



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES – CCHLA**  
**DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS – DMI**  
**CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES**  
**INTERNACIONAIS**

**O PROFISSIONAL LEA NO PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL**  
**DO EXECUTIVO BRASILEIRO EXPATRIADO**

**BRUNA VICTÓRIA SOARES DE OLIVEIRA**

**JOÃO PESSOA (PB)**

**MAIO / 2019**

**BRUNA VICTÓRIA SOARES DE OLIVEIRA**

**O PROFISSIONAL LEA NO PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL  
DO EXECUTIVO BRASILEIRO EXPATRIADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para conclusão do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal da Paraíba.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup>. Ma. Silvia Renata Ribeiro

**JOÃO PESSOA (PB)**

**2019**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

O48p Oliveira, Bruna Victória Soares de.  
O profissional LEA no processo de ajustamento  
intercultural do executivo brasileiro expatriado /  
Bruna Victória Soares de Oliveira. - João Pessoa, 2019.  
45 f. : il.

Orientação: Silvia Renata Ribeiro.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHLA.

1. Profissional LEA. 2. Línguas Estrangeiras Aplicadas.  
3. Gestor de Recursos Humanos Internacionais. 4.  
Expatriados. 5. Ajustamento Intercultural. I. Ribeiro,  
Silvia Renata. II. Título.

UFPB/CCHLA

## FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

<b>Instituição</b>	<b>UFPB – Universidade Federal da Paraíba</b>
	<b>Endereço:</b> <b>- Reitoria</b> Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB <b>- Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes</b> Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB
<b>Dirigentes</b>	<b>Reitoria:</b> Reitora: Profa. Dra. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Vice-Reitora: Profa. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire De Oliveira Pró-Reitora de Graduação: Profa. Dra. Ariane Norma Menezes de Sá <b>Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes:</b> Diretora: Profa. Dra. Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho <b>Departamento de Mediações Interculturais:</b> Chefe: Profa. Dra. Tânia Liparini Vice-Chefe: Profa. Ma. Christiane Maria de Sena Diniz <b>Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais:</b> Coordenadora: Profa. Dra. Kátia Ferreira Fraga
<b>Trabalho de Conclusão de Curso</b>	<b>Título:</b> O profissional LEA no processo de ajustamento intercultural do executivo brasileiro expatriado <b>Vínculo:</b> Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professora Responsável: Prof. Ma. Silvia Renata Ribeiro
<b>Execução</b>	<b>Orientação:</b> Prof. <sup>a</sup> . Ma. Silvia Renata Ribeiro <b>Aluno:</b> Bruna Victória Soares de Oliveira

**Universidade Federal da Paraíba**  
**Pró-reitoria de Graduação**  
**Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes**  
**Departamento de Mediações Interculturais**  
**Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais**

**Parecer da comissão examinadora de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso**

**O PROFISSIONAL LEA NO PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL  
DO EXECUTIVO BRASILEIRO EXPATRIADO**

**Elaborado por Bruna Victória Soares De Oliveira**

**A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente \_\_\_\_\_.**

**João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_**

---

**Professora Ma. Silvia Renata Ribeiro (Orientadora)**

---

**Professora Dra. Katia Ferreira Fraga**

---

**Professora Dra. Ana Carolina Vieira Bastos**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todas as pessoas e oportunidades que foram colocadas em minha vida.

A minha mãe, Sandra Maria, por ter me dado a vida, a força e a autoestima para sempre seguir em frente.

A meu pai, Joselito Soares, por sempre me forçar a ir um pouco mais longe, mesmo quando eu pensei em desistir.

A minha irmã, Brenda Oliveira, por toda a orientação durante todo esse curso, você foi fundamental em minha graduação, sendo minha única família em João Pessoa e a Stephanne Dantas, por ter sido a melhor pessoa que encontramos para dividir apartamento, vocês me deram toda a estrutura que eu precisei em tempos difíceis.

A Maria Neide, por sempre ter palavras doces a me oferecer e a Humberto Macedo, por sempre ter tido o coração aberto para me receber como sua filha.

A Marina Muniz e Nívia Viviane, sem nossas noites de TCC e os empurrões durante essa graduação, eu não teria chegado até aqui, agradeço ainda por todas as conversas que foram essenciais para a minha saúde mental.

A Luiz Filho e a Vagner Nascimento, por sempre estarem dispostos a tirar minhas dúvidas e por terem me ouvido todas as vezes em que eu precisei.

A Tayná Lorena, Yasmim Alencar, Amanda Ramile, Ana Beatriz, Lays Bezerra e Rodrigo Farias por terem me mostrado o papel da amizade e terem sido fundamentais na formação do meu caráter.

A Hamanda Barbosa, Deisiane Souza e Luiza Bezerra, sem vocês o meu amor pela área de Recursos Humanos poderia nunca ter sido explorado.

A Guilherme Meira e Luana Chianca, por toda a amizade, risadas e experiências compartilhadas durante este curso.

A Silvia Renata Ribeiro, por toda a sua orientação durante esse trabalho. Suas palavras de encorajamento foram o que me manteve escrevendo durante esse período.

A M. Gabriel, por ter sido uma luz em minha vida, a Andrea, e sua família, por estarem sendo como uma família para mim e a UDV por serem uma família em cada canto do mundo.

To Steve, Andi, Noah and Dalton, you guys were fundamental to all my need for knowing others cultures.

A todos os professores dessa graduação, por sempre encorajarem a evolução dos alunos.

Ao curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, por ter me feito pensar fora da caixa e sair da minha zona de conforto.

A minha família, amigos e a todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente da minha formação, o meu muito obrigado.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.

(Simone de Beauvoir)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1.1 Delimitação do Problema</b> .....	18
<b>1.2 Definição dos Objetivos</b> .....	19
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 Perguntas do Estudo</b> .....	19
<b>1.4 Metodologia</b> .....	19
1.4.1 Tipo de Pesquisa.....	20
1.4.2 Estudo de Material Bibliográfico e Divisão de Pesquisa .....	20
<b>2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAIS</b> .....	21
<b>2.1 Definição e Evolução da Gestão de Recursos Humanos</b> .....	21
<b>2.2 Gestão de Recursos Humanos Internacionais</b> .....	22
<b>2.3 Expatriados no Mercado Internacional de Trabalho</b> .....	24
<b>3 ASPECTOS CULTURAIS E SUAS INFLUÊNCIAS</b> .....	27
<b>3.1 Os Diversos Conceitos de Cultura</b> .....	27
<b>3.2 A Influência das Diferenças Culturais</b> .....	28
<b>3.3 Ajustamento Intercultural</b> .....	30
<b>4 PROFISSIONAL LEA E SUAS CONTRIBUIÇÕES NO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL</b> .....	33
<b>4.1 Breve Relato de Profissionais LEA em Trabalho no Exterior</b> .....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>ANEXOS</b> .....	45

## RESUMO

Com a globalização e o avanço da tecnologia, o mercado internacional passou a contratar pessoas pela sua capacidade e não pela sua nacionalidade. Assim surgiram os expatriados, ou seja, pessoas que por causa do seu alto nível de conhecimento são contratadas para trabalhar em um país diferente do seu país nativo. O executivo expatriado, para obter sucesso, precisa de um ajustamento intercultural. Esse ajustamento inclui uma preparação prévia em relação ao idioma, a cultura, a tradição e os costumes do seu país de origem e do país em que ele irá trabalhar (KUBO, 2011). Atualmente, o gestor de recursos humanos é a profissão mais conhecida para desempenhar o ajustamento intercultural, porém seu conhecimento é limitado a sua área de atuação, não contemplando a área internacional e sua complexidade (IVANCEVICH, 2008). O presente estudo tem natureza qualitativa, e através de uma pesquisa bibliográfica objetiva evidenciar como o profissional LEA pode atuar no ajustamento intercultural de executivos brasileiros expatriados, em aspectos como a preparação do indivíduo, da organização, trabalho, cultura organizacional e contexto fora do trabalho, de acordo com as dimensões de Black et al. (1991), exemplificando a partir de relatos de ex-alunos que trabalham ou trabalharam ao estrangeiro sobre a capacidade desse profissional.

Palavras-chave: Profissional LEA. Línguas Estrangeiras Aplicadas. Gestor de Recursos Humanos Internacionais. Expatriados. Ajustamento Intercultural.

## **ABSTRACT**

Because of the globalization and the advancement of the technology, the international market began to hire people by its abilities and not by its nationality, a process that resulted in the expatriates' appearance, which are people that because of their high level of knowledge are hired to work in a foreign. The expatriate, in order to succeed, needs intercultural adjustment. This adjustment includes a prior preparation for the language, culture, tradition, and customs of his country of origin and the country in which they will work (KUBO, 2011). Currently, the human resources manager is the best-known profession to perform the intercultural adjustment, but their knowledge is limited to their area of activity, not considering the international area and its complexity (IVANCEVICH, 2008). The present study has a qualitative nature, and through a bibliographical research, it aims to show how the LEA professional can act in the intercultural adjustment of Brazilian expatriates' executives, in aspects such as the preparation of the individual, organization, work, organizational culture and context outside the work according to the dimensions of Black et al. (1991), to exemplify from reports of ex-students that work or worked abroad about the capacity of this professional.

**Keywords:** Professional LEA. Applied Foreign Languages. International Human Resources Manager. Expatriates. Intercultural Adjustment.

## RESUMEN

Con la globalización y el avance de la tecnología, el mercado internacional pasó a contratar a personas por su capacidad y no por su nacionalidad, así surgieron los expatriados, que son personas que por su alto nivel de conocimiento son contratadas para trabajar en un país extranjero. El ejecutivo expatriado, para obtener éxito, necesita de un ajuste intercultural. Este ajuste incluye una preparación previa con relación al idioma, la cultura, la tradición y las costumbres de su país de origen y del país en el que va a trabajar (KUBO, 2011). Actualmente, el gestor de recursos humanos es la profesión más conocida para desempeñar el ajuste intercultural, pero su conocimiento está limitado a su área de actuación, no contemplando el área internacional y su complejidad (IVANCEVICH, 2008). El presente estudio tiene naturaleza cualitativa, ya través de una investigación bibliográfica objetiva evidenciar cómo el profesional LEA puede actuar en el ajuste intercultural de ejecutivos brasileños que van a trabajar al extranjero, en aspectos como la preparación del individuo, de la organización, trabajo, cultura organizacional y contexto fuera del trabajo de acuerdo con las dimensiones de Black et al. (1991), ejemplificando a partir de relatos de ex-alumnos que trabajan o trabajaron al extranjero sobre la capacidad de ese profesional.

Palabras clave: Profesional LEA. Lenguas Extranjeras Aplicadas. Gestor de Recursos Humanos Internacional. Expatriados. Ajuste Intercultural.

## RESUMÉ

Avec la mondialisation et le progrès de la technologie, le marché international a commencé à embaucher des gens par sa capacité et non par sa nationalité. C'est ainsi que les expatriés sont apparus, c'est à dire, des personnes qui, en raison de leur niveau élevé de connaissances, sont embauchées pour travailler dans un pays étranger. Cette adaptation comprend une préparation préalable sur la langue, la culture, les traditions et coutumes de son pays d'origine et du pays où il travaillera (KUBO, 2011). Actuellement, le professionnel des ressources humaines est la profession la plus connue pour effectuer l'ajustement interculturel, mais ses connaissances se limitent à son domaine d'activité, sans tenir compte du domaine international et de sa complexité (IVANCEVICH, 2008). La présente étude a un caractère qualitatif, et à travers une recherche bibliographique objective montrer comment le professionnel LEA peut jouer un rôle encore plus efficace dans l'adaptation interculturelle des cadres brésiliens expatriés, en a quiconcerne aspects tels que la préparation de l'individu, l'organisation, le travail, la culture organisationnelle et le contexte en dehors du travail selon les dimensions de Black et al. (1991), exemplifiant à l'aide partir des rapports de ex-étudiants qui travaillent ou travaillaient à l'étranger sur la capacité de ce professionnel.

Mots clés: Professionnelle LEA. Langues étrangères appliquées. Directeur des ressources humaines internationales. Expatriés. Ajustement interculturel.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural .....	288
--	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Foco da Gestão de RH das Corporações Multinacionais e Globais .....	23
Quadro 2: Modelo de Ajustamento do Expatriado de Black <i>et al.</i> ....	3030

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Sucesso e Fracasso do Gestor Expatriado .....	24
Tabela 2: Dimensões do Modelo de Ajustamento do Expatriado e a Possível Atuação do Profissional LEA .....	37

## **LISTA DE SIGLAS**

Cefet/RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca / Rio de Janeiro

LEA –Línguas Estrangeiras Aplicadas

LEA-MSI – Línguas Estrangeiras Aplicado ao Multilinguismo e a Sociedade da Informação

LEA-NI – Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

RH – Recursos Humanos

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UNB – Universidade de Brasília

## 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização tornou o mercado capitalista mais competitivo e, devido ao avanço da tecnologia, as nações estão mais conectadas. Por causada necessidade do mercado de ampliar seus campos, surgiram as empresas multinacionais, que buscam melhores oportunidades de se fixar em um determinado país estrangeiro, tendo em vista aspectos como o valor da mão-de-obra e da matéria prima disponíveis.

Conforme dito por Alcoforado (2002) no mercado global “apenas o trabalhador detentor de conhecimento é capaz de elevar os níveis de produtividade e inovar”, ou seja, o mercado busca por mão de obra qualificada de acordo com o conhecimento que o trabalhador dispõe. Com a globalização, essa busca se estende não só ao mercado em que a empresa se encontra, mas também a outras nações. O indivíduo passa a ser moeda de troca.

E como moeda de troca, surgem os executivos expatriados, ou seja, pessoas que devido ao seu alto nível de conhecimento são contratadas para trabalhar em um país diferente do seu país de origem. O mercado considera mais lucrativo expatriar um executivo que já possui o conhecimento necessário a contratar uma pessoa local que ainda precisará passar por um treinamento e aprimorar seus conhecimentos, pois conforme o dito popular “tempo é dinheiro”.

Todavia, muitas vezes quando um indivíduo é expatriado não são levados em consideração seus aspectos culturais e como isso influenciará em seu desempenho profissional. As diferenças culturais passam a ser percebidas apenas quando o indivíduo entra em contato com a cultura do outro, fato que pode provocar choques culturais. A preparação do executivo antes de sua expatriação visa diminuir os efeitos que podem ser causados por esse choque de culturas, fornecendo um olhar mais amplo sobre a sociedade e diminuindo este afastamento e estranheza que pode ocorrer em relação ao outro, ao diferente.

As questões interculturais em diversas sociedades vêm sendo discutidas com mais frequência a partir do século XX, devido ao aumento da migração de pessoas e a globalização também causada pelo avanço da tecnologia. Em decorrência, muitas profissões surgiram com a necessidade do mercado de pessoas com o conhecimento na área internacional. Este é o caso do profissional de Línguas Estrangeiras Aplicadas (LEA).

O profissional LEA surgiu com uma proposta inovadora de buscar entender o mercado internacional, através do estudo interdisciplinar sobre os aspectos que influenciam o mercado, como a cultura, turismo, negociação, economia, direito, entre outros. Além disso,

utiliza o estudo de línguas estrangeiras como uma forma de aperfeiçoar os conhecimentos e aprofundar as questões relativas à interculturalidade.

Tendo em vista os aspectos da formação do profissional LEA, ele se torna capaz de preparar o executivo expatriado para o mercado internacional de forma a amenizar as diferenças e interagir com os aspectos culturais com os quais o expatriado se depara no estrangeiro, entendendo sobre cultura brasileira e quais seriam as questões mais difíceis para o brasileiro no exterior.

Este trabalho aborda o profissional LEA como atuante no ajustamento intercultural antes da expatriação do executivo brasileiro, como uma ferramenta que visa diminuir o contraste entre culturas e conseqüentemente o choque cultural. O estudo apresenta conceitos sobre a gestão de recursos humanos internacionais, a cultura, a interculturalidade e a formação do profissional LEA, que determinam sobre a melhor forma de preparar um executivo para viver ao exterior, utilizando-se de aspectos além dos linguísticos.

### **1.1 Delimitação do Problema**

Segundo Zwielewski (2009) um profissional expatriado sai da sua zona de conforto e entra em um terreno desconhecido onde a não compreensão deste ambiente afeta o seu bem-estar psicológico e dificulta o seu ajustamento intercultural. Ao ser feita uma preparação do executivo expatriado, um ajustamento intercultural antes de sua imersão na nova cultura, a adaptação do profissional se torna mais fácil e proveitosa.

O processo de ajustamento intercultural do profissional expatriado abrange diversas áreas de estudo como: Economia Internacional, Recursos Humanos, Relações Internacionais, Cultura, Linguística e Relações Econômicas Internacionais. Atualmente, o profissional mais conhecido para tal trabalho é o Gestor de Recursos Humanos Internacionais, porém esse profissional, muitas vezes, não possui em sua formação aprendizados interdisciplinares e linguísticos que adentrem as áreas expostas anteriormente, como é o caso do profissional LEA.

Dentro desse contexto, ao pensarem uma melhor forma de compreender essa realidade, emerge a seguinte pergunta: como seria, então, o perfil profissional que possa trabalhar com ajustamento intercultural, a fim de reduzir choques culturais, estresses e outras dificuldades que o executivo pode se deparar ao se deslocar para trabalhar no estrangeiro? Assim, essa pesquisa analisa o executivo brasileiro expatriado e o possível aporte que o profissional LEA pode oferecer ao processo.

## **1.2 Definição dos Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Evidenciar como o profissional LEA, enquanto profissional mediador intercultural, pode atuar no ajustamento intercultural de executivos brasileiros que vão trabalhar em países estrangeiros.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar a gestão de recursos humanos e seu papel no alinhamento cultural de executivos;
- Identificar como a cultura afeta a vida de expatriados;
- Relatar as causas e consequências de se expatriar pessoas por questões laborais;
- Informar as vantagens que o curso LEA tem em preparar pessoas para o mercado estrangeiro;
- Examinar as características desenvolvidas pelo profissional LEA e o seu papel dentro do processo de ajustamento intercultural do profissional brasileiro expatriado;

## **1.3 Perguntas do Estudo**

- O que são executivos expatriados?
- Quais as causas e consequências para a necessidade de se expatriar pessoas?
- Quais as principais dificuldades encontradas por um executivo expatriado?
- De que maneira o profissional LEA pode atuar no ajustamento intercultural do executivo expatriado?

## **1.4 Metodologia**

No dizer de Köche (2011) a metodologia deve esclarecer a forma utilizada para analisar o problema proposto a fim de que o leitor tenha os elementos necessários para compreender, identificar e avaliar os procedimentos utilizados. Nesta seção, objetiva-se esclarecer o método, o tipo e os instrumentos utilizados na elaboração desta pesquisa.

#### 1.4.1 Tipo de Pesquisa

Esse trabalho de pesquisa é de natureza qualitativa, não se preocupando com métodos estatísticos de caráter quantitativo dos dados. Desse modo, busca estabelecer um olhar crítico para explicar e compreender o tema em questão, utiliza referencial teórico de diversos autores, ou seja, todo o material que possa ser encontrado em livros, revistas, jornais, artigos, teses, dissertações, entre outros, servirá de embasamento das ideias e como uma forma de solucionar as questões a serem discutidas. Além disso, será feita uma análise crítica interpretativa para compreender as ideias e teorias propostas pelos diferentes autores e encontrar a melhor forma de solucionar o problema baseando-se em diversos pontos de vista.

#### 1.4.2 Estudo de Material Bibliográfico e Divisão da Pesquisa

Foram utilizados livros, artigos e materiais disponíveis na área de Recursos Humanos, Cultura e Negociações Internacionais. Após a realização do trabalho de cunho teórico, foi realizada uma pesquisa interna a respeito do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais em materiais disponíveis sobre o curso, a fim de construir o perfil do profissional LEA e suas competências para atuar na aprimoração cultural do expatriado. Por fim, a título de exemplificação, foi realizada uma breve entrevista com ex-alunos do curso que trabalham ou trabalharam fora do país, a fim de identificar aspectos positivos de suas adaptações no exterior, tendo em vista os conhecimentos provenientes da sua formação, além de sugestões para os alunos que desejem trabalhar no âmbito dos Recursos Humanos Internacionais.

O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro visa expor a gestão de recursos humanos internacionais e seu papel no alinhamento cultural de executivos. O segundo explana sobre como a cultura está interligada em todos os aspectos do cotidiano de uma sociedade e como isso afeta a percepção do indivíduo. O capítulo final adentra nas necessidades do mercado global e no profissional LEA no processo de ajustamento intercultural do executivo brasileiro expatriado.

## 2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAIS

### 2.1 Definição e Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A ideia de recursos humanos surgiu com a organização de trabalhadores, como pedreiros, carpinteiros e outros tipos de indivíduos, que reuniram seus interesses a fim de conseguir melhores condições de trabalho. Com a revolução industrial no século XVIII, as pessoas passaram a ver uma nova forma de gestão, os donos das empresas contratavam chefes para gerir seus funcionários. Esse novo cargo passou a ser responsável pelas negociações entre funcionários e proprietários, devido a terceirização do contato entre os funcionários e o proprietário, houve um distanciamento entre ambos. (IVANCEVICH, 2008).

Frederick Winslow Taylor foi um dos precursores no estudo da administração industrial, tendo como base a eficácia e eficiência. Em seu livro “Princípios da Administração Científica” publicado em 1911, ele faz a seguinte afirmação sobre a psicologia dos trabalhadores:

É verdade que as leis resultantes de experiências dessa espécie, pelo fato de tratar-se de organismo muito complexo - o ser humano -, estão sujeitas a grande número de exceções, ao contrário do que sucede com as relativas às coisas materiais. E, entretanto, existem inquestionavelmente leis desta espécie, que se aplicam a grande número de pessoas e que, quando claramente definidas, são de grande valor para orientar a direção dos homens. (TAYLOR, 1990, p. 98)

Os preceitos de Taylor foram utilizados como embasamento para os primeiros estudos dos servidores dentro de uma organização, em destaque a forma como a satisfação influencia no nível de eficácia e eficiência da empresa. Enquanto os estudiosos da época se concentravam apenas na escala de trabalho realizado, Taylor passou a observar o empregado de maneira individual. Sua visão sobre as leis claramente definidas foi o primeiro passo para a criação de uma profissão voltada ao estudo das ferramentas que podem ser utilizadas para orientar e direcionar o ser humano.

Após a revolução industrial, surgiu uma área denominada de Relações Industriais que visava criar um ponto em comum entre os interesses dos funcionários e os do proprietário, com o objetivo de construir uma ponte de comunicação entre ambos. O avanço desse conceito fez com que na década de 1950 surgisse a Administração de Pessoal, que não se tratava apenas de uma forma de resolver conflitos, mas uma maneira de administrar as pessoas em conformidade com a legislação trabalhista vigente (CHIAVENATO, 2009).

No entanto, até a década de 1960, a função de gerenciamento de pessoal ainda não era vista como uma ferramenta para melhorar a produtividade da empresa, mas como uma unidade de manutenção de serviços, que distribuía prêmios aos funcionários por tempo de trabalho e trabalhos realizados (IVANCEVICH, 2008). A sociedade ainda possuía a visão das pessoas como recursos passivos que devem ser controlados e ajustados apenas às necessidades da empresa (CHIAVENATO, 2009).

A Gestão de Recursos Humanos possui como função o arquivamento, a organização e manutenção de registros de pessoal. Sua estratégia está centrada na identificação dos problemas de recursos humanos dentro da organização e suas possíveis soluções. Enquanto a visão tradicional da gestão de recursos humanos é focada no lucro da empresa e em uma forma de aumentar o capital do proprietário, a gestão de recursos humanos atual visa encontrar problemas e solucioná-los em relação à satisfação do funcionário, buscando também condições mais humanas de trabalho (IVANCEVICH, 2008).

Além disso, atualmente é marcante o avanço da globalização e a união entre os mercados, o que ocasiona a necessidade de profissionais competentes na área de recursos humanos internacionais a lidar com os funcionários globais. Os executivos globais são pessoas que por se deslocarem para outras culturas à procura de trabalho, deixam de ser contratados por sua nacionalidade, mas sim por sua capacidade.

## **2.2 Gestão de Recursos Humanos Internacionais**

A gestão de Recursos Humanos Internacionais enfrenta diversas dificuldades, pois a internacionalização das organizações ocorreu de forma abrupta. Apesar de sempre ter tido colaboradores que se deslocavam de um país para outro, nunca foi de forma frequente e com longa permanência como está sendo retratado desde o fim do século XX. Dessa forma, além das funções comuns da área Recursos Humanos, há diversos fatores que influenciam na gestão de pessoas dentro de uma organização internacional. Conforme dito por Ivancevich:

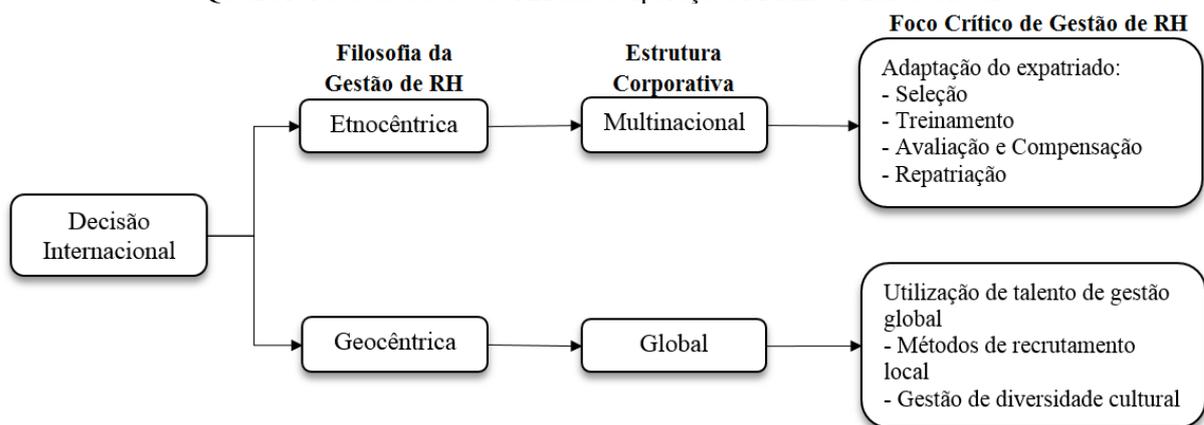
O ambiente externo é uma das principais influências sobre as atividades de gestão de RH de uma organização internacional. Cada país em que a organização internacional atua possui suas próprias legislações, práticas empresariais e características da força de trabalho. Além disso, a organização precisa estar sempre ciente da atmosfera política de cada país onde mantém atividades. Mudanças que podem afetar a organização ocorrem muito rapidamente. (2008, p. 98)

Cada país possui leis, regimentos internos e uma visão sobre a melhor forma de administração, além de um mercado consumidor que pode ter suas peculiaridades. Desse modo, ao trabalhar com a constante mudança de um Estado para outro, é necessário ter em mente que as dificuldades ultrapassam a questão geográfica.

Os recursos humanos estão relacionados aos principais motivos para o insucesso dentro do processo de mudança. Conforme Marques (2016) as mudanças devem ser dirigidas pelo gerente de recursos humanos a fim de minimizar possíveis fracassos, para isso é preciso criar e comunicar aos colaboradores uma visão de futuro, destacar o que se espera do desempenho da organização e dos funcionários e desenvolver as capacidades necessárias para transformar essa visão em realidade.

A necessidade de mudança ocorre de maneira diferente de acordo com a decisão internacional. Para Ivancevich (2008), as corporações internacionais podem ser Globais e Multinacionais e isso influencia diretamente na gestão de recursos humanos internacionais. As corporações multinacionais são muito comuns no primeiro estágio da internacionalização, nesse tipo de corporação, a filial em cada país é comandada pela matriz, geralmente em seu país de origem, onde estão localizados também seus funcionários mais capacitados. Entretanto, nas corporações globais, a contratação vai além das fronteiras, sendo mais importante a capacitação do funcionário que a sua nacionalidade.

Quadro 1: Foco da Gestão de RH das Corporações Multinacionais e Globais



Fonte: Elaborado pela autora, 2019 (Adaptado de: IVANCEVICH, 2008)

Ao observar o quadro 1, é possível perceber como a gestão de RH internacional se molda de acordo com o tipo da corporação. Enquanto na estrutura global, há uma diversidade cultural maior a ser trabalhada, pois seu método de recrutamento é local. Na estrutura

multinacional, é muito comum a presença de expatriados, pois os funcionários geralmente são distribuídos a partir da sede.

### 2.3 Expatriados no Mercado Internacional de Trabalho

Soares (2008) define os expatriados como aqueles “que foram designados por empresas multinacionais para viver e trabalhar em um país estrangeiro”. Para Tanure, Evans e Pucik (2007) a expatriação é o processo em que uma organização envia funcionários para viver no exterior por motivos profissionais. Uma definição mais abrangente foi arquitetada por Shephard (1996) que define o expatriado como uma pessoa que não tem cidadania no país no qual ela está designada a trabalhar. Dessa forma, expatriados são pessoas que, por questões profissionais, vão trabalhar em um país diferente do seu país de origem.

Os expatriados surgem com a necessidade do mercado de se internacionalizar. Após a internacionalização das empresas, elas passaram a ampliar sua visão de mundo e a buscar funcionários independente de sua nacionalidade. Todavia, conforme ilustrado a seguir, não são todos os funcionários, independentemente de suas capacidades profissionais, que estão aptos a viver e trabalhar em outro país.

Tabela 1: Sucesso e Fracasso do Gestor Expatriado

<b>CARACTERÍSTICA DO GESTOR EXPATRIADO</b>	
<b>Grande Probabilidade de Sucesso</b>	<b>Pequena Probabilidade de Sucesso</b>
Ótimas habilidades técnicas	Competência técnica indefinida
Muita facilidade com idiomas	Pouca facilidade com idiomas
Forte desejo de trabalhar em outro país	Inseguro sobre seu desejo de trabalhar em outro país
Conhecimento específico da cultura estrangeira	Problemas familiares
Situação familiar estável	Pouco apoio do companheiro
Total apoio do companheiro	Inflexibilidade comportamental
Flexibilidade comportamental	Dificuldade de adaptação
Facilidade de adaptação e mente aberta	Fechado a novas ideias
Facilidade de relacionamento	Dificuldade de relacionamento
Boa capacidade de controlar o estresse	Pouca capacidade de controlar o estresse

Fonte: IVANCEVICH (2008)

A tabela 1 mostra o perfil do gestor que tem mais chances de sucesso em sua expatriação contra o perfil que possui mais chances de fracasso. O expatriado deve possuir as seguintes características: forte desejo de trabalhar em outro país, conhecimento de cultura estrangeira, total apoio do cônjuge ou companheiro, facilidade de adaptação e mente aberta.

O forte desejo de viver em um país estrangeiro é de grande importância para o gestor expatriado. No entanto, no que se refere a trabalhar em um país estrangeiro, estão envolvidas diversas outras questões além das dificuldades linguísticas. É necessário entender sobre os costumes, hábitos administrativos e de gestão do meio em que o colaborador estará inserido. Ou seja, o conhecimento de cultura estrangeira deve vir atrelado à forte vontade de aprender e conviver com outras culturas, pois mesmo aqueles que sabem muito sobre uma cultura, podem não querer vivenciá-la em seu dia a dia.

Quando um expatriado se desloca para o estrangeiro, normalmente sua família se desloca com ele, dessa forma a sua aceitação e adaptação são de suma importância no sucesso do executivo expatriado. Segundo Kato, Pereira e Pimentel:

Por que as empresas, então, não utilizam a expatriação sem os familiares e reduzem assim o risco de insucesso? Parte da resposta está no fato de o contato que se espera que o expatriado faça com a nova cultura não é apenas na condição de observador ou estudioso, mas fundamentalmente de agente ativo, cujos recursos de atuação são oriundos da sua cultura de origem. Essa ação se dá pelo contato com os diversos elementos do ambiente no qual o expatriado irá atuar: clientes, fornecedores, órgãos de governo, formadores de opinião, entre outros. Para tanto, há a necessidade de se construir um espaço de convivência desse indivíduo com a nova cultura, que possa ser fortalecido pela presença constante e marcante dos elementos culturais de origem. Uma fonte fundamental dessa força é sem dúvida a família. (2005, p. 61)

A facilidade de adaptação e mente aberta são os principais aspectos que o executivo deve possuir, tendo em vista que não é fácil sair de um país e mudar para outra cultura com características distintas. É importante que o executivo entenda a cultura do outro como algo diferente que deve ser respeitado e que pode ser aderido.

É fundamental destacar que quando o gestor expatriado já possui essas características, há uma maior chance de sucesso no exterior, entretanto, ainda assim são necessários uma preparação e um acompanhamento por um profissional capacitado que possam guiar o executivo e sua família em sua jornada.

O profissional de RH é especializado em selecionar o melhor funcionário, a melhor maneira de preparar o trabalhador e como aproveitar o talento do indivíduo. Dentro do leque de atribuições desse profissional, não há estudo amplo sobre cultura e línguas. Apesar desse

profissional ter conhecimento sobre a melhor forma de preparar o executivo, por não aprofundar sua visão estratégica na questão cultural e em suas influências, não possui ciência sobre como isso afeta o expatriado não só na relação familiar, mas em sua eficiência dentro da empresa. Ivancevich comenta que:

Além disso, muitos gestores de Recursos Humanos não têm visão estratégica. A educação e o treinamento desses gestores são limitados, e eles estão basicamente voltados à sua área de especialização – compensação, legislação trabalhista, avaliação de desempenho e outras áreas de RH. Não possuem conhecimento suficiente de finanças contabilidade, marketing e produção. (2008, p. 8)

A falta de conhecimento especializado do gestor de Recursos Humanos fora da sua área de atuação torna esse profissional pouco habilitado no preparo do executivo expatriado. Em contrapartida, com a carência do mercado de profissionais qualificados para esse preparo, surge o profissional LEA para preencher essa lacuna.

O profissional LEA possui conhecimento linguístico, cultural, econômico, administrativo, entre outras áreas, que o torna capaz de compreender as limitações, dificuldades, fraquezas, oportunidades e ameaças que o profissional expatriado pode se deparar ao trabalhar em solo estrangeiro. O profissional LEA brasileiro possui ainda a vantagem de conhecer a cultura brasileira e conviver com culturas estrangeiras, o que contribui para uma visão mais ampla sobre aspectos específicos da cultura do brasileiro que afetam a sua vida fora do país.

### 3 ASPECTOS CULTURAIS E SUAS INFLUÊNCIAS

#### 3.1 Conceito de Cultura

A primeira definição da palavra cultura surgiu ligada a terra, com o significado original de “lavoura” e “cultivo da terra”, ou seja, era utilizada para atividades humanas como plantio, colheita e cuidado com a natureza (EAGLETON, 2005). Ainda assim, o conceito de cultura é muito discutido entre os autores no meio acadêmico.

Após seu significado inicial usado para definir uma ação, a palavra passou a ser empregada como um adjetivo para pessoas que cultivam a mente, ou seja, passou a determinar uma questão mais intelectual (EAGLETON, 2005). Essa definição era muito comum no século passado, porém as pessoas passaram a utilizá-la de maneira seletiva tendo em vista seu contexto histórico, afinal poucas pessoas possuíam acesso à informação, o que tornava mais difícil a definição de pessoa culta para qualquer um.

A palavra cultura possui também um outro conceito amplamente utilizado no meio internacional, que abrange características, tradições, costumes e expressões sociais de um povo. Santos constata que:

Cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos. Quando se considera as culturas particulares que existem ou existiram, logo se constata a grande variação delas. Saber em que medida as culturas variam e quais as razões da variedade de culturas humanas são questões que provocam muita discussão. (1993, p. 7)

As pessoas podem ter questões culturais diferentes, influenciadas pela época ou pela sociedade em que estão inseridas. O ditado popular americano: *Can't see the forest for the trees*, ou seja, não é possível ver a floresta se olharmos apenas para uma árvore, pode ser utilizado para explicar como a cultura só se torna visível quando o indivíduo entra em contato com outras culturas, pois quando se está inserido em uma determinada sociedade, ele tende a não conseguir observar o todo, tornando a sua visão limitada.

Tendo em vista as definições acima expressas, é possível observar como a complexidade das variações culturais da humanidade refletem nas concepções sociais sobre o que é cultura.

### 3.2 A Influência das Diferenças Culturais

A cultura se torna visível para o indivíduo a partir do momento em que se entra em contraste com a cultura do outro. É muito comum que ao entrar em contato com diferentes culturas e seus aspectos sobre o mundo, a pessoa passe a experienciar aspectos conhecidos como choque cultural. Segundo Bennett (1993) em sua teoria denominada Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural, o contato entre culturas possui seis estágios.

Figura 1: Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural



Fonte: Elaborada pela autora, 2019 (Adaptado de: BENNETT, 2017)

A negação é o primeiro estágio e ocorre quando um sujeito que prefere uma estabilidade é forçado, por alguma circunstância, a reconhecer a distinção do outro e ele não aceita a existência de diferenças culturais. Dentro de uma organização, a negação pode ser vista quando não há estruturas, ou seja, políticas e procedimentos, para reconhecer e lidar com a diversidade cultural.

No estágio da defesa é comum a presença de “eles” e “nós”, geralmente definido por estereótipos. As pessoas tendem a ser críticas com as outras culturas e culpam os problemas da sociedade às diferenças culturais. O “nós” se torna superior ao “eles”. Porém, há também a variação reversa, que torna o “eles” superior ao “nós”, nesse caso as pessoas tendem a ser mais críticas com a própria cultura e romantizar a cultura do outro.

Na minimização, os conceitos de “nós e eles” passam a ser diminuídos a favor das similaridades entre “eu” e “outros”. Essas similaridades são baseadas nos elementos familiares da própria cosmovisão cultural, as pessoas presumem que as suas próprias experiências foram vividas pelos outros, ou que valores básicos e crenças vão além das questões culturais. Por observar as similaridades, esse estágio gera um certo tipo de tolerância, contudo não se leva em consideração fatores mais profundos da cultura.

A aceitação faz com que as pessoas se tornem mais conscientes sobre si mesmas e os outros em um contexto cultural. A aceitação das diferenças culturais não significa a concordância, pois essas diferenças culturais podem ser julgadas de maneira negativa, contudo esse julgamento não é de maneira etnocêntrica automaticamente baseado apenas no fato de divergir da própria cultura.

A adaptação é composta pela empatia com a cultura do outro, permitindo neurologicamente que o ser humano consiga se imaginar no local do outro como se participasse daquela cultura. No entanto, o problema nesse contexto se torna a autenticidade do indivíduo, pois se as pessoas são capazes de vivenciar diversas culturas, acabam por perder seus próprios traços culturais. Dentro de uma organização, a adaptação se torna sinônimo de inclusão, ponto indispensável dentro de uma empresa internacional.

O último estágio é a integração que permite a ligação entre as diferenças culturais por meio da comunicação. Nesse estágio, o limite cultural permite a construção de pontes entre as culturas e há uma mediação entre ambas. A organização na integração encoraja a criação de uma terceira cultura para suprir as necessidades culturais de ambos os indivíduos.

O choque cultural é um dos principais aspectos que devem ser observados na preparação do expatriado ao estrangeiro, pois é também um dos principais motivos de fracasso (IVANCEVICH, 2008). Para diminuir a influência do choque cultural, é necessário que ocorra uma preparação do expatriado e de sua família não apenas no solo estrangeiro, mas prévia a esta experiência. É preciso ainda que o profissional responsável por esta preparação tenha em mente que as dificuldades culturais vão além do idioma.

Um outro ponto é o chamado choque cultural de retorno. Muitas vezes, quando o expatriado e sua família retornam ao seu país de origem, eles não conseguem se readaptar à sua cultura, pois conforme exposto anteriormente, no estágio de adaptação e integração da teoria de Bennett, há uma incorporação da cultura local, o que cria uma nova cultura presente com os aspectos da cultura de origem e a cultura local do novo país.

Ao retornar para o seu país de origem, o indivíduo pode não se sentir mais pertencente a sua cultura inicial. O principal problema nesse aspecto é que as empresas, muitas vezes, não possuem um apoio de reintegração a cultura local do expatriado, o que faz com que muitos executivos busquem emprego em outra empresa ao retornarem para o seu país nativo. Além disso, o expatriado e seu cônjuge podem sentir que seus conhecimentos estão defasados em relação aos companheiros de trabalho que não se deslocaram a um país estrangeiro, pois enquanto o executivo dividiu seu tempo entre o aprimoramento de seus

conhecimentos e as novas questões culturais, os companheiros, no âmbito profissional, pôde se dedicar apenas ao aprimoramento de suas funções. (IVANCEVICH, 2008)

### 3.3 Ajustamento Intercultural

O ajustamento intercultural é um dos fatores determinantes para o sucesso do executivo expatriado no exterior. Kubo (2011) definiu que o ajustamento intercultural corresponde “a uma fase anterior à adaptação em que se começa a desenvolver o nível de familiaridade com a cultura local”. Nesse contexto, o ajustamento e a adaptação são vistos como sinônimos e complementares.

Segundo Black et al. (1991), há grandes diferenças entre o ajustamento local dentro de um país e o ajustamento internacional, tendo em vista que ao se deslocar para uma outra região do mesmo país, não ocorrem diferenças culturais linguísticas, culturais, econômicas, sociais e políticas. Apesar dessa afirmação dos autores talvez não se aplicar completamente a um país de grandes dimensões e diversidade cultural, como o Brasil, são informações valiosas dentro do estudo para o ajuste do expatriado. Dentro dessas premissas, foi criado o Modelo de Ajustamento do Expatriado a seguir:

Quadro 2: Modelo de Ajustamento do Expatriado de Black *et al.*

AJUSTAMENTO ANTECIPADO		AJUSTAMENTO NO PAÍS ESTRANGEIRO		
INDIVÍDUO	ORGANIZAÇÃO	TRABALHO	CULTURA ORGANIZACIONAL	CONTEXTO FORA DO TRABALHO
Experiência prévia internacional	Estabelecimento de critérios de seleção do expatriado de acordo com o ajustamento internacional	Novidade do papel a ser empregado	Alta novidade da cultura organizacional	Ajustamento da família, principalmente do cônjuge
Treinamento intercultural antes da expatriação	Clareza com relação ao novo papel	Clareza do papel	Apoio dos membros da organização	
			Suporte logístico da organização no país de origem	

Fonte: BLACK *et al.*, 1991 (*apud* CARDOSO, 2008)

No Modelo de Ajustamento do Expatriado é possível observar cinco dimensões como componentes do processo de ajustamento transcultural: indivíduo, organização, trabalho, cultura organizacional e contexto fora do trabalho, ou fatores não relacionados ao trabalho. As duas primeiras dimensões descrevem problemas que existem antes dos

expatriados deixarem seu país de origem, e os três restantes são as questões que se tornam relevantes após chegada dos expatriados ao país estrangeiro.

O ajuste antecipado e o ajuste no país estrangeiro devem levar em consideração os aspectos culturais do país de origem do expatriado e do país o qual ele irá trabalhar, tendo em vista que a cultura organizacional afetará diretamente a vida do executivo. A Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede nos fornece cinco tipos de dimensões de valores culturais que afetam a cultura organizacional e suas diferenças para cada país, são elas (HOFSTEDE,1991):

- A. **distância ao poder:** ou Distância Hierárquica, é a forma como a empresa atribui valores a seus funcionários de acordo com a função que eles desempenham. Por exemplo, em alguns países funcionários de pequenas funções não possuem voz em decisões importantes dentro da empresa, em outros, esta distância de poder é menos agravada. Essa dimensão dita exatamente como a sociedade aceita esta diferença de poder ou não.
- B. **individualismo versus coletivismo:** essa dimensão define até que ponto os indivíduos se veem de forma individual, ou se eles se identificam mais como um grupo e acreditam que devem defender os interesses do grupo a seus próprios.
- C. **masculinidade versus feminilidade:** define as sociedades como: mais masculinizadas, que seriam mais agressivas, com ambições e desejos por poder, ou feminizadas, que seriam mais cooperativas, voltadas para a qualidade de vida.
- D. **evitar a incerteza:** Esta dimensão é baseada na facilidade ou dificuldade de se tomar decisões frente a incertezas. Desta forma, países com um alto grau para evitar incertezas, tendem a ser mais calculistas, tradicionais e conservadores para evitar riscos.
- E. **orientação a longo prazo versus a curto prazo:** basicamente indica o tempo de retorno em relação à uma tarefa ou atividade realizada. Em uma sociedade a longo prazo, as questões tendem a ser mais ponderadas, não tomadas como verdade, já em uma orientação a curto prazo, a sociedade segue mais tradições e costumes.

Além disso, os aspectos locais que influenciam no ajustamento intercultural do expatriado são diferentes para cada cultura nativa, por exemplo, enquanto uma sociedade preza por pontualidade, a outra pode ser indiferente a essa questão. Da Matta (1984), em seu livro “O que faz o Brasil, Brasil?”, expõe características primordiais da cultura brasileira,

algumas serão os principais aspectos a serem trabalhados para o executivo brasileiro, são eles: a casa e a família, as relações raciais, a comida, a festa e o “jeitinho”.

A comida tem forte relação com o brasileiro, sendo atribuídos até sentimentos de segurança para aquela comida de infância, mais familiar e características a pessoas de acordo com o paladar, por exemplo uma pessoa doce, amarga, azeda, entre outros traços. De acordo com o autor, referente às relações raciais, o brasileiro é uma sociedade originada da união de diversas raças, isso o torna mais suscetível a aceitar o outro, o diferente.

A casa, ou a família, para a maioria dos brasileiros é de suma importância, pois sentem a necessidade de estar em constante contato com a família, não se restringindo aos membros do núcleo familiar, e de participar ativamente da vida de seus membros. Isso pode ser um dos fatores mais marcantes no processo de expatriação do brasileiro, pois terá que se afastar de membros importantes de sua família;

Além disso, para o brasileiro “a festa é sinônimo de alegria, o trabalho é eufemismo de castigo, dureza, suor”, sendo assim, o brasileiro, ao chegar no país de destino, precisará de uma estrutura social para se sentir bem, pois se sua vida no país estrangeiro se resumir ao trabalho, a dor e ao sofrimento, esse processo tenderá ao fracasso;

O “jeitinho” brasileiro é um outro forte elemento que pode influenciar na experiência do expatriado, e é definido como uma mediação entre a lei e o interesse próprio. Neste caso, o gestor terá que trabalhar a disciplina do indivíduo, de forma que ele não sinta tanta diferença quando estiver em uma sociedade rígida com regras e leis;

Assim, o executivo expatriado de cada cultura possui particularidades que devem ser trabalhadas. Conforme dito no capítulo anterior, o profissional LEA, por se tratar de um profissional que está inserido dentro da cultura brasileira, desenvolvendo um olhar crítico sobre sua própria cultura, além de estudar também outras culturas, entre outras particularidades, pode desempenhar a tarefa de executar o ajustamento intercultural do executivo expatriado.

#### 4 PROFISSIONAL LEA E SUAS CONTRIBUIÇÕES NO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

O Dicionário Oxford define globalização como “O processo pelo qual empresas ou outras organizações desenvolvem uma influência internacional ou começa a operar em uma escala internacional”<sup>1</sup>. Esse processo define não apenas a relação internacional entre empresas, mas o estreitamento das fronteiras entre os países.

A evolução tecnológica facilitou o avanço da globalização e o mercado passou a ver uma oportunidade de se internacionalizar, ou seja, realizar atividades com o objetivo de desenvolver suas operações no mercado estrangeiro, em busca de melhores recursos e redução de custos. Sob a perspectiva de Neise Deluiz, o mercado internacional pode ser percebido como:

A mundialização dos mercados, sua crescente integração, a deslocalização da produção para outros mercados, a multiplicidade e multiplicação de produtos e de serviços, a tendência à conglomeração das empresas, a mudança nas formas de concorrência e a cooperação interindustrial alicerçada em alianças estratégicas entre empresas e em amplas redes de subcontratação, a busca de estratégias de elevação da competitividade industrial, através da intensificação do uso das tecnologias informacionais e de novas formas de gestão do trabalho, são alguns dos elementos de sinalização das transformações estruturais que configuram a globalização econômica. (2017, p. 1)

Em função dessa busca por novos mercados, houve a necessidade de profissionais capazes de se adaptar em diferentes países e implantar seus conhecimentos em uma perspectiva mais ampla que o mercado local. Esses profissionais globais devem possuir competências interdisciplinares que abrangem cultura e negociações internacionais em uma formação plurilinguística, como é o caso do curso de Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais. (DALBEN, MOURA, 2015)

Devido às suas vastas áreas de estudo durante o curso, o profissional LEA está apto a atuar em distintas áreas do mercado internacional, como comércio exterior, marketing internacional, turismo, mediação intercultural, diplomacia, entre outros. A área de recursos humanos ainda não é muito presente entre os interesses do graduado LEA, no entanto, conforme tratado no segundo capítulo, a área de ajustamento intercultural é um nicho promissor a ser explorado.

---

<sup>1</sup>“The process by which businesses or other organizations develop international influence or start operating on an international scale.” Tradução nossa.

O curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas surgiu na França, em 1973, por meio de um decreto ministerial, com o intuito de oferecer uma possibilidade àqueles estudantes que se interessavam na formação linguística, mas não queriam seguir a carreira docente. (DALBEN, MOURA, 2015). Está presente em quatro instituições de ensino do Brasil, sendo três instituições com suas aplicações voltadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), localizado na UFPB<sup>2</sup>, UESC<sup>3</sup> e CEFET/RJ<sup>4</sup>, e uma com enfoque aplicado ao Multilinguismo e a Sociedade da Informação (LEA-MSI), ministrado na UNB<sup>5</sup>.

Apesar de aplicações diferentes, os cursos de Línguas Estrangeiras Aplicadas no Brasil possuem sua origem em comum com o objetivo de sanar uma necessidade do mercado. Conforme exposto no site da UNB, na página do LEA-MSI (2016):

O surgimento de uma sociedade de informação e do conhecimento aprofundou a necessidade de difundir informações, produtos audiovisuais, realizar conferências internacionais multilíngues e levou diversas universidades internacionais à criação de bacharelados em Línguas Estrangeiras Aplicadas. A escala de tais atividades, decorrente da globalização dos mercados e, numa escala menor, do multiculturalismo no mundo digital, passou a exigir a formação de novos profissionais, aptos a operar em um novo ambiente tecnológico. Nesse contexto, a criação do Bacharelado, cujo egresso atuará tanto nos setores público e privado nacionais e internacionais como no terceiro setor e na área acadêmica, visa a preencher essa lacuna.

A atuação na área de ajustamento intercultural não exclui o LEA-MSI, porém, tendo em vista que a autora dessa pesquisa está inserida dentro do contexto das negociações internacionais, esse trabalho se aprofundou mais nos termos estudados dentro dos cursos LEA aplicados a esse âmbito.

O site criado pelos alunos do Cefet/RJ para informar a outros alunos sobre o curso, apresenta o LEA- NI como:

O Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEANI) é curso multi e interdisciplinar formado pela interação articulada entre cinco núcleos de conhecimento: Negociações Internacionais; Administração, Economia e Direito; Línguas Estrangeiras; Língua Portuguesa, Cultura e Linguagens; e, Turismo e Eventos.

Paralelo a isso, o site da UESC, universidade pioneira do curso em território nacional, aponta os seguintes objetivos específicos para o bacharelado:

<sup>2</sup>Universidade Federal da Paraíba, localizada em João Pessoa - PB;

<sup>3</sup>Universidade Estadual de Santa Cruz, localizada em Ilhéus - BA;

<sup>4</sup>Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ);

<sup>5</sup>Universidade de Brasília, localizada em Brasília-DF;

Proporcionar conhecimento aprofundado de três línguas estrangeiras e diversas culturas, numa perspectiva comunicativa e intercultural, possibilitando ao egresso o exercício de atividades de captação e tratamento de informações, tradução, interpretação, redação e as diversas formas de comunicação escrita e oral direcionadas às negociações internacionais em diferentes setores da atividade;  
 Proporcionar conhecimento abrangente, flexível, diversificado e atualizado do mundo das organizações, a partir de uma abordagem multi e interdisciplinar, a fim de que o profissional adquira competências para o assessoramento, a intermediação e a coordenação de processos de negociações internacionais; contribuindo com as instâncias de decisão e viabilizando o desenvolvimento das ações propostas.

Assim, é possível constatar que a origem do curso foi pensada de maneira multidisciplinar e plurilinguística para que o profissional LEA se torne capaz de trabalhar em diversas áreas de atuação do mercado internacional. A atualização dos possíveis ramos de atuação para esse profissional é de suma importância, tendo em consideração que o curso foi criado há mais de 40 anos em um contexto em que a tecnologia era mais primitiva e pouco acessível, e que o mercado internacional não possuía tantas áreas de atuação.

Segundo descrito no capítulo anterior, o profissional responsável pelo ajustamento intercultural deve possuir amplo conhecimento em questões culturais. Além disso, deve dispor de um conhecimento aprofundado na cultura local do executivo a se expatriar a fim de localizar os principais pontos que seriam afetados pelo choque cultural. Atualmente, este trabalho é comumente desenvolvido pelo Gestor de Recursos Humanos Internacionais. Contudo, conforme evidenciado no site da UFPB, em sua página do curso, o profissional LEA:

Com a sua qualificação, o bacharel em LEA-NI estará apto a atuar em organizações de caráter público ou privado, assim como em escritórios de consultoria e assessoria e também em **diversas áreas da atividade humana**, com destaque para as áreas de cultura, turismo, lazer, meio ambiente, comércio, serviços e gestão de comércio internacional, desde que tenham ou pretendam ter algum tipo de inserção internacional. (Grifo nosso)

O profissional LEA está apto a desempenhar sua profissão em diversas áreas da atividade humana. No caso dos formandos na academia brasileira se torna apto ao ajustamento intercultural do executivo brasileiro expatriado.

Por mais que o Gestor de Recursos Humanos Internacionais possua habilidades na preparação de pessoas, o profissional LEA, por ser um negociador internacional, compreende de outra maneira a rotina do profissional e, por ter sua formação voltada para a área internacional e a compreensão de culturas estrangeiras, é capacitado para desempenhar o papel de ajustador com uma maior eficácia, por haver uma identificação em relação às dificuldades que o executivo irá enfrentar.

O quadro 3 - Modelo de Ajustamento do expatriado de Black et al. (1991), exposto no capítulo anterior, define dimensões e estabelece o que deve ser feito pelo profissional no ajustamento intercultural para cada uma delas. As dimensões são: indivíduo, organização, trabalho, cultura organizacional e contexto fora do trabalho.

Dentro da dimensão de indivíduo, o profissional LEA é capaz de atuar no treinamento intercultural do indivíduo antes de sua partida, devido ao amplo estudo, contemplado durante o curso, sobre cultura e em como ela influencia na vida da sociedade. Além disso, devido às características internacionais do curso, a necessidade de uma experiência prévia internacional se torna dispensável, tendo em conta que o ajustador já possui conhecimentos sobre a área internacional e sobre as principais questões que um indivíduo enfrenta ao se deparar com o exterior e suas fronteiras.

Com relação à organização, o profissional LEA é capaz de estabelecer critérios de seleção de expatriados atentando as características expostas na tabela 1 de Ivancevich (2008) para o sucesso ou fracasso do gestor expatriado, e ao atuar como mediador intercultural, esse profissional se torna valioso ao estabelecer clareza entre o novo papel da empresa e o papel do trabalhador.

O fato de o profissional LEA-NI ser preparado para a negociação internacional, o torna apto também a, dentro da dimensão de trabalho, informar o executivo sobre suas novas funções e, com relação às características do expatriado brasileiro, quais os pontos fortes e pontos fracos que ele irá possuir em um determinado mercado estrangeiro.

Dentro da dimensão de cultura organizacional, a capacidade do profissional LEA de atuar como mediador intercultural o torna mais uma vez habilitado para interceder entre os membros da organização, a cultura organizacional, o contato com a cultura do executivo brasileiro e a forma através da qual o executivo brasileiro passará a atuar dentro daquela nova cultura organizacional.

Conforme tratado no decorrer dessa pesquisa, o ajustamento da família do expatriado é de suma importância para o sucesso da expatriação, e apesar de Black et al. ter incluído esse ponto apenas na seção de ajustamento no país estrangeiro, na dimensão de contexto fora do trabalho, esse ajustamento tem mais chance de sucesso se realizado também de maneira antecipada juntamente à dimensão indivíduo. A tabela 2 apresenta uma síntese sobre as dimensões do modelo de Black et al. e a possível atuação do profissional LEA.

Tabela2: Dimensões do Modelo de Ajustamento do Expatriado e a Possível Atuação do Profissional LEA

<b>DIMENSÕES DO MODELO DE AJUSTAMENTO DO EXPATRIADO</b>	<b>POSSÍVEL ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL LEA</b>
Indivíduo	Atuar no treinamento intercultural do indivíduo antes de sua partida e tornar dispensável a necessidade de uma experiência prévia internacional
Organização	Estabelecer critérios de seleção de expatriados, mediar a clareza entre o novo papel da empresa e o papel do trabalhador
Trabalho	Informar o executivo sobre suas novas funções a ser empregadas e informar o expatriado brasileiro quais os pontos fortes e pontos fracos que ele irá possuir em um determinado mercado estrangeiro
Cultura Organizacional	Interceder entre os membros da organização, a cultura organizacional e o executivo brasileiro
Contexto Fora do Trabalho	Realizar o ajustamento da família do expatriado justamento com a dimensão de indivíduo e após sua expatriação

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dessa maneira, o profissional LEA, por possuir o conhecimento intercultural, internacional, por ser capaz de atuar como mediador e por sua aplicação para a negociação internacional, é capaz de atuar dentro de todas as dimensões criadas por Black et al. para o processo de ajustamento intercultural. Apesar de o curso LEA não destacar o estudo da área de recursos humanos, o discente que se interessar pela atuação de ajustador, pode dentro de sua grade curricular por meio de optativas, complementar seus conhecimentos, desenvolver grupos de estudo e buscar atuar dentro do seguimento de recursos humanos, inclusive, nas empresas juniores de seus cursos.

#### **4.1 Breve Relato de Profissionais LEA em Trabalho no Exterior**

Com a finalidade de um melhor entendimento das questões tratadas nessa pesquisa, foi realizada uma breve entrevista informal com profissionais LEA que se formaram na Universidade Federal da Paraíba e trabalham ou trabalharam em um país estrangeiro (vide anexo A). Foi possível observar como a visão desenvolvida durante o curso pelo profissional LEA se destaca em contraste com o cotidiano laboral internacional. Esses breves relatos são utilizados como complemento a esta pesquisa bibliográfica.

As principais dificuldades mencionadas pelos entrevistados foram a dinâmica laboral, a adaptação cultural e a comunicação dentro do ambiente de trabalho. O uso de um novo idioma não foi citado pelos participantes como uma dificuldade, tendo em vista o estudo durante a graduação, mas termos linguísticos locais e aspectos culturais particulares foram citados como algo que requer um certo tempo de vivência para se acostumar.

A cultura local foi vista como algo que afeta diretamente a cultura organizacional, influência no ritmo de trabalho, nos valores que os empregados possuem, nos feriados e comemorações e até mesmo na forma em que os superiores avaliam seus funcionários. Como exemplo, um entrevistado informou que quando trabalhava na Alemanha, as pessoas tinham a cultura de sair pontualmente, pois a ideia de precisar de mais horas de trabalho para construir suas questões pendentes, significa que a pessoa não soube otimizar o seu tempo, enquanto que no México, país onde trabalha atualmente, as pessoas gostam de trabalhar horas extras para que seus chefes as percebam como esforçadas.

Por outro lado, ao serem questionados se houve um ajustamento intercultural prévio a partida do entrevistado ou após a sua chegada ao estrangeiro, eles responderam que não. Foi citada a presença de alguém para auxiliar com os trâmites migratórios, no entanto a adaptação cultural dependeu diretamente da autonomia deles.

Dentro de suas experiências internacionais, os profissionais destacaram contribuições positivas decorrentes de sua formação LEA-NI. Os conhecimentos linguísticos foram mencionados pelos entrevistados como importantes para a diminuição do choque cultural e de possíveis conflitos, contudo foi citado também o diálogo proporcionado pelo curso a respeito da possibilidade de trabalhar fora do país e o fato dos professores sempre disponibilizarem material sobre as relações laborais no exterior e construírem debates ao redor desse tema.

Ao serem questionados sobre a capacidade do profissional LEA de atuar como ajustador intercultural de um executivo expatriado, eles mencionaram que acreditam que o profissional possui essa capacidade, porém devem aprofundar seus conhecimentos de acordo com cada executivo, considerando a amplitude de possibilidades do egresso para dar um maior suporte ao cliente, a vivência local também foi citada como algo valioso nessa preparação. Foi citado ainda que esses conhecimentos extras podem ser adquiridos com o apoio dos professores, com projetos de pesquisa e leituras sobre o tema.

Os entrevistados trouxeram relatos das suas experiências ao exterior como algo gratificante e que tem possibilitado traçar um panorama da vida e economia em outros países, além disso, foi relatado que cada país tem sua particularidade e a cultura local sempre influi na dinâmica organizacional. É interessante observar que eles relataram seus pontos de vista em comparação com a cultura brasileira, o que revela, mais uma vez, como a visão que a pessoa terá de um país está diretamente ligada ao seu país de origem.

Assim, é possível observar que o profissional LEA possui uma visão mais ampliada sobre os temas cultural, laboral e do cotidiano no exterior, isso influenciou diretamente em

suas experiências de trabalho, assim como o estudo linguístico facilitou a troca de informações nas relações.

Apesar de ter sido citada a necessidade de aprofundamento dos conhecimentos do profissional LEA para ser executada a preparação do executivo brasileiro expatriado, foi exposto que essa preparação pode ser feita durante a graduação. Além disso, esse ponto está em conformidade com o que foi explanado nos capítulos anteriores, pois foi destacado que o ajustamento é um processo segmentar para cada executivo, ele deve ser feito baseado na cultura nativa e na cultura em que o indivíduo será inserido, ou de forma posterior, na cultura da empresa local em paralelo com a cultura de origem do indivíduo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral, evidenciar como o profissional LEA pode atuar no ajustamento intercultural de executivos brasileiros expatriados, enquanto mediador intercultural.

Após o avanço tecnológico e o crescimento da globalização, as empresas passaram a se internacionalizar em virtude das pontes criadas entre os países. Os expatriados surgiram para atender a uma demanda do mercado por pessoas mais especializadas, independente da sua nacionalidade. No entanto, para que esses indivíduos desempenhassem suas funções de maneira mais eficaz e eficiente, houve a necessidade de um ajustamento intercultural a fim de prepará-los para o novo ambiente em que estariam inseridos.

Devido ao ajustamento intercultural passar a ser identificado como um dos principais fatores de sucesso ou de fracasso na experiência do expatriado, o mercado reconheceu a carência de um profissional capaz de realizar esse ajustamento de maneira competente. Essa função foi concedida ao gestor de recursos humanos internacionais.

O estudo da cultura é de suma importância para o ajustamento intercultural. O profissional responsável deve entender que as questões culturais que um expatriado enfrenta vão além das barreiras linguísticas, dos costumes, das tradições e que a forma de gestão influencia diretamente na adaptação da pessoa e de sua família. O profissional de recursos humanos entende sobre a melhor forma de gerir pessoas, porém possui conhecimentos limitados como dito por Ivancevich (2008).

Esses conhecimentos limitados abrem uma lacuna para que o profissional LEA atue como ajustador intercultural. Utilizando seus conhecimentos adquiridos durante a graduação, o profissional LEA está apto a desempenhar suas funções em diversas áreas de atividade humana, como definido pelo site da UFPB, em sua página do curso. O profissional possui uma graduação intercultural, plurilinguística aplicada a conhecimentos específicos, como direito, marketing, turismo, administração e negociações, ou seja, além de possuir conhecimentos amplos, o profissional LEA é capaz de se identificar com o executivo expatriado.

Ao fim do estudo, com a intenção de exemplificar as necessidades de um expatriado, foi realizada uma breve entrevista com ex-alunos do curso LEA-NI da UFPB, sendo destacados pontos importantes da formação LEA que permitem a atuação no âmbito do ajustamento intercultural. No entanto, os graduados LEA que responderam à entrevista, apesar de acreditar em que o profissional LEA está apto a ajudar interculturalmente, apontam

que será necessário um desenvolvimento dessa área durante o curso, por meio de projetos de pesquisa, entre outras ferramentas.

Dentro desse contexto, essa pesquisa possuiu como objetivos específicos: analisar a gestão de recursos humanos e seu papel no alinhamento cultural de executivos, Identificar como a cultura afeta a vida de expatriados, relatar as causas e consequências de se expatriar pessoas por questões laborais, informar as vantagens do curso LEA em preparar pessoas para o mercado estrangeiro, as dificuldades enfrentadas por um expatriado, examinar as características desenvolvidas pelo profissional LEA e o seu papel dentro do processo de ajustamento intercultural do profissional brasileiro expatriado, examinar as características desenvolvidas pelo profissional LEA.

O profissional formado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais se torna apto, dentro de sua formação, a mediar e ajustar o expatriado para diminuir as dificuldades com as quais executivo pode se deparar ao se deslocar, destacando-os no mercado de trabalho envolvendo essa área.

É importante mencionar que as contribuições do profissional LEA dentro do ajustamento intercultural do executivo brasileiro expatriado são evidentes, porém poucos alunos do curso se dedicam ao aperfeiçoamento profissional na área de recursos humanos. Por fim, considerando as escassas bibliografias acerca do profissional LEA, é esperado por meio desta pesquisa, despertar a visão dos docentes e discentes para essa área de atuação.

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, F. **Globalização**. São Paulo: Nobel, 1997.

BENNETT, M. J. *Towards Ethnorelativism: A Development Model of Intercultural Sensitivity*. In: PAIGE, R. M. *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth: Intercultural Press. 1993.

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

BRASÍLIA. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **O bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas ao Multilinguismo e à Sociedade da Informação**. Disponível em: <<http://leamsi.unb.br/index.php/pt-br/curso>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

CARDOSO, A. P. S. **O PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DE EXPATRIADOS BRASILEIROS**. 2008. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_CardosoAP\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CardosoAP_1.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DALBEN, T. P. S.; MOURA, T. G. Z. O negociador Internacional plurilíngue: desafios contemporâneos. In: PERTEL, T.; MOURA, T. G. Z. (Org.). **LEA 10 anos de Brasil**. Ilhéus: Editus - Editora da Uesc, 2015. p. 17-44.

DA MATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim técnico do Senac**, v. 30, n. 3, p. 73-79, 2017.

EAGLETON, T. **A ideia de cultura**. São Paulo: Ed. Unesp, 2005.

ENGLISH Oxford Living Dictionaries. Disponível em: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/globalization>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

ILHÉUS. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ. **LEA**. Disponível em: <<http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/lea/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

IVANCEVICH, J.M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JOÃO PESSOA. UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais**. Disponível em: <[http://www.cchla.ufpb.br/lea/?page\\_id=116](http://www.cchla.ufpb.br/lea/?page_id=116)>. Acesso em: 03 abr. 2019.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14.ed. rev. e ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. **Culture: A critical review of concepts and definitions**. Vol. 47, Cambridge: Peabody Museum, 1952.

KUBO, E. K. M. **AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DE EXECUTIVOS JAPONESES EXPATRIADOS NO BRASIL**. 2011. 197 f. Tese (Doutorado) - Curso de Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8185/71070100709.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

LEANI. **O que é o LEANI?**. Disponível em: <<https://www.leani.com.br/o-que-e>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

MARQUES, J. C. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo, SP : Cengage, 2016.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H.T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 53-71, Dec. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000400004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 mar. 2019.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura**. 12 ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SHEPHARD, P. *Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives*. In: ABDULLAH, A. (Ed.) **Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for Managers**. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 1996. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000166&pid=S1415-6555200500040000400035&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000166&pid=S1415-6555200500040000400035&lng=en)>. Acesso em: 28 fev. 2019.

SOARES, R.S. **Aspectos estratégicos da expatriação a partir da abordagem da estratégia como prática social**. 2008. 134 f. Tese (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/12046/1/Raquel%20Santos.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução: Arlindo Vieira Ramos, 8 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1990.

ZWIELEWSKI, G. **Desafios da expatriação**. 2009. Disponível em:

<[http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=83185](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=83185)> Acesso em: 12 Dez. 2018.

## ANEXOS

### ANEXO A - Pesquisa sobre Trabalho no Exterior

Pesquisa referente ao Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais intitulado As Contribuições do Profissional LEA no Ajustamento Intercultural do Executivo Brasileiro Expatriado desenvolvido por Bruna Victória Soares de Oliveira e orientado pela Prof.<sup>a</sup> Ma. Silvia Renata Ribeiro.

**1.Quais são/foram as principais dificuldades ao trabalhar em um país estrangeiro?**

**2.Você consegue ver como a cultura local afeta a cultura organizacional? Caso positivo, cite exemplos.**

**3.Você teve uma pessoa dentro da empresa que lhe preparou culturalmente após a sua chegada? Houve alguém que lhe preparou ainda no Brasil?**

**4.Você acredita que o LEA contribuiu de forma positiva para a sua experiência? Se sim, de que forma e em qual intensidade?**

**5.Tendo em vista a sua experiência, você acredita que o profissional LEA tem a capacidade de atuar como ajustador intercultural de uma pessoa que trabalhará ao estrangeiro?**

(Ajustamento Intercultural, a grosso modo, é preparar uma pessoa antes e após o seu deslocamento para um país estrangeiro, afim que ela tenha uma abertura maior para a cultura daquela sociedade e consequentemente diminuir os efeitos do choque cultural nesse indivíduo.)

**6.Caso queira, escreva um relato sobre como é/foi trabalhar especificamente no país ao qual você se deslocou.**

Você consente que as suas respostas sejam utilizadas na pesquisa em questão? Ao clicar em aceito, você estará concordando com os termos a seguir:

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Autorizo o uso dos resultados obtidos nesta entrevista para fins de pesquisa. Autorizo, também, a divulgação pública dos resultados desta pesquisa, e entendo que os mesmos não serão usados para fins lucrativos. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e sua orientadora. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.



UFPB - Universidade Federal da Paraíba  
PRG - Pró-Reitoria de Graduação  
CCHLA - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes  
DMI - Departamento de Mediações Interculturais  
LEA-NI – Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às  
Negociações Internacionais  
Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso



## **AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Eu, Bruna Victória Soares de Oliveira, estudante do Curso de Línguas Estrangeiras Modernas Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba, matrícula nº 11507780, AUTORIZO que a UFPB publique e disponibilize para consulta pública meu trabalho intitulado O Profissional LEA no Processo de Ajustamento Intercultural do Executivo Brasileiro Expatriado, tanto na forma física em suas bibliotecas bem como na forma virtual, na Internet.

Sendo o que tinha para o momento.

João Pessoa (PB), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Assinatura



UFPB - Universidade Federal da Paraíba  
PRG - Pró-Reitoria de Graduação  
CCHLA - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes  
DMI - Departamento de Mediações Interculturais  
LEA-NI – Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às  
Negociações Internacionais  
Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso



## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, Bruna Victória Soares de Oliveira, estudante do Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba, matrícula nº 11507780, declaro ter pleno conhecimento do Regulamento de Trabalho de Conclusão de Curso, bem como, das regras referentes ao seu desenvolvimento e demais regras, regulamentos e Leis que regem o trabalho de conclusão do curso e os direitos autorais.

Atesto que o presente Trabalho, intitulado O Profissional LEA no processo de Ajustamento Intercultural do Executivo Brasileiro Expatriado é de minha autoria, estando eu ciente de que poderei sofrer sanções, a qualquer tempo, nas esferas acadêmica, administrativa, civil e penal, caso seja comprovado cópia e/ou aquisição de trabalhos de terceiros, além do prejuízo de medidas de caráter educacional, como a reprovação do componente curricular (disciplina), o que impedirá a obtenção do Diploma de Conclusão do Curso de Graduação ou a sua respectiva cassação.

Sendo o que tinha a atestar, afirmo que o presente é verdadeiro e dou fé.

João Pessoa (PB), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Assinatura do (a) Estudante