. 1977. v. 17, n. 2, p. 11-22. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/40227318>>. Acesso em: 07 out. 2022.

ELLER, J. D. **Cultural Anthropology: Global forces – Local lives**. 4. ed. Londres: Routledge. 2020. *E-book*.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? **FGV EAESP Núcleo de Pesquisas e Publicações**. 2000. v. 7, p. 24. Disponível em: <<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/como-vivem-os-executivos-expatriados-e-suas-familias>> Acesso em: 23 dez. 2022.

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. **Academy of Management Review**. Jan. 2006. v. 31. n. 1, p. 72-92. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2006.19379625>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

HALCROW, A. Expats: The Squandered Resource. **Workforce**. Abr. 1999. v. 78, n. 4, p. 42-48. Disponível em: <<https://workforce.com/news/expats-the-squandered-resource>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

HALL, Stuart. **Identidade cultural e diáspora**. **Comunicação & Cultura**, n. 1, p. 21-35, E-book. 2006.

HASSAN, Z.; DIALLO, M. **Cross-Cultural Adjustments and Expatriate's Job Performance in Malaysia**, 2013. International University of Malaya Wales. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2349432>>. Acesso em: 01 out. 2022.

HARZING, A. W.; PUDELKO, M.; REICHE, B. S. The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations. **Human Resource Management**. Jan. 2015. v. 55, n. 4. p. 679-695. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21681>>. Acesso em: 31 out. 2022.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. ed. Londres: Sage Publications, 2000.

\_\_\_\_\_.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no brasil: um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas**. 2013. v. n. 3, p. 243-255. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/CHRhSGdqngfGwvPZDKDZ3Pd/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 23 Nov. 2022.

LEWIS, R. **When Cultures Collide: Leading Across Cultures**. 3. ed. Finlândia: Boston: Nicholas Brealey Publishing, 1996.

LIN, Y-C.; CHEN, A. S-Y.; SONG, Y-C. Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. **International Journal of Intercultural Relations**. Jul 2012. v. 36, n. 4, p. 541-552. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147176712000211?via%3Dihub>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

LINTON, R. North American cooking pots. **American Antiquity**, v. 9, n. 4, p. 369-380, 1944. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/275087>>. Acesso em: 04 Jan. 2023

MAYRING, P. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. 2014. Disponível em: <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>>. Acesso em: Ago. 08, 2022.

MAZNEVSKI, M. L.; LANE, H. W. Shaping the global mindset: designing educational experiences for effective global thinking and action. **Crossing Cultures: Insights From Master Teachers**. 2004. V. 4, n. 28, p. 171-184. Disponível em: <DOI:10.4324/9780203218693>. Acesso em: 20 out 2022.

MENDENHALL, M. E. *et al.* Defining the “global” In global leadership. **Journal of World Business**. 2012. v. 47, n. 4, p. 193-503. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.003>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

\_\_\_\_\_.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **The Academy of Management Review**. Jan 1985. v. 10, n. 1, p. 39-47. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/258210>>. Acesso em: 03 nov. 2022.

MERRIAM, S. B.; GRENIER, R. S. (Ed.). **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. John Wiley & Sons, E-book. 2019.

\_\_\_\_\_.; TISDELL, E. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. San Francisco: John Wiley & Sons, *E-book*. 2016.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Sage, E-book. 1994.

MOELLER, M. *et al.* People management and innovation in emerging market multinationals: A competency-based framework. **Journal of Management Development**. 2016. v. 35, n. 4, p. 530-548. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JMD-04-2015-0053>>. Acesso em: 31 out. 2022.

MORRIS, M. A.; ROBIE, C. A Meta-Analysis of the Effects of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance and Adjustment. **International Journal of Training and Development**. 2002. v. 5, n. 2, p. 112-125. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1468-2419.00126>>. Acesso em: 05 dez. 2022.

NAEEM, A.; NADEEM, A. B.; KHAN, I. U.. Culture shock and its effects on expatriates. **Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies**, v. 4, n. 6, p. 248-258, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Ali-Bin-Nadeem/publication/305349114\\_Culture\\_Shock\\_and\\_Its\\_effects\\_on\\_Expatriates/links/5789a0d808ae59aa6675e565/Culture-Shock-and-Its-effects-on-Expatriates.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ali-Bin-Nadeem/publication/305349114_Culture_Shock_and_Its_effects_on_Expatriates/links/5789a0d808ae59aa6675e565/Culture-Shock-and-Its-effects-on-Expatriates.pdf)>. Acesso em: 10 Out. 2022.

NUNES, I. M.; FELIX, B.; PRATES, L. A. Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 52, p. 219-232, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.010>>. Acesso em: 07 de set. 2022.

PAIVA, J. C. N. **A influência da aculturação sobre os valores humanos e suas relações com o comportamento do consumidor**: um estudo transcultural com expatriados. 2010. 246 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/7236>>. Acesso em: 05 Jan. 2023.

PALTH, J. The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce. **International Journal of Intercultural Relations**. 2004. v. 28, n. 1, p. 37-59. Disponível em: <[DOI:10.1016/j.ijintrel.2003.12.004](https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2003.12.004)>. Acesso em: 08 dez. 2022.

PARKINSON, E.; MORLEY, M. J. **Cross-cultural training**. In: **Global staffing**. Routledge, 2006. p. 133-154. Disponível em: <<https://doi.org/10.4324/9780203643433>>. Acesso em: 07 Set. 2022.

PRUDÊNCIO V., N.; SWIRSKI S.Y. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**. 2009. v. 6, n. 4, p. 340-353. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228640006>>. Acesso em: 06 dez. 2022.

REICHE, B. S.; HARZING, A.; KRAIMER, M. L. The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 509-526, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/jibs.2008.86>>. Acesso em: 03 Jan. 2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SELMER, J.; LAURING, J. Cognitive and affective reasons to expatriate and work adjustment of expatriate academics. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 13, n. 2, p. 175-191, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1470595813485>>. Acesso em: 07 Set. 2022.

SCHEIN, E.; SCHEIN, P. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. 2016. Hoboken: John Wiley & Sons, 2016.

SCHNEIDER, S. C. National vs. corporate culture: Implications for human resource management. **Human resource management**, v. 27, n. 2, p. 231-246, 1988. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/hrm.3930270207>>. Acesso em: Jul. 15. 2022

SHAFFER, M. A. *et al.* Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda. **Journal of Management**. 2016. v. 38, n. 4, p. 1282–1327. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206312441834>>. Acesso em: 10 out. 2022.

\_\_\_\_\_. *et al.* You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. **Journal of Applied Psychology**. 2006. V. 91, n. 1, p. 109–125. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2006-00819-010>> Acesso em: 14 nov. 2022.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Asia**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAYLOR, C. **Walking the talk: a cultura através do exemplo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Publit, 2018.

THARENOU P., Self-initiated expatriates: an alternative to company-assigned expatriates?, **Journal of Global Mobility**, v. 1, n. 3, p. 336-356. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JGM-02-2013-0008>>. Acesso em: 11 out. 2022.

TRACY, S. J. **Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. *E-book*.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. *E-book*.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**. 2. ed. Nova York: McGraw-Hill. 1998.

TUNG, R. L. Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. **Academy of Management Executive**. Mai. 1987. v. 1, n. 2, p 117-125. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/4164735>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom**. Londres: J. Murray, 1920.

VARNER, I.; PALMER, T. M. Successful expatriation and organizational strategies. **Review of Business**, v. 23, n. 2, p. 8-12, 2002. Disponível em: <[link.gale.com/apps/doc/A87211787/AONE?u=anon~829842c6&sid=googleScholar&xid=8e9dfc49](http://link.gale.com/apps/doc/A87211787/AONE?u=anon~829842c6&sid=googleScholar&xid=8e9dfc49)>. Acesso em: 05 Set. 2002.

VAN DYNE, L. *et al.* Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. **Social and personality psychology compass**, v. 6, n. 4, p. 295-313, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>>. Acesso em 06 de Agosto de 2022

WARD, C.; KUS, L. Back to and beyond Berry's basics: The conceptualization, operationalization, and classification of acculturation. **International Journal of Intercultural Relations**. 2012. v. 36, n. 4, p. 472-485. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.02.002>>. Acesso em: 05 out 2022.

YAMAZAKI, Y.; KAYES, D.C. An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation. **Academy of Management Learning & Education**. 2017. v. 3, n. 4, p. 362-379. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amle.2004.15112543>>. Acesso em: 10 out. 2022.