

## Repensando o Construto do Ajustamento Intercultural: Um Estudo Empírico com Executivos Japoneses Expatriados no Brasil

**Autoria:** Edson Keyso de Miranda Kubo, Beatriz Maria Braga

### Resumo

A expatriação de executivos continua sendo essencial para a internacionalização de empresas, controle de subsidiárias, transferência de conhecimentos, negócios internacionais (Mondelli, 2008). O tema continua a ser pesquisado na literatura acadêmica devido ao alto custo do investimento que representa para as organizações e, conseqüentemente, a necessidade de se obter sucesso nas expatriações. A literatura internacional em expatriação tem apresentado o ajustamento intercultural como fator determinante do sucesso do expatriado e o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) de ajustamento internacional tem sido a referência das pesquisas empíricas para o estabelecimento de políticas de administração internacional de recursos humanos (AIRH). De acordo com este modelo, o ajustamento é um construto multidimensional, composto pelo ajustamento no trabalho, o interacional e o geral, que pressupõem, entre outros aspectos, que o expatriado se sinta confortável ao lidar com as pessoas e com os costumes e valores do país anfitrião, de maneira geral, tanto no trabalho como no dia-a-dia social. A literatura também aponta os expatriados Japoneses como exemplos de sucesso em expatriações devido às suas baixas taxas de falhas em missões internacionais no mundo, ou seja, os Japoneses raramente retornam ao Japão antes do término previsto para a sua designação (Tungli & Peiperl, 2009). No entanto, contrariando a literatura sobre o tema geral do ajustamento, resultados de pesquisa mostram que o ajustamento intercultural não parece ser relevante para o sucesso desses expatriados (Nicholson & Imaizumi, 1993; Takeuchi, Yun, & Russel, 2002). Com o objetivo de entender como se configura o ajustamento dos expatriados japoneses no Brasil, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, com 37 expatriados japoneses no Brasil, que trabalham em 21 empresas de diversos setores de atividade. A análise dos dados mostra que os expatriados japoneses não foram preparados no seu país de origem para o desafio de viver em um ambiente intercultural, alguns tiveram um dia ou dois de treinamento, outros, nenhum. Poucos sabem falar o português. No Brasil, o seu papel é de disseminar as políticas e práticas bem como a cultura organizacional da matriz; e, embora considerem o povo brasileiro como gentil e receptivo, permanecem distantes dos locais, o que leva a um baixo grau de ajustamento interacional. No que tange ao ajustamento do trabalho, há muito estresse devido às diferenças na forma de trabalhar em relação aos brasileiros. A política organizacional relacionada ao “emprego vitalício” e a “cultura da vergonha” reforçam no expatriado o comprometimento que antecede o ajustamento no país anfitrião. O expatriado japonês não se ajusta, mas meramente convive e, às vezes, sobrevive. A vida pessoal não parece ser tão importante quanto o trabalho, pois é na realidade o trabalho que serve de fundamento para a vida pessoal e social. Os resultados da pesquisa reforçam a necessidade de se rever o modelo de Black *et al.* (1991) para que possa explicar melhor o desempenho de expatriados oriundos de países diferentes dos norte-americanos.

## 1. Introdução

A internacionalização de empresas de países emergentes e a intensificação de negócios em nível mundial têm trazido a sensação de um mundo sem fronteiras, onde experiências de choques culturais e novas práticas de gestão em ambientes pouco familiares são freqüentemente apresentadas. Sob esse contexto de intensificação de negócios internacionais, cresce a quantidade de empregados em designações internacionais (Mondelli, 2008), que são muitas vezes expatriados para outros países de culturas nacionais diametralmente diferentes com objetivos estratégicos diversos. Segundo Caligiuri (2000), expatriados são executivos enviados por uma multinacional para viver e trabalhar em país estrangeiro por período superior a um ano.

Mondelli (2008) afirma que, de um modo geral o número de expatriados não está diminuindo, pois de acordo com a pesquisa sobre benefícios para expatriados e empregados com mobilidade global realizada pela consultoria Mercer em 2008 com 94.000 expatriados em 243 empresas multinacionais em todo o mundo, o número de empregados em transferências internacionais duplicou ao longo dos três últimos anos, como parte de uma tendência rumo à globalização.

Vale ressaltar que além desses expatriados tradicionais que continuam crescendo (Mondelli, 2008), estão surgindo também diversas outras formas de designações internacionais, tais como as missões rotativas e de viagens habituais, as missões virtuais, as missões de curta duração e as viagens de negócios internacionais (Collings, Scullion, & Morley, 2007; Meyskens, Glinow, Wether, & Clarke, 2009).

Os estudos sobre expatriação e o ajustamento intercultural nas organizações estão dentro do escopo de um campo de estudos ainda incipiente no Brasil, que tem sido denominado de Administração Internacional de Recursos Humanos (AIRH) (Bjorkman & Stahl, 2006; Homem & Tolfo, 2008). Black, Ferzandi, Gregersen, Harrison e Shaffer (2006) enfatizam que embora o foco das pesquisas sobre a AIRH tenha se ampliado, inúmeros trabalhos continuam abordando os fatores determinantes de sucesso em uma designação internacional. E isso se justifica, porque a falha na expatriação, tradicionalmente conceituada na literatura como a volta prematura do expatriado (Tung, 1987), vincula-se fortemente ao conceito de ajustamento e representa para a empresa um custo elevado que ela não poderia se dar ao luxo de arcar (Lee, 2007).

A maioria das pesquisas empíricas sobre expatriação é elaborada sob o pressuposto de que sem ajustamento intercultural por parte do expatriado, não há como ter sucesso em expatriação. É comum encontrarmos a premissa, exemplificada aqui por Lee e Liu (2006, p.305), de que: “Expatriados irão adaptar seus comportamentos, normas e valores para se adequarem e finalmente serem bem sucedidos no ambiente intercultural”. Aycan (1997), no entanto, ressalta que o expatriado não é o único responsável por isso, pois a empresa multinacional e a subsidiária, por uma falta de processo de preparação, provavelmente, não viabilizaram o ajustamento intercultural. Diante disso, para evitar as falhas e simultaneamente promover o sucesso na missão internacional, a literatura em expatriação defende fortemente que políticas e práticas da organização e, em especial, o treinamento, podem facilitar o ajustamento (Stahl & Caligiuri, 2005).

No entanto, o caso dos japoneses parece contradizer o pressuposto de que o ajustamento intercultural é necessário para que o expatriado seja bem sucedido. Isso porque, por um lado, pesquisas apontam que as estratégias de expatriação das Empresas Multinacionais Japonesas (EMJ) apresentam taxas menores de falhas em expatriação quando comparadas com as da Multinacionais Americanas e são apresentadas mundialmente como casos de sucesso (Andreasson, 2003; Aycan, 1997; Black *et al.*, 1991; Harzing, 1995; Sanches, Spector, & Cooper, 2000; Scullion & Brewster, 2001; Toh & Denisi, 2005; Tung, 1987;

Tungli & Peiperl, 2009). E, por outro lado, outras pesquisas mostram que os japoneses não estão preocupados com o ajustamento ao país anfitrião, não convivem com as pessoas do país anfitrião e não se preocupam em adotar aspectos da cultura organizacional da subsidiária (Japan Overseas Enterprises Association [JOEA], 2007; Nicholson & Imaizumi, 1993; Steining & Hammer, 1992; Takeuchi, Yun, & Russel, 2002; Wong, 1996).

Portanto, o estudo do ajustamento do expatriado japonês – *se e como* o expatriado se ajusta- pode fornecer subsídios valiosos para a compreensão do fenômeno do ajustamento, ao mesmo tempo em que poderá complementar o entendimento que hoje se tem sobre o tema que, em grande parte, tem sido pesquisado com expatriados norte-americanos (Yamazaki & Kayes, 2007).

O objetivo deste artigo é relatar uma pesquisa realizada com 37 executivos japoneses expatriados no Brasil. O objetivo da pesquisa foi entender como se configura o ajustamento desses executivos. Este artigo está dividido da seguinte maneira: após esta introdução, serão apresentados os principais conceitos sobre o construto do ajustamento e o caso dos japoneses expatriados. Seguem as seções sobre procedimentos metodológicos, a apresentação dos resultados da pesquisa empírica e considerações finais.

## 2. Ajustamento intercultural

O ajustamento intercultural tem sido definido de diversas maneiras (Aycan, 1997; Black *et al.*, 1991; Nicholson & Imaizumi, 1993); entretanto, pode-se observar um denominador comum entre elas, que seria a de Oberg (1960), que define ajustamento intercultural como o grau de conforto psicológico com vários aspectos do país anfitrião. De acordo com Winkelman (1994), o conforto psicológico é a sensação de bem estar que propicia auto-estima e satisfação em relação à vida. Sem o conforto psicológico a pessoa experimenta uma deterioração no seu senso de bem estar que resulta em manifestações patológicas tais como desordem emocional, irritabilidade e hostilidade. No caso da expatriação, a falta de conforto psicológico traria um mal ajustamento que, por sua vez, seria a causa principal das falhas na expatriação.

A revisão da literatura sugere que grande parte dos estudos sobre o ajustamento na expatriação toma por base teórica o modelo internacional de Black, Mendenhall e Oddou (1991). Para a construção de um modelo de ajustamento integrado e que pudesse explicar as altas taxas de fracasso dos expatriados norte-americanos, os autores reuniram a literatura doméstica e a internacional sobre ajustamento publicada em um período de doze anos

O modelo dos autores propõe que o ajustamento deveria ocorrer em dois momentos, o antecipado, ainda no país de origem, e o ajustamento no país anfitrião. De acordo com os autores, o ajustamento antecipado é composto de fatores anteriores à expatriação que facilitaríamos o ajustamento no país anfitrião, tais como a seleção de candidatos com base em competências interculturais (e não apenas nas competências técnicas) e a preparação em geral do candidato antes de sua partida por meio de treinamentos interculturais e informações sobre o país anfitrião.

Já no país anfitrião, os expatriados se defrontam com a necessidade de satisfazer às dimensões de ajustamento geral (conforto com vários aspectos do ambiente geral do país anfitrião, tais como costumes, vida cotidiana, etc.), ajustamento interacional (conforto e familiaridade no relacionamento com os locais) e ajustamento no trabalho (conforto em relação ao trabalho desenvolvido com os locais). Os autores afirmaram que sem o ajustamento nessas três dimensões, o expatriado não estaria apto a desempenhar suas funções e ser bem sucedido em sua missão internacional. Os fatores que influenciam as dimensões do ajustamento são: (i) a auto-eficácia do expatriado, ao manifestar suas habilidades de persistir na exibição de comportamentos aprendidos no país anfitrião para receber *feedback* dos locais,

habilidade de desenvolver relacionamento com locais e habilidades cognitivas que permitam ao expatriado perceber corretamente o ambiente local e seus atores; (ii) o trabalho em si, que deveria ser claramente definido com um grau de autonomia que permita ao expatriado a compreensão de seus papéis gerenciais e poder decisório para adaptar as funções e condições do trabalho local de acordo com suas expectativas. Ainda neste fator, deve-se observar a novidade da função (grau de diferença entre o trabalho local e o trabalho anterior do expatriado) e o conflito da função (choques de demandas entre a matriz e a subsidiária no que tange o trabalho do expatriado) que estariam negativamente associadas ao ajustamento no trabalho; (iii) a cultura organizacional, que contempla a diferença entre a cultura organizacional da subsidiária e a cultura da matriz (novidade da cultura), o apoio dos colegas e superiores no país anfitrião (apoio social) e a ajuda logística, que se refere ao suporte quanto à moradia, compras, escolas, etc.; (iv) a socialização na empresa local, que seria baseado em táticas institucionais (conteúdo preparado pela instituição) ou táticas individuais (atitude individual em aprender e inovar em suas funções no trabalho) e (v) os itens não relacionados ao trabalho, que seriam a novidade da cultura local e o ajustamento da família, em especial o cônjuge.

Com esse modelo, os autores pretendiam explicar o ajustamento de expatriados de maneira geral, ou seja, o que seria um modelo universal. No entanto, autores apontam que o modelo tem limitações em sua aplicabilidade e etnocentrismo de seus pressupostos, uma vez que foi fortemente fundamentado em pesquisas com expatriados norte-americanos (Scullion & Brewster, 2001; Florkowski & Fogel, 1999). O modelo também parece conferir ampla responsabilidade ao indivíduo solitário, pelo seu próprio grau de ajustamento. A explicação de que as altas taxas de falha em expatriação seriam causadas pela inabilidade do expatriado em desenvolver uma identidade bicultural (Sanchez, Spector, & Cooper, 2000) que lhe permita transitar perfeitamente entre o seu país de origem e o país anfitrião, apenas reforçam o pressuposto de que sem ajustamento e mudança de identidade por parte do expatriado não haverá sucesso na sua missão internacional. Vale ressaltar que Sanchez, Spector e Cooper (2000) tratam o conceito de identidade como algo objetivo, passível de aparente manipulação ou mesmo treinamento. Além disso, a recomendação genérica de oferecer aos expatriados treinamentos interculturais aparece em quase todas as pesquisas como solução ideal e pouco se avança no desenho desses treinamentos e na compreensão do fenômeno do ajustamento em si (Thomas & Lazarova, 2006). Aqui cabe ressaltar que o caso dos expatriados japoneses pode trazer uma contribuição para melhor entendimento deste tema. A literatura sobre os expatriados japoneses é apresentada a seguir.

### 3. Os expatriados japoneses

Nesta seção são apresentadas as pesquisas referentes às experiências dos expatriados japoneses em suas missões internacionais. Embora sejam citados internacionalmente como casos de sucesso em *staffing*, inicialmente por Tung (1982) devido às menores taxas de falha em expatriação no mundo, pouco se sabe sobre o processo de ajustamento ou determinantes de sucesso desses expatriados.

Em 2009, Tungli e Peiperl retomaram o tema para verificar se os resultados da pesquisa original de Tung (1982) sobre a taxa de falha em expatriação haviam mudado significativamente nos tempos atuais. Os autores realizaram uma pesquisa empírica envolvendo grandes empresas de quatro países: Japão (139), Alemanha (154), Inglaterra (125) e Estados Unidos (161). Os resultados mostram que enquanto 90,60% de empresas alemãs, 93,40% de empresas inglesas e 86,30% de empresas norte americanas possuem uma taxa de falha (baseada no retorno prematuro) em expatriação inferior a 10%, há mais multinacionais japonesas (94,40%) que possuem uma taxa de falha em expatriação inferior a 10%. Eles

concluíram que embora a taxa de falha dos EUA tenha decaído significativamente, a taxa de falha dos expatriados japoneses é ainda menor que a dos EUA e dos Europeus (Tungli & Peiperl, 2009).

Entretanto, embora tenham sucesso, os japoneses não parecem se preocupar muito com o seu ajustamento no país anfitrião, como sugere um estudo divulgado pela JOEA em 2007. A pesquisa, realizada com 324 executivos japoneses espalhados pelo mundo em empresas japonesas, inclusive no Brasil, mostrou que a principal causa de preocupação e de estresse dos expatriados Japoneses é a administração pessoal e das relações de trabalho locais (64,2% dos pesquisados); o ajustamento aos costumes locais foi apontado por apenas 24,1%. A necessidade de se ajustar à vida em geral, ao ambiente cultural fora do ambiente de trabalho e aos costumes e hábitos locais não se revela como causa significativa de preocupação para os expatriados nesta *survey* (JOEA, 2007). Portanto, enquanto a literatura internacional corrente sobre a expatriação enfatiza a necessidade do ajustamento à cultura local, para os expatriados Japoneses, este não parece ser um fator de preocupação. Em outras palavras, a novidade cultural do ambiente de um país anfitrião, elemento importante no modelo de Black et al (1991), não parece ser determinante na efetividade dos expatriados japoneses.

Um outro ponto interessante a respeito dos japoneses é que embora a literatura internacional venha enfatizando que a não adaptação do cônjuge do expatriado ao novo ambiente cultural possa ser uma das principais causas de falhas em expatriação, especialmente em relação aos norte-americanos, a conclusão da pesquisa de Tungli e Peiperl (2009) quanto a este item reforça os achados de Tung (1984, p.189), que afirma que: “A maioria das multinacionais Japonesas não perceberam a situação da família como um fator que tenha um impacto importante nas incidências de falhas no exterior”. Além disso, Tungli e Peiperl (2009) sugerem que o ajustamento geral e interacional não parecem constituir alvos de preocupação por parte dos expatriados japoneses, contrariando assim as recomendações do modelo de ajustamento internacional de Black *et al.* (1991).

Outras pesquisas parecem apoiar esses resultados. A pesquisa de Nicholson e Imaizumi (1993), por exemplo, também mostra que os expatriados japoneses interagem pouco com os locais; no entanto, costumam formar uma comunidade de expatriados que ajuda a mitigar os efeitos dos possíveis choques culturais decorrentes do país anfitrião. Takeuchi, Yum e Russel (2002) encontraram uma fraca correlação entre a novidade cultural e o ajustamento dos expatriados japoneses nos EUA. Já a pesquisa de Schneider e Asakawa (1995) aponta fatores como a formação do ego, sua identidade e experiências na infância como essenciais para a compreensão do caso japonês. Segundo os autores, o japonês aprende desde cedo que o coletivo é mais importante que o individual desenvolvendo, assim, o senso de interrelação. Ficar fora da casa é a pior punição para o japonês, assim como seria o ficar fora da empresa.

Os resultados da revisão da literatura sugerem que as Multinacionais Japonesas utilizam seus expatriados com o propósito de missão internacional direcionada à demanda (DD), ou seja, com ênfase no controle por meio da cultura organizacional e no trabalho. Segundo Rao e Hashimoto (1996), as organizações Japonesas se utilizam de uma série de rituais de sua cultura organizacional para padronizar processos decisórios, estimular a comunicação interna e conferir harmonia (*wa*) ao clima organizacional. Por se tratar de uma cultura de alto-contexto, com uma linguagem indireta e significados e intenções embutidos nas entrelinhas das falas, a língua Japonesa se torna essencial para insinuar expectativas e interpretações por parte dos membros da organização (Kimura, 2000), o que fica mais difícil em ambientes internacionais. Os expatriados, treinados principalmente moralmente, tem o papel de disseminar a cultura da matriz e mudar os comportamentos e atitudes dos

trabalhadores locais (Nakane, 1970; Rao & Hashimoto, 1996). Portanto, mais do que se adaptar aos costumes locais, o expatriado japonês tem que se manter fiel à matriz.

Mesmo diante dessas características da cultura da Matriz Japonesa e dos executivos japoneses, as políticas de expatriação não deixarão de sofrer mudanças e adaptações no contexto estrangeiro (Aguzzoli, Antunes, & Lengler, 2007), que no caso em questão é o contexto Brasileiro. Diante das diferenças culturais e com base na literatura supõe-se que o expatriado Japonês no Brasil enfrentaria um desafio intenso de ajustamento intercultural. Por outro lado, embora o Brasil seja o país que possui a maior colônia Japonesa do mundo (Gombata, 2008), pouco se sabe sobre o ajustamento dos executivos Japoneses expatriados no contexto brasileiro. Assim, com a finalidade de entender melhor o fenômeno do ajustamento e do sucesso dos expatriados japoneses, a pergunta de pesquisa que norteará este artigo é: Como se configura o ajustamento intercultural dos executivos japoneses expatriados no Brasil? As seções seguintes descrevem a pesquisa realizada.

#### 4. Metodologia

Diante da necessidade de compreender a forma de ajustamento intercultural desses executivos japoneses no Brasil, optou-se pela pesquisa qualitativa, sob o paradigma construtivista. Esta abordagem é adequada a esta pesquisa, pois viabiliza uma análise profunda das experiências vividas pelos expatriados japoneses no ambiente Brasileiro e dos sentidos que esses expatriados atribuem a essas experiências através de suas próprias palavras. A pesquisa possui ainda caráter exploratório, pois tem o objetivo de compreender e descrever como se caracteriza o ajustamento dos expatriados nas dimensões do ambiente geral, interacional e do trabalho no Brasil (Creswell, 2003).

O universo da pesquisa seriam todos os expatriados japoneses do Brasil. Como forma de aproximação dos sujeitos da pesquisa, foi contatado o Secretário Geral da Câmara do Comércio e Indústria Japonesa do Brasil (CCIJB), que possibilitou o acesso às empresas e aos expatriados japoneses. Foram contatadas 40 empresas, mas apenas 21 aceitaram colaborar com a pesquisa. Essas 21 empresas abrangem os setores automotivo, metal-mecânico, eletroeletrônico, têxtil, alimentício, químico, construção civil e serviços. Dentro de cada empresa, os expatriados foram convidados para participar da pesquisa e aqueles que aceitaram compuseram a amostra desse estudo.

As entrevistas semi-estruturadas constituíram o instrumento de coleta de dados no estudo do campo. A utilização desse instrumento permitiu levantar questões profundas e relevantes (Denzin & Lincoln, 2006) para investigar as intenções, atitudes e motivações a respeito do ajustamento intercultural desses expatriados no Brasil. O roteiro de perguntas foi elaborado com base nas dimensões do modelo de Black *et al.* (1991), e uma amostra das perguntas é: Como foi a sua preparação para vir para o Brasil? Como foi o processo de seleção? Como é viver no Brasil? Como tem sido a sua experiência em fazer amizades com os brasileiros? Como é trabalhar no Brasil? Quais são as principais dificuldades para trabalhar aqui?

As entrevistas foram agendadas com a condição de sigilo absoluto sobre informações particulares. Foram entrevistados ao todo 37 executivos e cada entrevista durou em média uma hora e meia. Dentre essa amostra, 20 expatriados têm entre 1 a 3 anos de Brasil e 18 vieram ao Brasil sem nenhuma experiência anterior em expatriação. Há quinze expatriados que vieram sozinhos ao Brasil e 23 expatriados estão localizados na faixa etária entre 30 a 50 anos. Os cargos ocupados por eles são todos executivos, tais como presidência, diretoria, assessores corporativos, etc. Todas as entrevistas foram realizadas em língua japonesa e posteriormente traduzidas e transcritas para a língua portuguesa.

A técnica de análise de dados adotada nesta pesquisa é a análise de conteúdo (Bardin, 1977). Para auxiliar a análise do conteúdo das entrevistas, utilizou-se o *software* Atlas.ti 5.2 devido ao volume de conteúdo das transcrições. Após a transcrição das entrevistas foram realizados três processos: codificação, microanálise dos dados e identificação e validação das categorias (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2006). Inicialmente os segmentos de dados (citações, falas) dos entrevistados foram analisados e codificados. Esses códigos são significados inferidos nos dados e se referem ao tema ou ideia que a citação representa. Posteriormente esses códigos foram organizados e reunidos em torno de categorias.

Na próxima seção, os resultados da pesquisa empírica são apresentados e discutidos.

## 5. Apresentação e discussão dos Resultados

Da análise dos dados, 7 categorias foram formadas: ajustamento antecipado, ajustamento geral, ajustamento interacional, ajustamento no trabalho, cultura organizacional, ajustamento da família e sentidos de ajustamento, conforme mostra a Figura 1, que serão descritas a seguir.

Categorias	Código 1	Código 2	Código 3	Código 4
Ajustamento antecipado	Atitude positiva	treinamento	seleção	
Ajustamento Geral	Gostos da vida em geral	Conveniente ambiente nipônico		
Ajustamento Interacional	Pouco relacionamento com locais	Muito relacionamento com locais	Facilidade na comunicação com locais	Dificuldades na comunicação com locais
Ajustamento no trabalho	Facilidade em trabalhar com brasileiros	Preocupação com locais	Relevância dos <i>nikkeys</i>	Diferenças na forma de trabalhar
Cultura organizacional	Necessidade de implementação da cultura japonesa	Apoio organizacional		
Ajustamento da família	Dificuldades da família	Sem dificuldades	Alta dependência da comunidade de expatriados	
Sentidos de ajustamento	Ficar até o fim	Aproximação mútua	Mudanças pessoais significativas	

**Figura 1. Categorias e seus respectivos códigos da análise de conteúdo**

Fonte: elaborado pelos autores.

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

benefícios e o tempo da missão, quando é informado sobre a duração de sua permanência em outro país. Seguem algumas citações representativas relacionadas ao ajustamento antecipado do expatriado japonês ao Brasil:

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

Eu participei uma vez de um treinamento na empresa e o treinamento também focava em países de língua inglesa...acho que há partes desse treinamento que foram úteis mas sinceramente eu mesmo não sei dizer quais são, pois nem penso muito sobre isso...(P9)

Não houve nenhuma negociação em termos de benefícios antes de vir para cá...Isso é impensável, pois eu sou um “*salariman*”, um empregado...há regras...se eu não quiser vir então devo achar outro lugar...No Japão esse tipo de negociação é impensável. (P6)

Em relação ao ajustamento geral, as falas convergem para dois aspectos positivos: o povo brasileiro e os aspectos relacionados ao país. As citações expressam unanimidade quanto ao agradável ambiente geral brasileiro. O povo brasileiro é visto como acolhedor e solidário e por isso, supõe-se que o expatriado japonês se sente confortável no Brasil. Os expatriados japoneses não se sentem discriminados na sociedade Brasileira e têm facilidades na construção de um relacionamento de confiança com o povo Brasileiro, como exemplifica a fala a seguir:

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

Em relação aos aspectos do país, há expatriados que apreciam a culinária brasileira, a natureza e o pensamento generalizado de aproveitar a vida (P3; P14). Vale ressaltar que há no Brasil um ambiente nipônico formado pela sociedade de descendentes de japoneses que facilita a vida do expatriado e de sua família, conforme afirma P19: “Eu acho que o Brasil é um país de fácil adaptação”, entre outros:

Sobre à vida cotidiana... penso que primeiramente levo quase a mesma vida quando comparado ao Japão, pois não há inconvenientes...bom isso quando estamos falando só de São Paulo e quando não comparamos com outras cidades.. é como se eu sentisse que estivesse vivendo no Japão e isso é um bom aspecto...(P12)

Em relação ao ajustamento interacional, dentre os entrevistados, a maioria relatou que tem pouco relacionamento com os locais, pois não haveria oportunidades de interação fora do local de trabalho. A interação com locais se restringe ao local de trabalho, muito embora todos reconheçam que haja uma facilidade em se relacionar no Brasil, devido à generosidade e ao clima amigável. Dentre aqueles que relataram maior interação e facilidade de comunicação com locais, constituídos pela minoria (apenas 4 citações), estão os que praticam esportes como capoeira, futebol e aulas de samba. No entanto, muitas vezes há uma orientação da matriz para que o expatriado mantenha certa distância em relação aos locais, pois a



aproximação poderia comprometer a qualidade da gestão. A aproximação é permitida apenas para alavancar negociações e a comunicação com outros parceiros de negócios, conforme afirmam P15: “Não tenho feito amigos Brasileiros. Isso levaria muito tempo...” entre outros:

No caso da vida privada há algum intercâmbio mas não muito... às vezes sou convidado por fornecedores para ir a alguma churrasceria, casamento e quando tenho condições participo... imagine se eu rejeitar todos esses convites e ficar só com os japoneses.. acho que o trabalho... não fluirá bem...há esse lado...Do outro lado, não significa que devemos ficar no mesmo nível dos locais, curtir com eles, ir beber com os locais pois nós somos representantes do Japão e ganhamos mais e estamos numa posição superior com responsabilidades, então devemos manter uma certa distância...essa distância é necessária... esse é um assunto meio delicado...(P13)

Quanto ao ajustamento no trabalho, pode-se afirmar que esta categoria constitui a dimensão central do ajustamento do expatriado japonês no Brasil. Esta categoria contempla o maior número de citações, especialmente em relação ao código “diferenças na forma de trabalhar”, mencionado por todos os expatriados.

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

Em relação ao trabalho, bom esse lado da “vontade” do Brasileiro, veja, não é só no caso do Brasil mas sim também em outros lugares, pode levar a um jeito um pouco despreocupado em relação ao trabalho. Por exemplo, se há algum trabalho para ser terminado ainda hoje, mas já chegou o horário de ir embora, então o trabalho fica para depois...(P28)

Agora o que eu gostaria que fosse consertado no Brasileiro é o hábito de não pensar em sua responsabilidade, por exemplo: isso não tem nada a ver comigo, é culpa dele... eu gostaria que houvesse mais consciência (P8)

Observa-se nos conteúdos das entrevistas, a grande preocupação dos expatriados em serem aceitos pelos locais. Todos se preocupam, sem exceção, em demonstrar esforço e dedicação ao trabalho, em permanecer mais tempo na empresa do que os locais para que assim possam se legitimar na empresa. Um dos relatos (P13) ressalta que os expatriados se sentem vigiados pelos locais quanto às folgas, suas atividades, postura e sentem que o fato de estarem aqui para contribuir para a gestão da empresa com um alto salário implica em mais responsabilidades perante os locais.

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

No trabalho, sentem que é imprescindível um ajuste no estilo de comunicação por parte dos expatriados japoneses na hora de liderar ou mesmo de chamar a atenção de algum funcionário brasileiro. As diferenças culturais mostram que se os expatriados japoneses forem muito assertivos como no Japão, por exemplo, seu modo de chamar a atenção poderá desmotivar ou parecer autocrático para os locais. Devido a essa preocupação, os expatriados japoneses se preocupam com o modo de apontar erros e de exigir alguma correção. Um dos entrevistados expressou-se da maneira seguinte:

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

Uma minoria (apenas 7) relatou ter facilidade na comunicação e no trabalho com os locais. As dificuldades apontadas se referem, principalmente, ao não cumprimento de prazos, falta de organização, falta de planejamento, o excesso de desculpas e motivos para justificar um erro e sem apontar medidas concretas sobre como consertá-lo de agora em diante e a falta de lógica em alguns procedimentos que forçam o trabalho a ser refeito da etapa zero.

Difícil...Naturalmente o jeito de pensar do Japonês é totalmente diferente dos locais e se não agirmos a partir do entendimento disso, então fica difícil. No Japão sempre se olha a longo prazo e se planeja, sabe, o ciclo PDCA, agora aqui não tem muito disso. O planejamento aqui é superficial... É necessário planejar bem. (P21)

Suponha que haja o prazo de entrega de um produto, o japonês busca ter isso em mente e já começa logo o trabalho. No caso do brasileiro, não são todos é claro... mas observo que se há um prazo de três meses para terminar um trabalho então mesmo após um mês ainda não se deu início ao trabalho e quando faltam apenas cinco dias o trabalho é iniciado...como há outros trabalhos para serem feitos e o funcionário não consegue terminar o trabalho total... aí o atraso é de três dias...(P11)

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

A pressão da matriz e as dificuldades no trabalho configuram as principais fontes de estresse e de desânimo para o expatriado japonês no Brasil. A lentidão, as falhas de comunicação, a falta de objetividade e a assimetria de informações geram um sentimento de frustração que se prolonga durante a estadia e em muitos casos leva a depressões intermitentes. Por conta dessas dificuldades, muitos se queixam e dizem que o estresse é tão grande que tem vontade de voltar para casa. A atitude em relação ao estresse com o qual se defrontam é a de suportar, a de agüentar até o fim, pois não se sentem à vontade para reclamar com a matriz ou solicitar o retorno prematuro. Abaixo, alguns dos relatos sobre o estresse:

Estou sem a família, estou sozinho aqui então venho para a empresa e aqui sou um tipo de conselheiro da fábrica, embora não fique vendo tudo o dia inteiro. Aí tenho que passar vários e-mails ao Japão e na minha vida particular tudo acontece de modo repetitivo...eu fico com os outros 4 expatriados do Japão e às vezes alguns deles dizem

algo desagradável e isso cansa, isso vira estresse e aí eu tenho vontade de voltar ao Japão...(P21)

Eu me pergunto às vezes: por quê é assim no Brasil? Mas não chego a culpar os meus companheiros de trabalho rs, no fundo eu acabo aceitando algo que não dá certo e achando que muitas coisas aqui são óbvias, pois é diferente e também já vi outras realidades de outros países... Eu procuro me controlar e por isso não sinto tanto estresse assim...Então...levando em consideração as empresas que conheço, não sei de nenhum caso de falha em expatriação no momento...(P3)

Para os que estão sem as famílias, a solidão no Brasil leva a um sentimento de nostalgia que é compensado pelos resultados do trabalho do expatriado que poderão ser usufruídos pela família que está no Japão, conforme relata P6:

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

Neste contexto, os nikkeys que falam a língua japonesa assumem um relevante papel para os expatriados, pois ajudam na comunicação com os locais. Os nikkeys, que são em geral muitas vezes promovidos a gerentes ou trabalham como assessores dos expatriados ajudam significativamente na gestão, quando sabem a língua japonesa e podem fazer o elo com os locais, de modo a facilitar a supervisão dos negócios, o controle e a difusão da cultura organizacional japonesa. O relato abaixo ilustra o papel dos nikkeys:

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

A categoria cultura organizacional também emergiu dos dados de análise. Os expatriados japoneses se ajustam ao que é estritamente necessário no Brasil, tal como a estratégia de vendas e atendimento ao cliente. Os clientes são brasileiros e as estratégias de vendas, por exemplo, devem ser adequadas ao ambiente local e por isso há um “mix” da cultura organizacional do Brasil e do Japão, conforme relatou um dos expatriados entrevistados. Na prática, porém, valores e práticas administrativas, tal como tomada de decisão, seguem o modo japonês e os expatriados japoneses em geral se esforçam para transmitir conhecimentos, *know-how* e a forma de pensar da matriz para os locais. Não obstante, sentem que a sincronia entre a cultura da matriz e a da subsidiária é difícil de ser alcançada. As citações abaixo mostram que os expatriados se dedicam a transmitir aos locais a “filosofia” da empresa, mas que a absorção por parte dos brasileiros é lenta.

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

A frase do fundador desta empresa, já falecido, é a seguinte “qualidade e

produtividade se tornam a vida.” Para fazer com que gerentes locais, supervisores enfim todos locais entendam a profundidade dessa frase, nós expatriados japoneses devemos nos esforçar muito (P4).

Outro fator relevante da cultura organizacional, que se manifesta nas práticas de *staffing*, é o apoio organizacional à vida do expatriado no exterior. A empresa se esforça por propiciar conforto (algumas trazem até produtos alimentícios) e segurança para os expatriados e todos têm a garantia da manutenção de seus empregos quando voltarem ao Japão (emprego vitalício). Isto confere tranquilidade ao expatriado para que se dedique a sua missão no Brasil.

Outra dimensão de ajustamento evidente nos dados de análise se refere ao ajustamento da família do expatriado. As principais dificuldades da família abrangem a comunicação com os locais muito embora a interação seja restrita e haja dificuldade na mobilidade, pois muitas esposas não dirigem no Brasil devido à questão da segurança. Quando perguntados sobre a família, alguns responderam como:

Penso que vem se acostumando muito embora haja restrições, quando falo em restrições eu me refiro por exemplo ao fato da minha família não sair de carro, ao fato de não ter tanta mobilidade devido ao problema da segurança e por isso acho que não está aproveitando tanto (P10).

Hum...bom, quando se fala em esposa do expatriado, de uma maneira bem resumida, há dois tipos...aquela que aprecia e aquela que não aprecia...de um modo geral o salário do expatriado aqui fica mais alto do que se estivesse no Japão, dá para ir a bons lugares..comprar coisas... e a partir daí há quem aproveite mais isso por estar em um país estrangeiro... mas há aquele tipo de esposa que não se familiariza... a minha esposa é desse segundo tipo (P12).

Não obstante, a sociedade *nikkey* serve de apoio à vida das famílias desses expatriados no Brasil, que resulta em uma “tranquilidade” para os expatriados Japoneses se engajarem no trabalho. Além disso, o grande número de expatriados propicia a formação de uma comunidade que ameniza as dificuldades da adaptação e do cotidiano, principalmente das esposas. Observou-se também que os entrevistados procuram separar bem o trabalho e a vida pessoal, não deixando que os problemas familiares interfiram no desempenho do trabalho, conforme relata P10: “Bom, trabalho é trabalho, vida particular é vida particular... com certeza surgem problemas no trabalho, mas isso não tem jeito e eu separo muito bem uma coisa da outra”.

Quando indagados a respeito do sentido de ajustamento, observou-se que os entrevistados não acreditam que passem, em geral, por mudanças pessoais significativas, a não ser pela necessidade de desenvolver a tolerância e a paciência para lidar com as diferentes formas de trabalhar, a pressão da matriz e o estresse local. Parece que o ajustamento necessário é o organizacional, uma prática de aproximar as culturas entre a subsidiária e a matriz para mitigar os efeitos de um possível choque cultural, além da necessidade de “ficar até o fim”. Para o expatriado japonês, desistir da missão internacional é desistir do Japão, pois a cultura da vergonha (Benedict, 1946) não permitirá ao expatriado ser aceito novamente na matriz como um membro da organização e deixar a empresa ainda é algo culturalmente mal visto, como mostra P18: “No Japão não se consegue simplesmente desistir de um emprego” e P12 entre outros: “Quando você deixa uma empresa e tenta ir para outra, os japoneses sempre acabam pensando que você saiu da outra empresa porque ninguém te queria lá, porque não servia...o japonês pensa assim...” (P12).

Por fim, vale a pena resgatar o sentido de sucesso ou efetividade na missão internacional para os expatriados japoneses. Observou-se no decorrer da apresentação dos dados, que o comprometimento do candidato à expatriação antecede a sua vinda ao Brasil e não depende do ajustamento intercultural. Do mesmo modo, a efetividade do expatriado em termos de esforço e resultados também parece independe do ajustamento intercultural e o foco da vida do expatriado japonês parece ser apenas o trabalho. Assim, o sentido de “sucesso” que parece predominante para os expatriados japoneses é o de cumprir a missão, que implica em “ficar até o fim” e não “envergonhar” a matriz com um retorno prematuro ou com um desempenho pífio no trabalho, conforme pode ser observado na fala a seguir:

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

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

Os resultados encontrados permitem inferir que alguns fatores organizacionais facilitam, enquanto outros dificultam o ajustamento dos expatriados japoneses no Brasil. Dentre os fatores organizacionais que ajudam ou facilitam o ajustamento, pode-se citar: (i) o suporte social por parte dos nikkeys, assim também como a ajuda logística por parte da empresa; (ii) a cultura organizacional, pois a aproximação da cultura organizacional da subsidiária em relação à cultura organizacional da matriz japonesa parece neutralizar os efeitos da “novidade da cultura” sobre o ajustamento do expatriado no trabalho; (iii) a alta clareza da função, pois o expatriado sabe o que é esperado dele.

Dentre os fatores organizacionais que dificultam o ajustamento, pode-se citar: (i) o treinamento intercultural e aos mecanismos de seleção dos expatriados, que são precários; (ii) a autonomia da função, que se torna restrita por causa do alinhamento constante das decisões locais em relação às decisões da matriz; (iii) a novidade da função, devido ao aumento expressivo do conteúdo do cargo; (iv) o conflito da função, devido às cobranças da matriz frente à lentidão do trabalho local, que ocasiona desconfortos para o expatriado, que se sente cansado e estressado com as diferenças culturais na forma de trabalhar com os locais; (v) o ambiente institucional, devido à complexidade das regras, tributos excessivos, etc.

Não houve menção por parte dos expatriados quanto à socialização no ambiente Brasileiro e por isso, supõe-se que há pouca utilização das “táticas de socialização”.

Já os fatores pessoais (individuais) não seriam favoráveis ao ajustamento intercultural desses expatriados no Brasil, porque o expatriado japonês apresenta: (i) pouca auto-eficácia, pois não se preocupa em aprender novos comportamentos que o aproxime dos locais; (ii) pouca habilidade de relacionamento, pois permanece distante e tem dificuldades na língua portuguesa; (iii) a baixa habilidade de percepção, pois tende a perceber e avaliar o ambiente local e seus atores com base nos valores culturais japoneses ou simplesmente da matriz. O fator individual favorável é o autocontrole que o expatriado japonês apresenta para não se deixar sucumbir pelo alto estresse que possui.

Quanto aos fatores não relacionados ao trabalho, observou-se que o ambiente brasileiro apresenta a sociedade nikkey, que torna a vida do expatriado japonês cômoda sob o ambiente geral e o ajustamento da família não parece ser determinante no ajustamento do trabalho. Assim, os fatores não relacionados ao trabalho não parecem dificultar o ajustamento intercultural dos expatriados japoneses no Brasil.

Como se pode observar há mais fatores dificultadores, em termos organizacionais e individuais, do que facilitadores quanto ao ajustamento intercultural do expatriado japonês no Brasil. E essa dificuldade transparece nos relatos dos entrevistados. E não parece haver ações das empresas direcionadas a melhorar ou amenizar a situação dos expatriados, a não ser pelo apoio mais operacional relativo a moradia, carros e medidas ocasionais, como trazer algum gênero alimentício, por exemplo. Não parece haver, no entanto, preocupação com o ajustamento dos expatriados; há, apenas a demanda para que o trabalho seja realizado e da forma como a matriz espera. O expatriado não tem voz, nem na hora da designação e, muitas vezes, não sabe nem quanto tempo vai permanecer no Brasil.

E, assim como na pesquisa de Nicholson e Imaizumi (1993), os entrevistados disseram que convivem muito mais com os próprios japoneses do que com os brasileiros. Na verdade, embora a cultura brasileira possa ser muito diferente, o fato de existir uma grande comunidade de japoneses e seus descendentes constitui um fator importante para a adaptação dos japoneses no Brasil. Conforme relatado, o povo brasileiro é considerado amável, cordial, e que trata todos como iguais, o que não é vivenciado em outros países. Portanto, as experiências em outros países podem ser ainda piores, com maior solidão e estresse para os expatriados japoneses.

## 6. Considerações finais

Este artigo se propôs a compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados japoneses no Brasil, visto que estes executivos são considerados como os mais bem sucedidos no mundo em missões internacionais, quando comparados aos Europeus e Americanos.

Respondendo à pergunta de pesquisa desta pesquisa, pode-se dizer de início que o expatriado japonês não se ajusta, mas meramente convive e, às vezes, sobrevive. A vida pessoal não parece ser tão importante quanto o trabalho, pois é na realidade o trabalho que serve de fundamento para a vida pessoal e social. Viver fora do país não parece ser muito diferente de viver no país em termos de trabalho, pois o trabalho é obrigação, tem que ser feito em qualquer lugar.

Na realidade, parece que a efetividade do expatriado japonês repousa na sua preocupação em se ajustar não com o ambiente local, mas com as expectativas da matriz. Os fatores culturais que determinam a efetividade do expatriado japonês estão relacionados ao Japão e não ao ambiente Brasileiro, como por exemplo, a obrigação em demonstrar lealdade à empresa. As citações dos expatriados mostram que desistir da missão no Brasil é o mesmo que desistir do Japão e envergonhar a empresa e a si próprio perante toda a matriz. Ao invés de passar por isso é preferível tolerar todas as dificuldades em silêncio e resistir até o fim. Infere-se das citações dos expatriados que não há nada mais medonho na sociedade japonesa do que o ostracismo que um japonês pode vir a ser submetido se questionar ou se opor ao que é considerado moralmente correto. Assim, o controle social seria também um fator que aumenta a aderência do expatriado em sua missão.

A obtenção de competências interculturais também não representa necessariamente uma vantagem para a carreira quando o executivo japonês for repatriado. Isso porque o Japão acredita que o trabalho do expatriado não apresenta em termos concretos nada de especial em relação ao trabalho efetuado na matriz, apesar de possíveis “dificuldades” interculturais

associadas ao ambiente brasileiro. A elite gerencial japonesa permanece na matriz e o expatriado japonês no Brasil quer voltar e tem a preocupação de se desalinhar ou se desatualizar, pois estão em uma terra distante de onde as coisas acontecem. Assim, não há outra opção para o expatriado japonês além de permanecer até o fim de sua missão e isso independe de seu ajustamento intercultural.

Os resultados da pesquisa confirmam que é preciso estar atento para a complexidade do construto ajustamento quando se aplica a diferentes nacionalidades. A experiência dos expatriados japoneses mostra em suma que ajustamento intercultural não é primordial para se ter a efetividade, pois estes executivos não desenvolvem “identidades biculturais” e não se preocupam se “ajustar”, no sentido adotado pelo modelo de Black *et al.* (1991). Os resultados sugerem que as dimensões do modelo de Black *et al.* (1991) – novidade cultural, apoio organizacional, características individuais e socialização – podem ter pesos diferentes quando se analisa pessoas de origens diferentes. No que tange à inter-relação entre as dimensões de ajustamento, observa-se que para o caso dos expatriados japoneses, o ajustamento no trabalho seria a dimensão mais relevante e também determinante do ajustamento interacional e geral.

Em termos de limitações da pesquisa, vale mencionar o número de entrevistados, adequado para uma pesquisa qualitativa, mas que não propicia generalizações. Seria efetiva a inclusão de expatriadas também para verificar se há ou não diferenças no ajustamento dentro do país anfitrião. Observou-se, também, da parte de alguns entrevistados que, por vezes, teriam receio de falar mais abertamente sobre os seus sentimentos e frustrações.

Como pesquisas futuras, sugere-se aprofundar o estudo sobre o ajustamento em outros contextos, também diferentes dos norte-americanos, para permitir a reflexão sobre experiências de outras nacionalidades em missões internacionais.

## Referências

- Aguzzoli, R.L., Antunes, E.D., & Lengler, J.F.B. (2007, setembro). Gestão de Pessoas: como Multinacionais Brasileiras Gerenciam seus Trabalhadores no Exterior. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Andreason, A.W. (2003). Expatriate Adjustment to Foreign Assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13(1), 42-60.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434-455.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (3ed.). Lisboa: Edições 70.
- Benedict, R. (1946). *The Chrysanthemum and the sword* (5ed.). Tokyo: Tuttle.
- Black, J.S., & Gregersen, H.B. (1991). The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 461-477.
- Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Black, J.S., Ferzandi, L.A., Gregersen, H., Harrison, D.A., & Shaffer, M.A. (2006). You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109-125.

Bjorkman, I., Stahl, G. (2006). International human resource management research: an introduction to the field. In Bjorkman & Stahl (Eds.). *Handbook of research in international human resource management* (Introduction). Cheltenham: Edward Elgar.

Caligiuri, P.M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61-80.

Collings, D.G., Scullion, H., & Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.

Florkowski, G.W., & Fogel, D.S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: the role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 783-807.

Godoi, C.K., Bandeira-de-Mello, & R., Silva, A.B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.

Gombata, M. (2008, abril 13). A maior colônia japonesa do mundo. *JB Online*. Recuperado em 27 de fevereiro, 2009, de <http://jbonline.terra.com.br/editorias/domingo/papel/2008/04/13/domingo20080413024.html>

Harzing, A.W.K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 457-474.

Homem, I.D., & Tolfo, S.R. (2008). Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. *RAC-Eletrônica*, 1(2), 202-217. Recuperado em 15 setembro, 2008, de <http://www.anpad.org.br/rac->

Japan Institute for Labour Policy and Training-JIL. (2005). *Dai6kai Kaigaihakensha Kinmushanoshokugyou to seikatsu ni kansuru chosakekka*. Recuperado em 03 março, 2009, de <http://www.jil.go.jp/institute/research/documents/research009.pdf#page=83>.

Japan Overseas Enterprises Association. (2007). *Kaigaihakensha Handobuko: KeiKenshaga kataru shokuba komiunitinojitsuyou nouhau*. Tokyo, Japan: Chunanbei.

Lee, H.W. (2007). Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. *International Journal of Management*, 24(3), 403-413.

Lee, H.W., & Liu, C.H. (2006). Determinants of the Adjustment of Expatriate Managers to Foreign Countries: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 23(2), 303-311.

Meyskens, M., Glinow, M.A.V., Werther Jr, W.B., Clarke, L. (2009). The paradox of international talent: alternative forms of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1439-1450.

Mondelli, A. (2008, novembro 11). Número de expatriados duplica com as empresas vendo maior valor nestas transferências. *Mercer*. Recuperado em 01 fevereiro, 2010, de <http://www.mercer.com/summary.htm?idContent=1327800>

Nakane, C. (1970). *Japanese Society* (5ed.). Tokyo: Tuttle.

Nicholson, N., & Imaizumi, A. (1993). The adjustment of Japanese Expatriates to Living and Working in Britain. *British Journal of Management*, 4, 119-134.

Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7:177-182.



- Rao, A., & Hashimoto, K. (1996). Intercultural Influence: A Study of Japanese Expatriate Managers in Canada. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 443-466.
- Sanchez, J.I., Spector, P.E., & Cooper, C.L. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. *Academy of Management Executive*, 14(2), 96-106.
- Scullion, H., & Brewster, C. (2001). The Management of Expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Business*, 36(4), 346-365.
- Schneider, S.C., & Asakawa, K. (1995). American and Japanese Expatriate Adjustment: A Psychoanalytic Perspective. *Human Relations*, 48(10), 1109-1127.
- Stahl, G.K., & Caliguri, P. (2005). The Effectiveness of Expatriate Coping Strategies: The Moderating Role of Cultural Distance, Position Level, and Time on the International Assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 603-615.
- Steining, B.W., & Hammer, M.R. (1992). Cultural baggage and the adaptation of expatriate American and Japanese Managers. *Management International Review*, 32(1), 77-89.
- Takeuchi, R., Yun, S., & Russell, J.E.A. (2002). Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1224-1244.
- Takeuchi, R., Shay, J.P., & Li, J. (2008). When does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal*, 51(1), 45-60.
- Thomas, D.C., & Lazarova, M.B. (2006). Expatriate adjustment and performance: a critical review. In Bjorkman & Stahl (Eds.). *Handbook of research in international human resource management* (247-264). Cheltenham: Edward Elgar.
- Toh, S.M., & DeNisi, A.S. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Executive*, 19(1), 132-146.
- Tung, R.L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Tung, R.L. (1984). Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model For U.S. Firms? *Journal of International Business Studies*, 15(2), 139-149.
- Tung, R.L. (1987). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A comparative Survey of Changes. *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.
- Winkelman, M. (1994). Cultural Shock and Adaptation. *Journal of Counseling & Development*, 73(2), 121-126.
- Wong, M.M.L. (1996). Managing Organizational Culture in a Japanese Organization in Hong Kong. *The International Executive*, 38(6), 807-824.
- Yagi, N. (2009, junho). An Ethnographic Perspective on Boundary Spanning in a Binational Organization. *The 25<sup>th</sup> EGOS Colloquium*, Barcelona, BLA, Espanha, 25.
- Yamazaki, Y., & Kayes, D.C. (2007). Expatriate learning: exploring how Japanese managers adapt in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1373-1395.