

**AJUSTAMENTO INTERCULTURAL NA TERRA DO SOL: O CASO DOS SUL-COREANOS  
EM UMA SIDERÚRGICA BRASILEIRA**

**ADRIANO FLECK DE PAULA PESSOA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**RAFAELA DE ALMEIDA ARAÚJO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

## AJUSTAMENTO INTERCULTURAL NA TERRA DO SOL: O CASO DOS SUL-COREANOS EM UMA SIDERÚRGICA BRASILEIRA

### 1 INTRODUÇÃO

Entre os anos de 1970 e 1995, o mundo vivenciou uma harmonização institucional e integração econômica por meio de instituições como a Organização Mundial do Comércio (SACHS; WARNER, 1999). Dessa forma, com o aumento do comércio internacional, houve um processo de reestruturação da produção em vários países, ou seja, uma indústria passa a produzir partes de um produto em mais de uma região por se tornar mais vantajoso (FEENSTRA, 1998). Esse processo de integração global transnacionalizou a organização, uma vez que essa não possui mais as tradicionais fronteiras nacionais e abre subsidiárias nos países em que ela consegue melhores vantagens de mercado e produção (KOBRIIN, 1991).

Em decorrência dessa internacionalização dos mercados, o Brasil passou a receber vários investimentos estrangeiros e ser destino para subsidiárias de empresas internacionais (LAPLANI; SARTI, 1997; CURADO; CRUZ, 2008). Grande parte da direção desse processo, até a meados da década de 1990, estava centralizada na região Sudeste – em especial São Paulo (SILVEIRA, 2005). Com questões de guerra fiscal, desenvolvimento desigual e federalismo, esses investimentos se tornaram menos concentrados e houve grandes aportes internacionais em todas as regiões brasileiras (DULCI, 2002).

Dentre essas inversões com desconcentração regional, destaca-se a instalação de uma grande companhia siderúrgica de capital internacional em Pecém, Ceará. O investimento privado foi o maior realizado no estado e o segundo no Brasil (CABRAL, 2016). Com isso, cerca de 300 estrangeiros, trabalhadores sul-coreanos com seus familiares, instalaram-se na região (CAVALCANTE, 2017).

Apesar da vantagem econômica da internacionalização dos mercados, houve também consequências para as pessoas envolvidas nessa integração (BAUMAN, 1999). Partindo dessa problemática, mais centrada nos indivíduos do que nas empresas, alguns estudos surgiram, nas décadas de 1980 e 1990, em busca de melhor compreender o choque cultural e ajustamento dos empregados expatriados dessas organizações internacionais (HOFSTEDE, 1980; LINGENFELTER; MAYERS, 1986; TROMPENAARS, 1993).

Dentre as caracterizações de ajustamento intercultural encontradas na literatura especializada, destaca-se a de Black (1990) que define como a extensão do conforto psicológico dos expatriados – no caso executivos de empresas multinacionais que exercem funções em países estrangeiros – que tem que lidar com situações de adaptação, tanto da vida pessoal quanto profissional, em uma cultura diferente.

A maioria dos trabalhos dessa temática focava na questão da adaptação do empregado já instalado no país estrangeiro. Black, Mendenhall e Oddou (1991), além de tratarem dessa preparação no país estrangeiro, foram pioneiros em abordar o problema de forma antecipada – ainda no país de origem – e criaram um modelo que aborda o ajustamento internacional, com diferentes perspectivas, dos empregados americanos de empresas dos Estados Unidos que foram enviados para trabalhar em suas subsidiárias internacionais (MCCORMICK; CHAPMAN, 1996). Strubler, Park e Agarwal (2011) realizaram uma revisão desse estudo e adicionaram algumas modificações no que se integração do ajustamento no país de origem e de destino do expatriado.

Um maior aprofundamento dos elementos que afetam o ajustamento dos empregados expatriados é fundamental para a gestão de pessoas das empresas internacionalizadas, tanto na perspectiva do desenvolvimento organizacional quanto do crescimento profissional dos indivíduos. Para fundamentar essa compreensão, algumas questões têm se destacado nas pesquisas a exemplo da relação do ajustamento intercultural com o envolvimento com o trabalho (SELMER; LAURING, 2016), suporte social da empresa (VAN DER LAKEN *et al.*, 2016) e o contexto dos nativos e do país anfitrião (VARMA; TOH; BUDHWAR, 2006).

Assim, diante desse contexto, emerge a seguinte questão-problema: Como ocorreu o ajustamento dos expatriados sul-coreanos no Brasil?

Destarte, constitui objetivo geral deste estudo investigar como ocorreu o ajustamento intercultural dos expatriados coreanos no Brasil. Para tanto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar o ajustamento profissional - antecipado e no país anfitrião – dos expatriados; (ii) identificar o ajustamento interpessoal e familiar do expatriado; e (iii) identificar a política de gestão organizacional da empresa para facilitar o ajustamento dos seus empregados e familiares expatriados.

Para tanto, foi realizada um estudo de caso exploratório e de natureza qualitativa com análise de conteúdo, aplicando-se roteiro de entrevistas com expatriados sul-coreanos que trabalham na siderúrgica brasileira.

Esta pesquisa se justifica por abordar temática atual e relevante para contribuir com o aprofundamento e avanço da discussão da questão do ajustamento cultural de expatriados.

Este estudo traz como diferencial a visão das práticas de gestão internacional do expatriado, já que, assim como afirmado por Van Der Laken *et al.* (2016), os estudos recentes buscam compreender como os expatriados sentem o suporte em diferentes aspectos como a carreira e a remuneração. Diante disso, o estudo procura contribuir não somente no âmbito da pesquisa, como também no meio profissional, para aperfeiçoar o processo de gestão de pessoas de futuros expatriados.

Este artigo está estruturado em cinco seções incluindo-se esta introdução. A seção 2 apresenta a revisão de literatura. A seção 3 são descritos os procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo. Em seguida é apresentado a análise de resultados. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

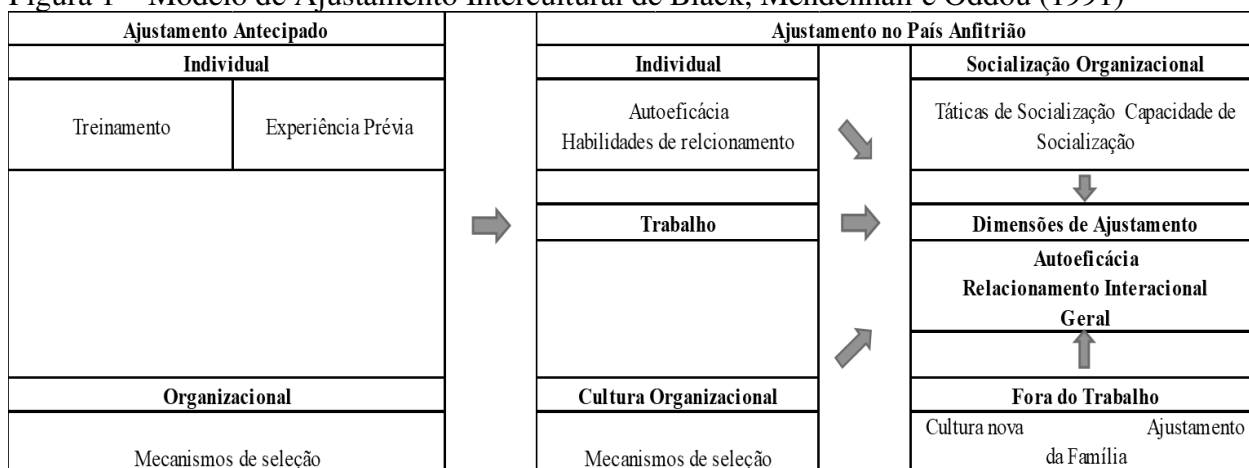
Esta seção discute os temas internacionalização de empresas, gestão de expatriados e ajustamento intercultural dos expatriados.

### 2.1 Ajustamento Intercultural

Com o objetivo de estudar os problemas associados aos expatriados das empresas internacionalizadas, alguns estudos surgiram procurando entender as dimensões culturais que envolvem esse processo (HOFSTEDE, 1980; LINGERFELD; MAYERS, 1986; TROMPENAARS, 1993). Apesar de pioneiros, esses estudos ainda não abrangiam um processo que pudesse facilitar a adaptação do expatriado ao país anfitrião do novo local de trabalho (STRUBLER; PARK; AGARWAL, 2011). Segundo Caligiuri (2000), expatriado é o empregado enviado por uma empresa internacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período superior a um ano.

Desta maneira, Black, Mendenhall e Oddou (1991) propuseram um modelo de ajustamento intercultural (Figura 1) que pudesse facilitar o processo de adaptação do expatriado no país estrangeiro, ou seja, melhorar o conforto do trabalhador em um novo ambiente cultural (ALI; VAN DER ZEE; SANDERS, 2003). O modelo compreende o uso de três dimensões – trabalho, interacional e geral – e se dá em dois momentos – anterior à mudança e o outro momento já no país anfitrião. Essas dimensões são influenciadas por vários fatores, como individuais - treinamento e experiência prévia – e organizacional – mecanismos de seleção da companhia - de forma antecipada – e, já no país anfitrião, individuais – autoeficácia e habilidades de relacionamento –, trabalho, cultura organizacional interacional e gerais.

Figura 1 – Modelo de Ajustamento Intercultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991)



Fonte: Adaptado de Black, Mendenhall e Oddou (1991).

A partir desse modelo, vários estudos foram realizados, tendo como destaque algumas dimensões ou fatores específicos. Pereira, Pimentel e Kato (2005), tiveram como conclusão a importância da família para o processo de ajustamento, mais do que os outros fatores ressaltados anteriormente. Tanure, Barcellos e Fleury (2009) destacaram como ponto chave a distância psíquica – diferenças culturais – entre o país de origem e de destino.

Com foco na área da gestão internacional de pessoas, Rosal (2015) estudou o ajustamento intercultural do executivo expatriado e a importância que as políticas da empresa para o sucesso desse processo. Em seu trabalho a autora identificou a responsabilidade e o alcance das políticas organizacionais como o fator preponderante para o sucesso das dimensões do modelo de ajustamento do expatriado no país anfitrião. Além disso, o setor de gestão de pessoas tem o papel de socializar os trabalhadores locais com os estrangeiros e de promover o conforto desses ao novo

ambiente profissional, e de acompanhar o desempenho e cumprimento das metas da organização. Quanto ao ajustamento geral e interacional, a maior contribuição da gestão foi o apoio logístico e, nesse ponto, não atende de forma satisfatória os expatriados, uma vez que não dá a devida atenção a questões mais pessoais e familiares da vida fora do ambiente profissional.

Além de analisar os fatores-chaves do modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), Cherry (2010) destacou as experiências dos cônjuges de expatriados de países ocidentais na Coreia do Sul. A autora concluiu, após entrevistas presenciais com 41 executivos europeus e 18 cônjuges baseados na capital sul-coreana, que o aspecto familiar também tem um importante peso para o sucesso do ajustamento intercultural.

Strubler, Park e Agarwal (2011) utilizaram as mesmas dimensões do modelo padrão, porém sugeriram algumas atualizações quanto ao uso de escalas para a mensuração dos fatores, assim como propuseram um maior enfoque no tratamento antecipado, como testes antes da seleção para a escolha dos indivíduos a serem expatriados. Corroborando com essa conclusão, Carpes *et al.* (2012), ao estudarem o processo de ajustamento de expatriados brasileiro na China e na Espanha, constataram que a gestão organizacional foi insuficiente para a facilitação do ajustamento. Os autores chamaram a atenção para uma política mais firme em relação à seleção, treinamento e acompanhamento, antes e durante, dos expatriados e sua adaptação.

Apesar desses estudos terem reforçado a importância do ajustamento intercultural como meio para o sucesso da internacionalização organizacional, Kubo e Braga (2013), em seu trabalho sobre a adaptação de executivos japoneses expatriados no Brasil, concluíram que foi possível obter bons resultados empresariais sem ter havido ajustamento dos seus empregados. Os autores realizaram entrevistas e, baseado no modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), verificaram que a maior parte desses executivos japoneses não havia recebido o devido treinamento intercultural e nem se ajustado à cultura brasileira – ajustamento geral e interacional. No entanto, houve um destaque no ajuste do trabalho que, segundo a análise, teve como fundamento a característica dos trabalhadores japoneses terem um grande sentimento de lealdade à empresa e comprometimento ao trabalho, mesmo sem estar se sentindo confortável em sua vida pessoal. Como conclusão, Kubo e Braga (2013) sugerem que o modelo pode ser usado com pesos diferentes em suas dimensões e fatores conforme as características mais predominantes de determinado arcabouço cultural do expatriado estudado.

Zwielewski e Tolfo (2016) ainda afirmam que alguns gestores expatriados têm dificuldades de compreender as legislações de cada país e podem ter dificuldade de interação com a equipe de trabalho. Suas famílias podem sofrer preconceitos e viverem na ponte aérea, para conciliar a vida amorosa e a vida em família. Por todos esses fatores que as empresas precisam oferecer melhores condições físicas e psicológicas de trabalho.

O trabalho de Salamin e Davoine (2016) se destaca por tratar da questão da diferença de gênero entre expatriados de diversos países que foram trabalhar na região francófona da Suíça. Dentre os problemas identificados estão a questão do estereótipo, falta de confiança que a empresa possui e da falta de habilidade que determinado sexo supostamente possui para se ajustar a outro país. No entanto, os autores argumentam que isso depende mais do país anfitrião e do contexto sociocultural em que ocorre o ajustamento do que a questão de gênero *per se*. Os autores concluíram que no contexto europeu, as mulheres tiveram maiores interações na sua vida pessoal e profissional do que os homens, enquanto que nas demais dimensões não houve diferenças significativas.

Por fim, Ferreira (2017), em seu estudo com expatriados brasileiros em Portugal, demonstrou que a expatriação tende a ser positiva para a evolução não somente da carreira do expatriado, como também no âmbito pessoal já que por conta da qualidade de vida e a segurança que o país anfitrião proporcionaram facilitaram a adaptação, sendo utilizada como um fator de motivação para o expatriado se inserir e assim se adaptar à nova cultura.

Baseado nos estudos citados, foi proposto um agrupamento das dimensões usadas e seus respectivos fatores destacados, conforme apresentado no Quadro 1. Dessa forma, a categoria ajustamento profissional – antecipado e no país anfitrião – abrangeu o ajustamento no trabalho e toda a preparação anterior tida pelo expatriado. A segunda categoria denominada ajustamento interpessoal e familiar compreendeu o ajustamento interacional – ou o relacionamento com os locais –, geral – satisfação com a vida no país anfitrião – e da família – adaptação de cônjuges e filhos. Por último, há a gestão do expatriado que contempla a administração do empregado e políticas da empresa sobre o ajustamento dos indivíduos em países estrangeiros.

Quadro 1 - Categorias de análise e correspondência com os estudos anteriores.

Categorias de Análise	Unidade de Contexto
Ajustamento Profissional - antecipado e no país anfitrião	Ajustamento Antecipado
	Habilidades Profissionais
	Ajustamento no Trabalho
Ajustamento Interpessoal e Familiar	Ajustamento Interacional
	Ajustamento Geral
	Ajustamento da Família
	Sentidos do Ajustamento
Gestão do Expatriado	Gestão internacional de pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse contexto, observa-se o ajustamento como um fator preponderante para a inserção e manutenção do expatriado no país de destino. No processo de ajustamento no país de origem, as empresas devem levar em consideração o empregado, como também seus familiares. A seguir será apresentado a participação da gestão de pessoas nesse processo.

## 2.2 Gestão internacional de pessoas

A internacionalização pode afetar de maneira significativa a estrutura das organizações, uma vez que a competitividade do mercado internacional é maior e possui maiores exigências. Ou seja, além das demandas no país de origem, o processo de exploração do mercado estrangeiro exige o tratamento de mais dimensões, pois compreende, além do envolvimento internacional, a adaptação estratégica de recursos e da estrutura, evidenciando-se essa visão como a mais apropriada à análise da conveniência e oportunidade de internacionalização (FLORIANI; FLEURY, 2012).

Dentre os motivos para a internacionalização, há aspectos como a expansão dos mercados, a redução da dependência do mercado interno, a proteção contra ciclos econômicos desfavoráveis, a busca de conhecimento e o acesso a recursos naturais ou menores custos dos fatores (RIBEIRO; SERRA; BERTOLINI, 2016). Dessa forma, destaca-se o fato de que as empresas internacionalizadas procuram se beneficiar das vantagens decorrentes da criação de subsidiárias em outros países, impulsionada por diferentes estratégias, envolvendo incertezas, riscos, complexidade e custos, que podem ser compensados pelos benefícios resultantes da expansão, notadamente o crescimento da firma, a conquista de novos mercados, a economia de escala e o fortalecimento da posição competitiva (SILVA *et al.*, 2015).

Schuler, Dowling e De Cieri (1993) destacaram que os desafios para a gestão de pessoas de empresas internacionalizadas são diferentes das empresas domésticas. Há necessidade de se adotar uma estratégia diferenciada que possa compreender problemas complexos que envolvem diferentes áreas do conhecimento. Segundo Laurent (1986), dentre esses problemas, ressalta-se a necessidade de uma coordenação integrada e consistente para o funcionamento de várias unidades internacionais e gerenciamento de empregados de diferentes culturas. Dessa forma, a gestão de pessoas constrói, mantém e desenvolve a identidade corporativa das organizações internacionalizadas e tem consistência em suas formas de gerenciar pessoas em todo o mundo. No entanto, para ser eficaz localmente, também precisa se adaptar às exigências culturais de diferentes locais, podendo haver conflitos nessa conciliação.

Conforme Schuler e Jackson (2005), o desenvolvimento da gestão de pessoas de empresas internacionais abrange principalmente dois tópicos: a gestão de expatriados e a gestão da empresa internacional. Enquanto essa última envolve o alinhamento do sistema de gestão de pessoas da organização com os elementos do ambiente do país local tais como leis, condições econômicas e políticas, a gestão do expatriado tem como fundamento ter alguém identificado com a cultura organizacional e a gestão da organização para comandar as operações estrangeiras com expatriados. Segundo Reynolds (2004), na década de 1990, o foco da gestão do expatriado era apenas compensatório. À medida que o processo de internacionalização se tornou mais comum e várias experiências ocorreram com empresas de todo mundo em diferentes países, a questão do ajustamento cultural passou a ganhar mais importância (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; CALIGUIRI, 2000).

Importante para o sucesso da internacionalização das organizações é a gestão de pessoas e o caráter global que esse campo assumiu. Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), a gestão na área de pessoas se tornou mais complexa uma vez que incluiu novos desafios com o processo de ampliação internacional e tem a expatriação de executivos como importante meio para seu sucesso. Para isso, o setor de gestão de pessoas deve procurar compreender as necessidades da organização e gerenciar os empregados de forma a melhorar sua produtividade sem, contudo, prejudicar a qualidade de vida dos indivíduos envolvidos. Esse é um processo complexo, na medida em que envolve um forte componente subjetivo (ROSAL, 2015). Além disso, trabalhar em um ambiente

internacional envolve questões interculturais. Ou seja, é preciso articular a estratégia internacional e local, por se tratar de um recurso organizacional robusto. Para isso, é necessário dar ênfase em educação e treinamento (LACOMBE, 2005).

Conforme Denberg e Gomes (2011), o processo de internacionalização pode ser explicado com base em três correntes teóricas: a econômica, a comportamental ou organizacional e a estratégica. No final da década de 1970, foram desenvolvidas as duas principais teorias de internacionalização provenientes do enfoque econômico, ou seja: a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético da Produção Industrial. De acordo com a Teoria da Internalização, as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, criam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, ou seja, internalizar suas atividades no mercado externo em detrimento do licenciamento como modo de entrada em mercados estrangeiros. Por seu turno, o Paradigma Eclético da Produção Industrial tem por propósito explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional, com base em três grupos de vantagens: a) as vantagens específicas da propriedade das firmas relativas à produção no exterior; b) a propensão a internalizar mercados; e c) a atratividade da localização da produção no exterior (BARRETTO, 2002; DENBERG; GOMES, 2011).

Dentro desse contexto, a gestão de pessoas exerce papel determinante para o sucesso da expatriação dos seus empregados em outra cultura durante o processo de internacionalização da organização. De acordo com Bolino e Feldman (2000), há um elevado custo para essa adaptação de empregados ao país estrangeiro. Ainda conforme Rosal (2015), cabe a gestão de pessoas cuidar de todas as fases desse processo de expatriação para que esses tenham bons rendimentos para a empresa. Esse processo se inicia com a seleção dos indivíduos que serão expatriados e precisam estar em conformidade com os princípios da missão internacional da organização (MORAN; HARRI; STRIPP, 1997). Além disso, a gestão de pessoas deve oferecer algum tipo de treinamento, como o aprendizado do idioma do país anfitrião, palestras sobre as diferenças culturais, dentre outras práticas (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Uma vez no país, a organização deve ainda ter políticas de apoio e acompanhamento dos expatriados no seu processo de ajustamento intercultural.

Van Der Laken *et al.* (2016) afirmam que os expatriados se sentem pressionados a terem um bom desempenho, o que contribui para que eles desenvolvam níveis elevados de ansiedade e sentimentos de incerteza sob coisas além de seu controle. Essa pressão gera a necessidade de que seja trabalhada a relação empregador-empregado já que as empresas estão amplamente envolvidas na vida tanto profissional quando pessoal dos funcionários.

Isso reforça a necessidade de as organizações fornecerem suporte não somente ao empregado, com quem estabeleceu o vínculo empregatício, mas também aos familiares que o acompanham, para que o objetivo do ajustamento ao novo país seja alcançado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritivo-analítica. Possui ainda natureza qualitativa por ser mais indicada para o entendimento do ajustamento intercultural dos sul-coreanos que trabalham em uma siderúrgica brasileira, realizada por meio da coleta de dados com roteiro de entrevistas semiestruturadas e pesquisa bibliográfica e documental (GODOY, 2010).

Como referência para a coleta dos dados primários, foi utilizado o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991). Conforme Gil (2008), o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa e este requer que sejam utilizadas mais de uma técnica de coleta. Sendo assim, primeiramente, foi feito um levantamento de estudos empíricos à cerca da temática abordada e viabilidade da aplicação do método. Posteriormente, foi utilizado como instrumento de coleta entrevistas presenciais semiestruturadas com os funcionários expatriados da empresa em questão. As entrevistas foram divididas em dois blocos de questões: no primeiro, foram investigadas as variáveis sociodemográficas; no segundo bloco, foram feitas perguntas que buscaram compreender o processo de ajustamento. Para isso, foram selecionados treze executivos expatriados da Coréia do Sul que trabalham em uma empresa siderúrgica na região metropolitana de Fortaleza (CE).

Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados.

Dados dos entrevistados	Gênero	Idade	Tempo no Brasil (meses)	Experiência Internacional (país e meses)	Acompanhado de Família
Entrevistado 1	Masculino	34	60	-	Esposa
Entrevistado 2	Masculino	41	15	-	-

Entrevistado 3	Masculino	54	70	-	Esposa e dois filhos
Entrevistado 4	Feminino	37	48	EUA, 6	-
Entrevistado 5	Masculino	63	29	Indonésia, 24; Vietnã, 5	-
Entrevistado 6	Masculino	51	24	-	Esposa e dois filhos
Entrevistado 7	Masculino	61	31	Indonésia, 20	-
Entrevistado 8	Masculino	53	30	-	Esposa
Entrevistado 9	Masculino	63	24	Indonésia, 24	-
Entrevistado 10	Feminino	28	43	Canadá, 24	-
Entrevistado 11	Masculino	51	30	-	-
Entrevistado 12	Masculino	59	30	Índia, 12	-
Entrevistado 13	Masculino	52	61	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 2, os indivíduos que caracterizaram a amostra foram a maior parte homens, sem acompanhamento de família e metade já possuía alguma experiência internacional anterior.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho e respondidas pelo próprio executivo com auxílio de um intérprete disponibilizado pela própria empresa. Para a análise de dados nessa pesquisa, foi adotada a técnica da análise de conteúdo, que permite analisar as comunicações que descrevem o conteúdo das mensagens, mediante procedimentos ordenados e objetivos (BARDIN, 2011).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de discutir os resultados da pesquisa, são apresentados, a seguir, o ajustamento profissional, interpessoal e familiar e a gestão do expatriado, conforme a segmentação dos objetivos específicos da pesquisa.

##### 4.1 Ajustamento profissional - antecipado e no país anfitrião – dos expatriados

A categoria ajustamento profissional busca analisar as dimensões relacionadas ao processo de preparo do expatriando - ainda no seu país de origem e no país anfitrião - e o trabalho no novo ambiente, bem como a adaptação às diferenças com os colegas nativos.

Em relação ao ajustamento antecipado, Black, Mendenhall e Oddou (1991) recomendaram em seu estudo que fosse levado em consideração critérios de competência intercultural que possam facilitar o ajuste do empregado. No entanto, no caso estudado a seleção aconteceu apenas por questões técnicas. Cabe ressaltar, contudo, que pessoas com experiência internacional foram escolhidas em detrimento de outras, favorecendo uma melhor adaptação dos expatriados.

Além disso, todos os expatriados passaram por palestras que visavam facilitar o processo de adaptação ao país anfitrião, assim como afirma o Entrevistado 1: “Participei de uma palestra que me tranquilizou mais, pois fiquei preocupado em ir para tão longe da Coréia do Sul.” (Entrevistado 1). E o entrevistado 3: “Apesar de ter tido curso de língua portuguesa, a palestra não me ajudou muito.” (Entrevistado 3). Apesar destes depoimentos estarem de acordo com o que Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam sobre a gestão de pessoas oferecer algum tipo de treinamento, bem como aprendizado do idioma do país anfitrião, palestras sobre as diferenças culturais, dentre outras práticas, foi possível observar que o apoio oferecido não foram suficientes, já que as afirmativas dos entrevistados mostram um posicionamento antagônico, o que não traz uma visão clara do quanto as palestras podem de fato prepará-los para a chegada no país de destino.

Pelas falas dos entrevistados foi possível perceber que eles analisavam as diferenças de postura profissional entre brasileiros e coreanos como algo muito discrepante. O que se mostra de acordo com os estudos de Lacombe (2005), que ainda falta, por parte das empresas, dar ênfase em educação e treinamento dos empregados locais. Enquanto que o senso de proatividade e respeito de hierarquia e coletivo é muito presente para os asiáticos, os brasileiros são informais e se limitam ao cumprimento das tarefas ordenadas e tendem, segundo os entrevistados, a pensar mais em si. Assim como é possível observar na fala do entrevistado 1: “A produtividade e velocidade do trabalho é mais lenta. Na Coréia é mais rápido, pois o trabalhador não precisa esperar uma ordem para fazer algo necessário.” (E1). E do entrevistado 8: “Aqui, a relação entre funcionários e chefes parece que é horizontal, mas, quando aparece um problema, os chefes não são prontamente comunicados. Isso acumula os problemas e piora a solução. Isso pode ser uma barreira para o desenvolvimento da empresa.” (E8). Apesar dos problemas relatados, a organização vem cumprindo suas metas de produção e os expatriados conseguem se acostumar ao novo ambiente de trabalho.

A partir do exposto podemos ter uma visão de como ocorreu o ajustamento profissional ocorreu. A seguir, serão analisados o ajustamento interpessoal e familiar e as unidades abrangidas por essas categorias, assim como excertos das entrevistas que evidenciam a adaptação no Brasil.

#### 4.2 Ajustamento interpessoal e familiar

Nessa categoria, foram incluídos aspectos da vida pessoal do expatriado, como o ajustamento gerais, interacional e da adaptação familiar ao país anfitrião. A questão geral abrange aspectos do dia-a-dia da vida pessoal e são destacados como pontos positivos o clima e a maneira mais tranquila como os locais levam a vida. Alguns entrevistados também destacaram a culinária local como boa e saudável. Já o ajustamento interacional leva em consideração as questões de relacionamento e quase todos os expatriados destacam a simpatia e hospitalidade do cearense. O que pode ser visto com o depoimento do Entrevistado 5: “Pessoal aberto e receptivo com diferentes culturas e pessoas simpáticas.” (Entrevistado 5). E do entrevistado no 9: “Gosto de sair com colegas brasileiros para o restaurante coreano para conhecê-los melhor. Isso melhora nosso entrosamento e minha adaptação... Gostei muito da culinária local e das frutas e legumes frescos. O clima também é bom para prática de exercícios.” (Entrevistado 9). Esses depoimentos ratificam o constatado por Rosal (2015) que afirma que a socialização dos trabalhadores locais com os estrangeiros promove o conforto desses ao novo ambiente profissional.

No entanto, todos são unânimes ao reclamarem da insegurança sentida. Esse seria o principal ponto negativo, segundo foi relatado, pois aspectos da vida cotidiana são comprometidos, como passear a pé, por exemplo. Isso pode ser confirmado por meio do depoimento dos Entrevistados a seguir: “O lado positivo é o clima que é ótimo, no entanto, a segurança é ruim, para ir a qualquer lugar tenho que pegar o carro.” (Entrevistado 2). O Entrevistado 6 também ratificou a questão da insegurança em seu depoimento: “Por causa da segurança, não posso realizar todas atividades que tenho vontade.” (Entrevistado 6). Com esses depoimentos é possível afirmar que a insegurança atua como um fator negativo para a adaptação no país destino, pois assim como no caso estudado por Ferreira (2017) aspectos do país destino podem facilitar a adaptação servindo, inclusive como fator de motivacional para a inserção do expatriado ao novo país.

Apesar de não tão grave quanto a violência urbana, muitos reclamaram da dificuldade do idioma, principalmente por parte dos familiares que não passaram pelo treinamento antecipado oferecido aos expatriados. Além do ajustamento geral, alguns autores citados destacam a questão da adaptação da família com grande importância para o sucesso profissional (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; CHERRY, 2010). Pode-se afirmar, conforme a análise das entrevistas, que os familiares apresentaram boa adaptação ao Brasil, apesar da dificuldade de comunicação.

Dentre os pontos positivos estão o clima agradável, a simpatia e abertura das pessoas, conforme pode ser observado nos excertos do Entrevistado 4: “Minha filha tem relação boa com os amigos dela, mas minha esposa tem dificuldade de ter uma relação com os brasileiros devido a língua.” (Entrevistado 4). E do Entrevistado 7: “No geral, minha família tem satisfação com a vida no Ceará, menos com a segurança.” (Entrevistado 7). Neste sentido, esses relatos corroboram os achados sobre adaptação da família, de Cherry (2010), que afirma ser um fator importante para o sucesso do ajustamento do empregado, uma vez que quando seu cônjuge e filhos estão bem, ele pode se dedicar com mais afinco ao trabalho na empresa internacionalizada. A importância do ajustamento da família, explicitada nos relatos dos entrevistados, também é reforçada por Van Der Laken *et al.* (2016) que afirmam que a família precisa de suporte para que os expatriados consigam realizar seus trabalhos com dedicação.

Por último, destaca-se que alguns dos entrevistados relataram a igualdade de tratamento entre pessoas de diferentes raças e gênero, conforme é apresentado nos trechos da fala do Entrevistado 4: “Como lado positivo da vida aqui é que não tem racismo.” (Entrevistado 4).; do Entrevistado 8: “Não observei desigualdade de gênero no trabalho. As mulheres trabalham igual aos homens.” (Entrevistado 8). E do Entrevistado 10: “Gostei do Ceará, pois não há não tem desigualdade de gênero.” (Entrevistado 10). Este ponto contrapõe-se a realidade vivida pelas mulheres nos achados de Salamin e Davoine (2016) que identificou problemas de estereótipo que depende mais de qual país anfitrião e o contexto sociocultural em que ocorre o ajustamento. Sendo assim, é importante compreender o fato de os coreanos não perceberem os problemas de gênero no ambiente de trabalho. Para tanto, seria importante aprofundar o contexto de trabalho das mulheres na Coreia do Sul.

Logo, nota-se que, apesar da grande diferença cultural entre brasileiros e sul-coreanos, houve bom ajustamento familiar e interacional. A boa receptividade brasileira ajuda a superar



eventuais dificuldades de idioma e diferenças de tradição. No entanto, a falta de segurança é um fator negativo destacado por muitos expatriados. A seguir, será analisada a gestão do expatriado e a unidades abrangida por essa categoria, assim como excertos das entrevistas que demonstram o esforço da organização para o melhor ajustamento dos seus empregados expatriados.

### 4.3 Gestão do expatriado

A última categoria de análise desse estudo é a Gestão do Expatriado – ligada a gestão internacional de pessoas - que procura analisar todo o apoio oferecido pela organização ao expatriado e sua família. Foram encontradas 6 menções sobre o aporte oferecido pelas empresas. Apesar de todo apoio material oferecido e da estrutura para ajudar a solucionar problemas no Ceará – como tradutores e assistentes –, a maioria dos entrevistados relatou questões a serem melhoradas, como por exemplo, um maior apoio a seus familiares e a falta de preparo dos próprios cearenses para receberem colegas de outro país.

Conforme Rosal (2015), a gestão do expatriado é muito concentrada no apoio logístico em que a empresa fornece meios para a mudança do empregado expatriado e sua família para o país anfitrião. Assim como a autora observou, destaca-se que área de gestão internacional de pessoas deve atender também as questões interculturais e abranger também os familiares que, apesar de não estarem diretamente ligados a empresa, fazem parte da empreitada.

Dessa forma, todos os expatriados recebem da siderúrgica uma espécie de auxílio financeiro mensal durante o período no Brasil e tiveram as despesas logísticas de mudança pagas. Além disso, todos passaram por um treinamento ainda na Coréia do Sul sobre a operação brasileira e questões culturais. Alguns ainda tiveram, no país de origem, aprendizado de conhecimentos do idioma português. Todavia, os familiares não fizeram parte desses treinamentos. Essa falta de apoio à família foi refletida nas respostas da maior parte dos entrevistados.

Além de maior apoio da empresa aos familiares, alguns expatriados deram a sugestão para a empresa criar políticas para que os brasileiros aprendam sobre a cultura coreana e possa, dessa forma, haver um melhor intercâmbio entre as duas culturas. No entanto, muitos não estão satisfeitos com a organização e sua gestão, conforme pode ser notado na fala do Entrevistado 3: “Quero que seja mais divulgado sobre a cultura coreana, por meio de palestra dentro da empresa.” (Entrevistado 3). E corroborado pelos Entrevistados 5 e 6: “A empresa me dá residência. Além disso, organiza encontros com os brasileiros fora da empresa.” (Entrevistado 5). “Suporte para aprender língua e tradutores disponíveis.” (Entrevistado 6). Essas observações corroboram as estratégias defendidas por Tanure, Evans e Pucik (2007), que exaltam o aprendizado da cultura e do idioma local para a melhor adaptação dos empregados e sucesso da internacionalização.

Ressalta-se que, assim como afirmam Reynolds (2004) e Rosal (2015), além da compensação remuneratória e apoio logístico, os expatriados sentem falta de um maior suporte para as questões mais triviais do dia-a-dia, como maior integração cultural e auxílio à família.

### 4.4 Síntese dos resultados

Na Quadro 3 são apresentados os principais resultados encontrados neste estudo, com base nas categorias de análise, que estão alinhadas aos objetivos específicos, as unidades de contexto correspondentes, além das unidades de registro encontradas no estudo.

Quadro 3 – Síntese dos resultados

Categorias de análise	Unidade de contexto	Principais resultados
Ajustamento profissional – antecipado e no país anfitrião	Ajustamento antecipado	Palestra sobre o país de destino
		Aprendizado da língua portuguesa na Coréia
	Habilidades profissionais	Dificuldade de comunicação
		Necessidade de acompanhamento
	Ajustamento no trabalho	Bom ambiente de trabalho
		Colegas de trabalho solícitos
Falta de proatividade dos brasileiros		
Ajustamento interpessoal e familiar	Ajustamento interacional	Simpatia dos brasileiros
		Estilo de vida tranquilo das pessoas locais
	Ajustamento geral	Culinária diferente e boa
		Clima Bom
		Cidade insegura
	Ajustamento familiar	Cônjuges não exercem atividade profissional

		Familiares com dificuldade com o idioma
		Filhos estudam em escola local
		Familiares tem boa convivência com os brasileiros.
Gestão do expatriado	Gestão internacional de pessoas	Recebimento de ajuda de custo
		Tradutor disponível
		Pouca assistência da organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, o Quadro 3 possibilita uma visão global e resumida dos principais achados dos ajustamentos pesquisados nesta pesquisa, bem como, as práticas de gestão internacional que vem sendo realizadas. Na seção seguinte é realizada uma discussão sobre os principais achados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi identificar como aconteceu o ajustamento intercultural dos expatriados coreanos no Ceará. Para isso, foi identificado como objetivos específicos a ocorrência dos diferentes tipos que, conforme a literatura, esse ajustamento contempla: ajustamento profissional, ajustamento interacional e familiar e gestão do expatriado.

Observa-se, com esse estudo, que o ajustamento intercultural tem papel fundamental para o sucesso do expatriado no país destino. Conforme mencionado, ao longo das últimas décadas, o processo de internacionalização das organizações ocasionou na expatriação de empregados para que fosse possível a instalação e implementação de suas subsidiárias estrangeiras. Em decorrência disso, choques culturais ocorreram e passou a ser um problema a ser tratado. Dessa forma, a empresa pode reduzir esse choque ao implementar certas práticas de gestão.

A despeito de se avaliar esse processo de adaptação, o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) oferece um meio já consolidado e bem utilizado em estudos anteriores para se analisar essa problemática. Para responder ao primeiro objetivo específico, identificar o ajustamento profissional - antecipado e no país anfitrião – dos expatriados foi possível perceber, por meio do depoimento dos entrevistados, que as empresas oferecem as palestras e aprendizados da língua portuguesa antes da inserção do profissional no país de destino, e que estas ajudaram, mas não foram determinantes para uma melhor inserção. Além disso, em relação ao trabalho, os expatriados sentiram grande diferença cultural, uma vez que esses reclamaram da falta de proatividade dos brasileiros. Contudo, como ajustamento a esse problema, os entrevistados faziam um maior acompanhamento e monitoramento do trabalho de seus subordinados locais.

Com relação ao segundo objetivo específico, identificar o ajustamento pessoal e familiar do expatriado, foi possível constatar como principal reclamação a falta de segurança, pois essa impede que os expatriados possam levar uma vida mais tranquila como costumavam a levar em seu país de origem. A comunicação também foi citada como uma dificuldade, principalmente para membros da família que não tiveram o curso que a empresa ofereceu ainda na Coreia do Sul. Além disso, tanto os profissionais expatriados, quanto cônjuges e filhos, relataram boa convivência e adaptação à cultura local. Dentre os fatores citados estão o clima, a simpatia e abertura das pessoas e, até mesmo, a culinária local como um fator positivo do ajustamento.

Por último, para o alcance do terceiro objetivo específico, identificar a política de gestão organizacional da empresa para facilitar o ajustamento dos seus empregados e familiares expatriados, foi analisada a Gestão internacional de pessoas. Essa categoria procurou analisar todo o apoio oferecido por parte da organização para o atendimento das necessidades de adaptação do empregado e seus familiares. De acordo com os entrevistados, a empresa deu todo o suporte logístico para a mudança até o país anfitrião, assim como tradutores e assistentes no local de trabalho. No entanto, foram sugeridas algumas políticas para uma maior integração entre expatriados e empregados locais. Principalmente para que os brasileiros pudessem conhecer melhor a cultura coreana e, assim, ampliar a compreensão sobre o contexto e a cultura seus colegas estrangeiros. Também foi constatado uma falta de apoio, por parte da empresa, à adaptação dos familiares na sua rotina no país anfitrião.

Apesar de a internacionalização das empresas e o processo de expatriação já acontecer há algumas décadas, ainda apresenta dificuldades e barreiras a serem superadas devido à complexidade do tratamento cultural. A pesquisa evidencia, a partir da visão do expatriado, a necessidade de ajustes das políticas e estratégias organizacionais realizadas pela empresa para uma melhor inserção no país destino.

As limitações encontradas por essa pesquisa se deram na realização das entrevistas, tendo em vista que foi necessário o auxílio de um tradutor para que os entrevistados pudessem responder às perguntas, o que pode ter ocasionado perda de informação no processo de tradução e retradução durante a entrevista. Sugere-se, para futuras pesquisas, contemplar também expatriados que atuassem em um nível mais operacional, tendo em vista que esta pesquisa foi realizada somente com executivos de maior nível hierárquico. Além disso, torna-se interessante compreender a percepção das empresas e quais os programas de inserção do expatriado disponibilizados pelas mesmas. Destaca-se, ainda, a possibilidade de análise comparativa do ajustamento de estrangeiros entre diferentes regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ALI, A.; VAN DER ZEE, K.; SANDERS, G. Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 27, n 5, p. 563-580, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: Rocha, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BAUMAN, Z. **Globalização: As Consequências Humanas**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1999.
- BLACK, J. S. The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers, **Management International Review**, v. 30, n. 2, p.119–134, 1990.
- BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**. v.16, n. 2, p. 291–317, 1991.
- BOLINO, M.; FELDMAN, D. C. The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. **Journal of Organizational Behavior**. 2000.
- CABRAL, B. 2º maior investimento do País prestes a operar. **Diário do Nordeste**, Caderno Negócios, p. C2, 19 de ma. De 2016. Disponível em: < <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/2-maior-investimento-do-pais-prestes-a-operar-1.1552034>> Acesso em: 09 de jul. 2018.
- CALIGIURI, P. M. The five big personality characteristics as predictors of expatriates' desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 1, p.67–88, 2000.
- CARPES, A. M.; SCHERER, F. L.; LÜTZ, C. B.; BEURON, T. A.; BORGES, D. E.; SANTOS, M. B. D. Gestão internacional de pessoas: considerações a partir do ajustamento internacional de expatriados na China e Espanha. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.7, n 1, p. 88-122., 2012.
- CAVALCANTE, I. Uma "mini-Coreia" no Ceará. O Povo, Caderno Economia, p.1, 05 de abr. 2017. Disponível em: < <https://www.opovo.com.br/jornal/economia/2017/04/uma-mini-coreia-no-ceara.html?m=0>> Acesso em: 09 de jul. 2018.
- CHERRY, J. International adjustment, met expectations and cultural novelty: The family dimension of promoting IFDI in South Korea. **Asian Business & Management**, v. 9, n. 1, p.127–147, 2010.
- CURADO, M.; CRUZ, M. Investimento direto externo e industrialização no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 12, n.3, 399 431, 2008.

- DENBERG, M. W. S.; GOMES, J. S. Impactos ocasionados pela internacionalização em empresas brasileiras: um estudo de caso múltiplo. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 3, p. 77-99, 2011.
- DULCI, S. Guerra fiscal, desenvolvimento desigual e relações federativas no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v. 18, p. 95-107, 2002.
- FEENSTRA, R. C. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 4, p. 31-50, 1998.
- FERREIRA, A. L. G. Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal. **E-Revista de Estudos Interculturais do CEI-ISCAP**, v. 5, p. 1-21, 2017.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2010
- HOFSTEDE, G. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, pp. 42-63, 1980.
- KOBRIN, J. An empirical analysis of the determinants of global integration. **Strategic Management Journal**. v. 12, n. S1, p. 17–31, 1991.
- KUBO, M.; KEYSO, E.; BRAGA, B. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, pp. 243-255, 2013.
- LACOMBE, F., M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAPLANI, M.; SARTI, F. Investimento Direto Estrangeiro e a retomada do crescimento sustentado nos anos 90. **Economia e Sociedade**, v.6, n. 1, p. 143-181, 1997.
- LAURENT, A. The cross-cultural puzzle of international human resource management. **Human Resource Management**, v.25, n. 1, p. 91-102, 1986.
- LINGENFELTER, S. G.; MAYERS, M. K. **Ministering Cross-culturally: An Incarnational Model for Personal Relationships** Baker Books, 1986.
- MCCORMICK, I.; CHAPMAN, A. Executive Relocation: Personal and Organisational Tactics in Joynt, P & Warner, M (Eds) **Managing Across Cultures Issues and Perspectives**. International Thompson Business Press: London, 1996.
- MORAN, R.; HARRIS, P.; STRIPP, W. *Desenvolvendo organizações globais: como preparar a sua empresa para a competição mundial*. São Paulo: Futura, 1997.
- 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. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n.4, p. 53-71, 2005.
- REYNOLDS, C. A short history of the evolution of IHRM in the U.S.: A personal perspective. In: D.R. Briscoe/R.S. Schuler, **International Human Resource Management**, 2e, London: Routledge, 2004.
- RIBEIRO, I.; SERRA, F. A. R.; BERTOLINI, G. R. F. Influências da experiência internacional e da diversificação de negócios no grau de internacionalização das Multinationais Brasileiras. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 11, n. 3, p. 36-49, 2016.

- ROSAL, A. S. R. Gestão de recursos humanos internacional e o ajustamento intercultural do executivo expatriado. **Psicologia Revista**, v. 24, n.1, p. 121-141, 2015.
- SACHS, J.; A. WARNER. Natural Resource Abundance and Economic Growth. In "The Big Rush, Natural Resource Booms and Growth. **Journal of Development Economics**, v. 59, n.1, 43-76, 1999.
- SALAMIN, X.; DAVOINE, E. International adjustment of female vs male business expatriates. A replication study in Switzerland, **Journal of Global Mobility**, v. 3 n. 2, pp. 1, 2016.
- SCHULER, R. S.; DOWLING, P.; DE CIERI, H. An integrative framework of strategic international human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, v. 4, n.4, p.717-764, 1993.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, **Management Revue**, v. 16, n.1, p.11-3583 – 212, 2005.
- SELMER, J.; LAURING, J. Work engagement and intercultural adjustment. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.16, n.1, p 33-51, 2016.
- SILVA, M. L.; CORONEL, D. A.; FREITAS, C. A.; SILVA, R. A. O impacto da Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (TTIP) para as economias norte-americana e europeia. **Perspectiva Econômica**, v. 11, n. 2, p. 143-154, 2015.
- SILVEIRA, A. C. B. M. Determinantes dos investimentos privados: evidência empírica para os estados brasileiros na década de 1990, **Technical report**, FEA/USP, 2005.
- STRUBLER, D.; PARK, S.; AGARWAL, A. Revisiting Black, Mendenhall, and Oddou's (1991) framework for international adjustment model: a prescriptive approach. **Journal of International Business Research**. v.10 n.2, p.103-120, 2011.
- TANURE, B.; BARCELLOS, E.P.; FLEURY, M.T.L. Psychic distance and the challenges of expatriation in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, Cardiff, v.20, n.5, p.1039-1055, 2009.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.
- TROMPENAARS, F. **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. Nicholas Brealey Publ., London, 1993.
- VAN DER LAKEN, P; VAN ENGEN, M.; VAN VELHOVEN, M.; PAAUWE, J. Expatriate support and success: A systematic review of organization-based sources of social support. **Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research**, Vol. 4, n. 4, p. 408-431, 2016.
- VARMA, A.; TOH, S.M.; BUDHWAR, P. A new perspective on the female expatriate experience: The role of host country national categorization. **Journal of World Business**, V. 4, n. 4, p. 112-120, 2006.
- ZWIELEWSKI, G.; TOLFO, S. R. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, 2016.