

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

LAYZA GABRIELA GOMES BARBOSA

VERONICA GABRIELE RAMOS LOPES

ADAPTAÇÃO LINGUÍSTICA E CULTURAL DE EXPATRIADOS HISPANO-
AMERICANOS NO BRASIL.

SÃO PAULO

2021

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

LAYZA GABRIELA GOMES BARBOSA

VERONICA GABRIELE RAMOS LOPES

ADAPTAÇÃO LINGUÍSTICA E CULTURAL DE EXPATRIADOS HISPANO-
AMERICANOS NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para o curso de Automação de Escritório e Secretariado da Fatec São Paulo como requisito para concluir a graduação. Orientado pela professora Me. Glauce Gomes de Oliveira Cabral.

SÃO PAULO

2021

Barbosa, Layza Gabriela Gomes
Lopes, Veronica Gabriele Ramos

Adaptação linguística e cultural de expatriados hispano-americanos no Brasil / Layza Gabriela Gomes Barbosa, Veronica Gabriele Ramos Lopes; Orientadora: Glauce Gomes de Oliveira Cabral. - São Paulo, 2021.
26f.

Artigo Científico (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Automação de Escritório e Secretariado) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec - SP), 2021.
Área de concentração: gestão e negócios.

1. Adaptação Cultural 2. Expatriação. 3 Comunicação Intercultural.
4. Expatriados hispano-americanos. I. Título. II. Cabral, Glauce Gomes de Oliveira, orient. III. Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec-SP).

Dedicamos este trabalho a todos que nos apoiaram e inspiraram durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais, que nos incentivaram a sempre buscar conhecimento e nos apoiaram durante a realização desse trabalho, acreditando em nosso sucesso.

À orientadora, professora Me. Glauce Gomes de Oliveira Cabral que nos instruiu com paciência e nos guiou pelos melhores caminhos. Sua dedicação e auxílio tornou este trabalho possível.

Aos professores da banca examinadora Maria do Carmo Ferreira Lima e Luís Augusto Severo Soares por terem aceitado o convite e disponibilizarem seu tempo para avaliar este trabalho.

À Faculdade de Tecnologia de São Paulo, por ter nos proporcionado grandes experiências e conhecimento, enriquecendo-nos não apenas intelectualmente, mas como indivíduos.

A todos que de alguma forma ajudaram na realização deste trabalho.

RESUMO: *O presente artigo apresenta os resultados de uma breve revisão bibliográfica sobre o tema “adaptação linguística e cultural de expatriados hispano-americanos no Brasil” que visou identificar quais são as principais barreiras e dificuldades enfrentadas por esses expatriados. Como objetivos específicos procurou verificar se a adaptação dos expatriados é facilitada por uma possível semelhança cultural e linguística. Os resultados não confirmaram a hipótese de maior facilidade na adaptação, pois foram identificadas algumas barreiras na comunicação e preconceitos.*

PALAVRAS-CHAVE: Adaptação Cultural; Expatriação; Comunicação Intercultural; Expatriados hispano-americanos.

ABSTRACT: *This article presents the results of a brief bibliographical review on the topic “Linguistic and cultural adaptation of Hispanic-American expatriates in Brazil”, which aimed to identify the main barriers and difficulties faced by these expatriates. As specific objectives, it sought to verify whether the adaptation of expatriates is facilitated by a possible cultural and linguistic similarity. The results did not confirm the hypothesis of easier adaptation, as some communication barriers and prejudices were identified.*

KEYWORDS: Cultural Adaptation; Expatriation; Intercultural Communication; Hispanic American expatriates.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Expatriação e adaptação cultural	8
2.1. Choque Cultural e Cultura Organizacional	9
2.2. Comunicação Intercultural	10
3. Adaptação linguística e intercultural	11
3.1. Pragmática Intercultural e Aspectos da Língua	12
4. Metodologia	13
5. Revisão bibliográfica	14
5.1. O caso de uma fábrica alemã em Curitiba	14
5.2. O caso de uma empresa multinacional em São Paulo	15
5.3. Um estudo sobre língua e cultura	16
5.4. O Complexo de Gulliver	18
5.5. Uma perspectiva sociológica sobre o tema.	20
6. Considerações finais	23
7. Referências Bibliográficas	24

1. Introdução

Este artigo apresenta os resultados da revisão bibliográfica sobre o tema “adaptação linguística e cultural de expatriados hispano-americanos no Brasil” elaborada pelas alunas Layza Gabriela Gomes Barbosa e Veronica Gabriele Ramos Lopes, da Faculdade de Tecnologia de São Paulo para o Trabalho de Conclusão do Curso em “Automação de Escritórios e Secretariado” com orientação da professora Glauce Gomes de Oliveira Cabral.

Uma das funções do profissional de Secretariado é lidar diretamente com executivos estrangeiros provenientes de expatriação e seu trabalho depende do sucesso deste relacionamento. Para isso deve-se considerar algumas das dificuldades enfrentadas pelos expatriados na sua adaptação, entre elas, o idioma, o entendimento de nossa cultura e da forma como trabalhamos, a fim de melhor realizar sua missão neste contexto.

Optamos por focar em expatriados nativos de países hispano-americanos, pois são provenientes de países vizinhos com língua, cultura, clima e economia semelhantes à nossa. Por essa razão, pensamos que essas semelhanças poderiam facilitar o processo de adaptação, o que despertou nosso interesse por pesquisar se isso é de fato verídico e quais são as dificuldades encontradas por eles.

Essa pesquisa é importante, pois contribui com a compreensão do papel do profissional de Secretariado como facilitador da adaptação tanto linguística como cultural do expatriado hispano-americano, para que futuros egressos da área, assim como nós, possam estar melhor preparados para cumprir esta função, quando, em sua profissão, enfrentarem semelhante desafio.

Este artigo corresponde a uma pesquisa documental de caráter exploratório e descritivo com o uso da metodologia qualitativa. Foi realizada uma revisão bibliográfica, sendo que esta última se centrou em estudos que se pautaram em entrevistas a expatriados hispano-americanos, contando também com alguns relatos de expatriados de diversas origens, como apresentado, por exemplo, na revisão do artigo “Dimensão local da globalização: um caso da fábrica da Volkswagen em Curitiba”, que trata de uma empresa alemã com profissionais expatriados da Alemanha, Argentina, México e Bélgica.

O presente artigo está dividido em sete itens, a saber: introdução, fundamentação teórica, metodologia e instrumento da pesquisa, análise dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

2. Expatriação e adaptação cultural

Os motivos que incentivam empresas a enviar expatriados são variados, entre eles há o objetivo comum de crescimento pessoal, profissional e para contribuir com inovações organizacionais. Ao retornar ao seu país de origem, o expatriado compartilha todo o aprendizado obtido durante a expatriação e coloca em prática as novas técnicas adquiridas durante a sua experiência no exterior.

Alguns desses motivos são definidos por Pereira et al. (2005, p. 56), com base nos estudos de Black e Gregersen (1999) e Halcrow (1999), como principais razões para a expatriação, a abertura de novos mercados, aumentar o *market share*, fazer uma fusão ou aquisição de empresas, desenvolver a visão de negócios do expatriado no exterior e sua habilidade de liderança e compartilhar novos conhecimentos, ideias e tecnologias inovadoras.

Com o crescimento das empresas multinacionais a expatriação foi se tornando uma prática importante para o desenvolvimento tanto da empresa quanto do expatriado, porém há diversas dificuldades que ambos podem vir a enfrentar, sendo uma delas a adaptação cultural não apenas do profissional, mas também da família dele. Sendo assim, antes de abordarmos a questão cultural iremos primeiramente falar do que se trata a expatriação.

Martins (2012), no site de empregos Catho (2012, *online*), define o ato de expatriar como “ação de transferir um profissional, sua família e filhos para outra subsidiária da empresa, localizada em outro país e, obviamente, em outra cultura”. Por esse motivo, o profissional deve passar pelo processo de expatriação, que Bueno citando Tung, define como:

[...] o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. (BUENO, 2004, apud TUNG, 1988, p. 241).

Podemos observar que se deve ter uma *preparação cultural*, não apenas do expatriado, mas também de sua família. Nesse sentido, Freitas (2000, p. 87) afirma que muitas empresas acabam negligenciando a família do expatriado no processo. Essa afirmação é reforçada por Sebben (2008, p. 72) que aponta que “no relatório mundial do ERC (2006) aparece como causa majoritária dos retornos precoces problemas familiares como má adaptação das esposas, filhos, problemas conjugais e solidão”. Como vemos, essa negligência pode causar o fracasso da expatriação, o que ressalta a importância da preparação cultural para que isso não aconteça.

2.1. Choque Cultural e Cultura Organizacional

Para Hofstede (2001, p. 9, apud QUEZADA, 2010, p.13), cultura pode ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro.” Segundo Quezada (2010, p. 13), Hofstede refere-se a quatro conceitos que compõem a cultura, a saber: símbolos, heróis, rituais e valores.

Se o expatriado não for devidamente preparado, ele pode sofrer um choque cultural. A intensidade e duração desse choque, de acordo com Freitas (2000, p. 28), varia de indivíduo para indivíduo e depende das ideias de cada um e da dinâmica intrapsíquica da mente dessas pessoas. Segundo Freitas (2000, p. 27) “choque” é “uma experiência psicológica tida como sofrida e dolorosa para um indivíduo, que o faz mergulhar na confusão, na insegurança e na desorientação a respeito de si mesmo e do seu mundo”. Tendo isso em vista, não é de se estranhar que quando um expatriado chega a um país com cultura, idioma e características diferentes do seu, ele possa ficar completamente desorientado e se sentir impotente perante algumas situações, com medo de cometer erros e de passar por uma situação vergonhosa. Essas

sensações e sentimentos, com toda certeza, impactam na experiência e trabalho do executivo expatriado sendo um motivo potencial de fracasso e desistência do processo.

É importante considerar que toda empresa tem uma Cultura Organizacional, a qual, segundo Lacombe (2008, p. 355), é um “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes na administração”. O autor também constrói outras definições, mas todas relacionadas a crenças, valores, costumes e comportamento.

Ainda de acordo com Lacombe (2008, p. 355), a Cultura Organizacional é diferente em cada empresa, ou seja, seus valores, visão e forma de trabalho variam. Se essa cultura já é diversificada dentro de um único país, trabalhar numa empresa em um país completamente diferente é algo realmente desafiador, lidar com colegas, documentações, tradições, regras e valores da organização é uma tarefa difícil, por isso, tanto para a adaptação cultural quanto para a organizacional o expatriado precisará de alguém que o auxilie no dia a dia, não apenas a ele, mas também a sua família, para que possam se familiarizar melhor com o ambiente.

Sendo assim, conhecer bem e estar ciente de como funciona a Cultura Organizacional na empresa em que trabalha é um fator que pode ajudar o expatriado a compreender e se ajustar a esse novo ambiente, colaborando no desenvolvimento da convivência e comunicação intercultural.

2.2. Comunicação Intercultural

Devido à globalização, o contato com outras culturas e idiomas se torna cada vez mais comum, dentro das empresas, e as relações profissionais são fortemente impactadas por essa diversificação, exigindo adaptação das organizações, para ter sucesso no mercado, como apresenta Ferrari (2012, p. 184), “(...) o desenvolvimento das pessoas para enfrentar o processo de internacionalização — como a expatriação e a repatriação (...) — tudo isso tem demandado um esforço do fluxo de comunicação para alcançar a excelência dos negócios”.

Para um melhor entendimento do conceito “intercultural” somado à comunicação, Ramos (2009, p. 18) explica que esse termo envolve a comunicação e relacionamento entre grupos e indivíduos de diferentes culturas, e a interação entre esses mundos distintos.

Uma vez entendido o conceito de intercultural, é fácil compreender a importância de ter esse tipo de comunicação, principalmente nas empresas multinacionais, onde o número de negócios e relacionamentos interculturais são muito comuns. Uma das exigências da abordagem intercultural é, de acordo com Ramos (2009, p. 19), “aprender a dialogar com as outras culturas e aprender a conhecer o outro e as suas tradições e culturas”. A falta de prática destas ações pode causar uma falha na comunicação, como esclarece Damen (1987, p. 24):

[...] a interação de padrões culturais variados, crenças e valores que cada interlocutor traz ao processo de comunicação intercultural deve ser reconhecido em todo ato comunicativo; quanto maior a variação destes padrões, mais forte torna-se a força divisiva de tais variantes e maiores são as chances de falhas na comunicação.

Dessa forma, para que a comunicação flua da melhor forma possível, é preciso um profissional com essa competência intercultural, e o profissional de Secretariado Executivo desempenha essa função como um elo de comunicação entre todos os campos da empresa, o que o torna apto para auxiliar expatriados e os demais colegas de trabalho na comunicação.

3. Adaptação linguística e intercultural

No que se refere ao idioma, ou idiomas, usados no contexto da expatriação e sua inter-relação, a Pragmática Intercultural traz luz a aspectos importantes que devem ser considerados para uma melhor adaptação linguística e cultural do expatriado e do profissional de Secretariado.

Para Kecskes (2014, p. 18) “o foco da Pragmática Intercultural é a comunicação intercultural que envolve interações entre pessoas de diferentes culturas usando uma linguagem comum.”¹ e o autor (ibid., p. 21) acrescenta: “Pragmática é sobre significado; é sobre o uso da linguagem e os usuários. É sobre como o sistema de linguagem é empregado em encontros sociais.”²

O estudo da Pragmática Intercultural é importante, pois ela trata de como a mensagem será entendida pelo receptor. Com base em Kecskes (2014, p. 62) podemos afirmar que diferentemente da gramática, que quando mal-empregada resulta em falha na comunicação, ou seja, nenhuma mensagem é passada, ou não totalmente, no caso da Pragmática, é geralmente entendida a mensagem errada.

Nesse sentido, Kecskes (2014, p. 66–80) explica haver uma “competência pragmática”, que se desenvolve somente através da socialização linguística e da interação social. É nela que são aprendidas a cultura e a forma apropriada de dizer as coisas e de organizar as ideias.

A socialização pragmática é um processo contínuo e constante que depende de muitas variáveis, incluindo: a idade, a motivação pessoal e o ambiente sociocultural em que se encontra. Isso acontece porque:

Quanto mais velho for o falante de uma segunda língua, mais ele confia no seu sistema conceitual dominado pela sua língua materna e mais resistente ele é a qualquer mudança pragmática que não concorde com o sistema de valores e normas dela. (KECSKES, 2014, p. 80)³

Ainda com base em Kecskes (2014, p. 66–80), mesmo que ele viva no ambiente social do idioma, não é garantido que ele tenha acesso total a ele por diversos motivos e mesmo que ele conheça muito bem as normas e expectativas da língua-alvo, ele pode não agir de acordo com elas por resistências internas que podem estar ligadas ao apego a sua cultura, por exemplo.

¹Tradução nossa, do original em inglês: “The focus of intercultural pragmatics is intercultural communication that involves interactions among people from different cultures using a common language”.

²Tradução nossa, do original em inglês: “Pragmatics is about meaning; it is about language use and the users. It is about how the language system is employed in social encounters”.

³Tradução nossa, do original em inglês: “The older the L2 language users are, the more they rely on their L1-dominated conceptual system, and the more they are resistant to any pragmatic change that is not in line with their L1-related value system and norms”.

No contexto de expatriação, o estudo da Pragmática Intercultural pode auxiliar o profissional de Secretariado a entender melhor as dificuldades linguísticas do expatriado, e a sugerir de forma mais crítica, quando solicitado, atividades culturais e sociais que possam de fato ajudar na sua adaptação linguística e cultural considerando seu contexto e entendendo os seus limites.

3.1. Pragmática Intercultural e Aspectos da Língua

A língua portuguesa e espanhola tem palavras que se assemelham e de acordo com Gregolin (2008, p. 15) não quer dizer que essas palavras tenham o mesmo sentido, pois quando se desconhece o contexto e regras aplicadas a essas palavras, é comum associá-las à língua materna, e deduzir o significado com base nela. E é justamente essa dedução que pode atrapalhar toda a comunicação. Sendo assim, neste item é abordado como esses aspectos da língua, que apesar de terem certa similaridade, são muito diferentes, podem causar diversos desentendimentos. Destacamos dois aspectos desses que abordaremos do ponto de vista da Pragmática.

Um dos maiores objetivos da Pragmática, segundo Gregolin (2008, p. 9) é “como interpretar os enunciados e quais interpretações dependem do que foi dito e quais outras dependem de inferência e pressupostos.”, ou seja, o estudo de interpretações, tanto do falante quanto do ouvinte. Há alguns temas no espanhol que podem ser facilmente mal-entendidos por falantes lusófonos como, por exemplo, em português é comum agradecer por diversas coisas, como quando alguém nos dá uma informação na rua, quando fazem o que pedimos, até mesmo quando recebemos o troco em uma loja, já para falantes de espanhol, tantos agradecimentos não são necessários, como afirma Gregolin (2008, p. 16):

[...] um falante nativo de espanhol talvez não agradecesse a cada vez que lhe passassem o sal, o pão, a água etc. Por outro lado, um brasileiro se sentiria na obrigação de agradecer com um “obrigado(a)” a todas as coisas que lhe fossem feitas por outras pessoas, pois a repetição de agradecimento, para os brasileiros, produz o efeito de cortesia.

Um brasileiro na Argentina, por exemplo, se fizesse um favor para alguém e essa pessoa não agradecesse, certamente ficaria incomodado, pensaria que é falta de educação ou falta de consideração por parte da outra pessoa, já um argentino acharia estranho ouvir um agradecimento a cada ação sua. Este é apenas um aspecto da língua e cultura, mas que pode causar diversos desentendimentos.

Ainda na linha da Pragmática, ao comparar a cortesia em pedidos de desculpas dos participantes do Reality Show brasileiro *Big Brother Brasil* e de sua versão argentina *Gran Hermano*, Lima (2012, p. 122), em sua dissertação de mestrado, concluiu que em uma discussão o brasileiro tende a querer “parecer bom”, ou seja, mesmo que isso signifique deixar sua própria opinião de lado, reagirá de forma que o faça parecer uma boa pessoa, como ser contra qualquer tipo de preconceito, por exemplo; o argentino, por sua vez, busca “parecer justo”. Isso quer dizer que eles defendem sua opinião mesmo que prejudique o relacionamento com os outros participantes e com o público.

Assim sendo, os idiomas podem ter similaridades, e palavras equivalentes, porém mesmo tendo significados semelhantes, dependendo do contexto a compreensão do que foi dito é prejudicada, causando intrigas e mal-entendidos, como o exemplo que mostrava as diferenças no uso de “obrigado(a)” e “*gracias*”.

De acordo com Cabral (2014, p. 21-22), os brasileiros tendem a pensar na língua espanhola como de fácil entendimento, porém assumir essa ideia equivocadamente faz com que as diferenças que existem nos idiomas sejam ofuscadas por essa facilidade, causando uma “ilusão de facilidade”. O Mercado, por sua vez, utiliza esse pensamento para vender cursos que garantem a fala imediata do idioma, prejudicando assim a compreensão das diferenças linguísticas. Nesse sentido, Cabral (2014, p. 22) diz que:

[...] quando essa materialidade surge e irrompe como real da língua e expõe essas diferenças, ocorre um encontro-confronto que pode levar o aprendiz ao desejo de permanecer na confortável etapa anterior, aquela na qual ele se mantém na "admiração do canto", reproduzindo sequências sonoras como se fossem língua pois algo não lhe permitiria, como diz Revuz (1998, p. 222), "passar do canto ao sentido".

Devido a essa “ilusão de facilidade” como destacado por Cabral (2014), quem tenta aprender o idioma fica abalado ao perceber que as línguas não são tão semelhantes assim, e reproduz o que assume correto sem compreender de fato o significado de suas palavras, sendo este mais um fator que pode causar desentendimentos na socialização entre falantes do português e do espanhol.

De nossa perspectiva, ao lidar com estrangeiros esses aspectos devem ser estudados e levados em consideração, para que se consiga uma boa comunicação.

4. Metodologia

Este trabalho é baseado na pesquisa de caráter exploratório e descritivo com o uso da metodologia qualitativa, segundo Gil (2008, p. 27), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o fato pesquisado, que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior, envolve o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Gil (2008, p. 28) também explica que o objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de uma população, fenômeno ou experiência, aspecto esse também considerado na análise qualitativa que, de acordo com Gil (2008, p. 175), é utilizada em estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Esses métodos foram usados ao analisar as entrevistas coletadas por meio da revisão bibliográfica.

A fundamentação teórica para este artigo foi construída por meio dos conceitos principais abordados em estudos já publicados que exploram o tema sobre expatriação de hispano-americanos. Após observar que alguns conceitos se repetiam procuramos selecioná-los para incluí-los em nossa pesquisa. Para a revisão de literatura focamos em estudos que apresentavam entrevistas com hispano-falantes da América Latina, visando nos aproximar da prática, ainda que de forma indireta.

Os trabalhos que consultamos poderiam abordar até mesmo outras nacionalidades, porém aqueles com mais quantidade de conteúdo relacionado aos países hispano-americanos foram priorizados e selecionados. Por fim, comparamos o que foi abordado na fundamentação teórica com os artigos da revisão de literatura, fazendo confrontos com o que foi discutido em teoria e o que foi apresentado nas entrevistas.

5. Revisão bibliográfica

A partir daqui, fizemos uma revisão da bibliografia, a saber, de cinco (5) trabalhos acadêmicos sobre o tema de estudo do nosso trabalho, sendo eles: dois (2) estudos de casos, uma (1) dissertação de mestrado, um (1) artigo e uma (1) tese de doutorado. Todos incluem entrevistas com expatriados hispano-americanos e revisão bibliográfica própria.

5.1. O caso de uma fábrica alemã em Curitiba

A primeira revisão é do artigo “Dimensão local da globalização: um caso da fábrica de Volkswagen em Curitiba”, escrito pelo sociólogo Lino Trevisan, que realizou essa pesquisa em Curitiba, Paraná. Seu objetivo foi o de identificar e analisar, dificuldades e estratégias do relacionamento intercultural entre os trabalhadores brasileiros e estrangeiros da empresa multinacional automobilística Volkswagen. A empresa, por ser de origem alemã, possui cultura organizacional do norte e sul da Alemanha e, inclusive, do Brasil devido aos funcionários brasileiros, ou seja, há uma mistura de culturas organizacionais. O pesquisador, então, procurou analisar como essas culturas se relacionavam. As entrevistas foram realizadas com quinze brasileiros e dez expatriados, sendo destes sete alemães, um belga, um mexicano e um argentino.

A primeira parte da entrevista foi saber as dificuldades enfrentadas no relacionamento intercultural, para isso, ambos os grupos, brasileiros e expatriados, responderam que a primeira dificuldade era de **comunicação**, por não dominar o idioma do outro e por não ter um idioma em comum, no qual conseguissem se entender. Outra dificuldade foi referente ao **convívio com a diversidade intercultural**. Alguns funcionários já tinham facilidade para compreender a cultura do outro, mas alguns ainda tinham dificuldade. Sendo assim, ter uma preparação intercultural é mais uma “medida preventiva” do que de fato uma solução para essa convivência, como explica o autor (TREVISAN, 2004, p. 188). Foi destacada uma semelhança entre os funcionários brasileiros e hispano-americanos (mexicano e argentino) no sentido de que ambos possuem uma comunicação mais implícita, subentendida, já os alemães têm uma comunicação mais explícita, com atenção a detalhes, perante a todas essas diferenças e dificuldades.

Após essa parte de identificação das dificuldades, foi perguntado quais as soluções que eles encontraram, os expatriados responderam que buscavam auxílio de funcionários que poderiam ser intérpretes, do espanhol e alemão para o português e vice-versa, com o objetivo de resolver o problema da comunicação. Da mesma forma, ter um objetivo em comum também ajudou para que todos trabalhassem juntos e a flexibilidade dos brasileiros contribuiu para resolver os problemas. A solução geral apontada por Trevisan (2004, p. 190-191), de acordo com as respostas dos entrevistados, é que se deve ter aproximação, respeito, confiança, adaptação e aprendizado mútuo, compreender, e querer aprender sobre o outro, pois cada um

está apenas agindo conforme sua própria cultura e, com todas essas diferenças, uma nova cultura organizacional, dinâmica e híbrida virá como resultado.

De nossa perspectiva, as entrevistas mostram mais a relação entre os expatriados alemães e brasileiros, porém podemos notar que onde há um melhor entrosamento é entre os brasileiros e latinos por terem uma semelhança cultural maior. Além do mais, como foi dito anteriormente, sobre a comunicação intercultural, vemos que esse foi um dos principais problemas na empresa e que foi um processo longo até ambas as partes conseguirem se comunicar apropriadamente. Nessa entrevista percebemos que a preparação antecipada não ajuda muito, mas o relacionamento intercultural deve ser trabalhado continuamente e em conjunto.

5.2. O caso de uma empresa multinacional em São Paulo

A segunda revisão é do artigo “Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções”, escrito pelos doutores e professores da área de Administração, Hélio Arthur Reis Irigaray e Sylvia Constant Vergara, publicado na revista *Gestão.Org* em 2010. Este artigo busca analisar se a visão que os expatriados têm do Brasil difere de acordo com a sua nacionalidade, realizada em uma empresa norte-americana de telecomunicações localizada em São Paulo. Foram entrevistados três gerentes expatriados: um norte-americano, um holandês e um colombiano. Em nossa revisão, focaremos na entrevista do expatriado da Colômbia, sua visão e experiência ao trabalhar no Brasil.

Foram feitas duas questões aos expatriados (IRIGARAY e VERGARA 2010, p. 50): “a discrepância em percepções pode ser justificada pelas diferentes nacionalidades? Como o Brasil e os brasileiros são percebidos pelos expatriados em função de seus países de origem?”. Durante a entrevista orientada por essas perguntas o maior problema foi a estereotipagem relatada pelo expatriado colombiano, denominado apenas como “Juan”, identificada na seguinte situação: ele entregou seu projeto antes do prazo, e os colegas de trabalho o julgaram por isso, dizendo que ele não parecia ser latino-americano por entregar o projeto dentro do prazo (ibid., 2010, p. 54). Por sua vez, Juan também apresentou ter uma visão estereotipada ao dizer que por ele trabalhar em uma empresa norte-americana, deve entregar no prazo os projetos, portanto, segundo a análise dos autores (ibid., 2010, p. 54) ele atribui uma seriedade à empresa pautando-se apenas na origem dela.

Devido a essa estereotipagem, Juan se sentiu desrespeitado e pouco valorizado por conta de sua origem, e diz que os brasileiros tentam encontrar similaridades com ele por serem latinos, mas ele se sente invisível na empresa, pois quando os funcionários têm uma dúvida, recorrem aos outros dois gerentes expatriados, e não o consultam: “[...]Eu me pergunto se eu sou transparente, invisível ou se eles me enxergam como um colega do mesmo nível deles e não um gerente, como de fato eu sou” (ibid., 2010, p. 54). Com essa frase podemos perceber que ele se sente inferior aos outros dois gerentes devido a sua nacionalidade, e que os brasileiros parecem não o reconhecer como uma autoridade.

De acordo com os pesquisadores (IRIGARAY e VERGARA., 2010, p. 57), a imagem que o colombiano Juan tinha do Brasil, antes de se mudar para o país, é diferente da dos outros

dois expatriados (um norte-americano e um holandês), que tinham a visão paradisíaca do Brasil, enquanto Juan não compartilhava da mesma visão, pois já sabia o que esperar, uma vez que, segundo ele, “Tudo é América do Sul” (ibid., 2010, p. 57). Dessa forma, ele acreditava que os mesmos costumes latinos não seriam tão distintos e pelo idioma ser similar, não teriam problemas na comunicação. Os autores chamaram essa crença de “armadilha de semelhanças” (IRIGARAY e VERGARA, 2010, p. 57), já que após morar um tempo no Brasil, Juan percebeu que os brasileiros não se veem como latino-americanos: “o povo brasileiro é arrogante, prepotente e se dirige a ele sempre com ar de superioridade.” (ibid., 2010, p. 58).

Como resposta às duas questões feitas no estudo de Irigaray e Vergara (2010, p. 59), que mencionamos mais acima, a percepção dos expatriados em relação ao Brasil é diferente não apenas dependendo da sua nacionalidade, mas também devido ao comportamento dos brasileiros, que tratam os estrangeiros europeus e norte-americanos como superiores. Sendo assim, algumas palavras utilizadas pelos expatriados para definir sua visão dos brasileiros foram: “pessoas que conversam, sorriem, veem os europeus como frios, não cumprem prazos, valorizam diferentemente expatriados pertencentes a diferentes culturas, não fazem distinção entre a dimensão profissional e a emocional”.

De nosso ponto de vista, achamos interessante destacar que supor que essa semelhança cultural latina facilitaria o entrosamento entre os brasileiros e demais latino-americanos é uma ideia muito precipitada, afinal, esse foi justamente o maior problema que o expatriado colombiano encontrou durante seu convívio com os brasileiros juntamente com a estereotipização. Fazendo um contraponto com o artigo de Trevisan (2004), que revisamos no item anterior (4.1), vimos essa semelhança cultural como facilitadora, porém, esta se apresenta como uma faca de dois gumes, pois, ao mesmo tempo que pode de fato facilitar a comunicação, o comportamento difere quando comparado ao dispensado aos expatriados europeus e norte-americanos. Como justificativa para isso, Irigaray e Vergara (2010, p. 58) concluem que “a sociedade brasileira sofre da Síndrome de Estocolmo, ou seja, ela se apaixonou pelos seus sequestradores (os valores eurocêntricos e visões norte americanas), com os quais mantém uma prazerosa relação masoquista.” Tal afirmação nos faz refletir sobre o quão pouco evoluímos socialmente e mantemos uma concepção estereotipada das nacionalidades e pessoas.

5.3. Um estudo sobre língua e cultura

A revisão a seguir diz respeito à dissertação de mestrado apresentada por Cláudia Yolanda Paz Quezada, nomeada como “Barreiras culturais na comunicação e na adaptação de expatriados”. No que se refere aos países hispano-americanos, foram realizadas entrevistas com sete expatriados de cinco países, a saber, Argentina (2), Colômbia (2), Chile (1), Equador (1) e Peru (1).

Além de entrevistas, foi realizada uma revisão da literatura que abrange, dentre outros, os seguintes temas que iremos expor brevemente nesta revisão: *iceberg* cultural e fases da experiência vivida pelos expatriados. Estes temas foram escolhidos por serem pertinentes ao tema deste artigo.

Para Sundaram e Black (1995, apud Quezada, 2010, p.13) a cultura pode ser concebida como um *iceberg* em três níveis; artefatos, valores e pressupostos. Os artefatos representam a parte visível da cultura e, submerso em água, se encontram os valores e os pressupostos, os quais representam a parte implícita e não facilmente observável da cultura como opiniões, convicções e filosofias, conforme pode ser observado na figura 1:

Figura 1- *Iceberg* cultural



Fonte: (ibid., 2010, p. 13)

Visando entender melhor como acontece o choque cultural, Quezada (2010, p. 40) cita as quatro fases da experiência vivida pelos expatriados propostas por Joly (1996), são elas: encantamento ou lua de mel, negativismo extremo ou hostilidade, distância ou integração (ajuste) e choque da volta ou adaptação.

No que tange à avaliação dos resultados, a primeira questão referente aos hispano-americanos foi a linguística. Quezada (2010, p. 70-71) conta que o expatriado colombiano ressalta que apesar da semelhança entre o português e o espanhol, a gramática do português é difícil e os sons são muito diferentes. Ele também ressalta que desistiu de aprender a gramática normativa do português, porque nem os brasileiros a conhecem:

Aqui o que se deve apreender é a linguagem da rua porque até na esfera dos negócios não há formalismo com a língua. Antes me esforçava para que nas minhas reuniões meu português se escutasse correto, mas me disseram que estava falando um português antigo. (Quezada, 2010, p. 71)

Quezada (2010, p. 86) menciona a percepção do expatriado argentino: “às vezes sinto que não me expesso bem, e para isso tenho que fazer gestos com as mãos e cabeça ou falar devagar para que os brasileiros entendam melhor o que quero dizer.” O expatriado equatoriano

diz algo semelhante e, conforme a pesquisadora (ibid., p. 74), para o equatoriano a cultura brasileira é muito diferente da dos países da América Latina.

Nesse sentido, Quezada (2010, p. 88) afirma que baseado nas respostas dos expatriados hispano-americanos, pode se dizer que as culturas desses países são muito mais conservadoras, fechadas e religiosas que a nossa. Nesse contexto, o expatriado peruano compara sua cultura dizendo que “Peru ainda é até um conservador medieval” e a expatriada argentina comenta que a cultura do seu país é “mais família”.

Outra barreira identificada foi a burocracia e o mau serviço. De acordo com Quezada (2010, p. 81), o expatriado colombiano enfrentou problemas para renovar seu visto:

Não entendo para quê tanta coisa que pedem, o pior é que não dizem de vez todos os documentos que precisam, a minha empresa me ajuda com esse processo, mas em algumas situações tenho que fazer as coisas pessoalmente. Irrita-me ir tantas vezes à Polícia Federal! (Quezada, 2010, p. 81)

Como foi abordado no item 2.1, sobre choque cultural, a partir da leitura dessa dissertação podemos perceber, por um lado, que o choque cultural é inevitável e geralmente ocorre em quatro estágios, nos quais sentimentos de encantamento e otimismo postergam sentimentos desagradáveis e negativos, por outro, que o sucesso da expatriação depende da aceitação e superação destes últimos.

No que tange à adaptação cultural, como ilustrado na figura 1, *iceberg* cultural, há valores e pressupostos que são a base de toda expressão cultural, por isso é necessário preparar o expatriado especialmente no que diz respeito a estes, pois são difíceis de identificar e essenciais para o sucesso da adaptação.

Em relação ao idioma, como visto no item 3, o estudo da Pragmática Intercultural é uma ótima ferramenta, já que trata exatamente do entendimento dos valores que regem a língua e a cultura, essenciais para uma boa comunicação. Através da fala do entrevistado colombiano podemos notar tanto a importância da socialização pragmática quanto a ilusão de facilidade, exposta no item 3.1.

5.4. O Complexo de Gulliver

A próxima revisão corresponde ao artigo “Estrangeirismo e Complexo de Gulliver: brasileiros na percepção de expatriados de diferentes origens”. Para este estudo foram realizadas, entre outras, entrevistas com dezesseis expatriados voluntários hispano-americanos de oito países, a saber, Argentina (4), Colômbia (1), Chile (1), México (3) Paraguai (3) Peru (1), Uruguai (1) e Venezuela (2).

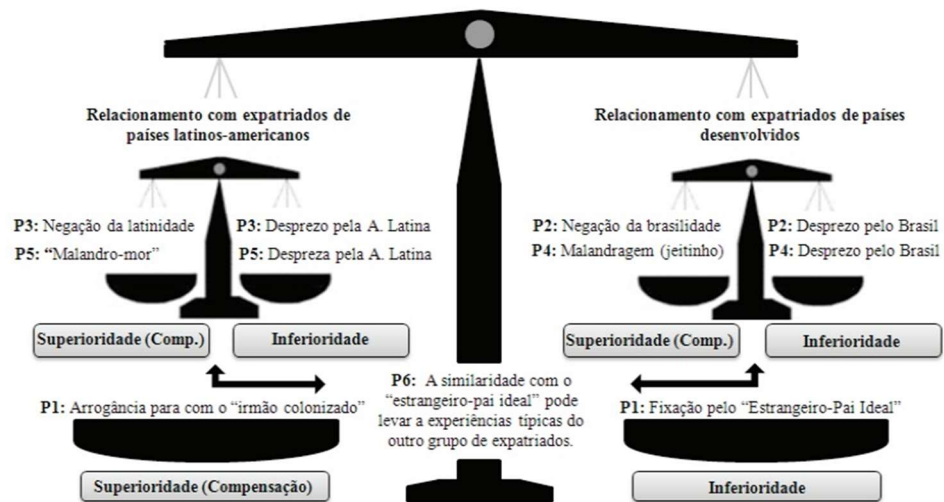
O artigo utiliza a abordagem teórica do Complexo de Gulliver, como proposto por Brachfeld (1951), e a visão geral de estrangeirismo para compreender como expatriados voluntários de diversas origens percebem a relação do brasileiro com o estrangeiro no ambiente corporativo.

O termo “Complexo de Gulliver”, proposto pelo filósofo e psicólogo Brachfeld, discípulo de Adler, foi nomeado com base no romance “Viagens de Gulliver”, escrito em 1726 por Jonathan Swift. De acordo com Araújo et al. (2013, p. 4):

O Complexo de Gulliver se aproxima da noção adleriana de Complexo de Inferioridade no que tange à referência aos mecanismos de compensação que as pessoas buscam para minimizar sentimentos de inferioridade. Porém, Brachfeld (1951) adota um enfoque baseado na Psicologia Social que ultrapassa o âmbito individual de análise, direcionando-se a uma aplicação social da teoria de Adler (1956, 1964) e analisando seu emprego no estudo de culturas nacionais, etnias e nas condições de trabalho. (ibid., 2013, p. 4)

O estudo conta com seis proposições, confirmadas pelas entrevistas com os expatriados, conforme pode ser observado na figura 2:

Figura 2- Metáfora visual integrativa das proposições da pesquisa



Fonte: (ibid., 2013, p. 12)

No que tange ao relacionamento com expatriados latino-americanos, Araújo et al. (2013, p. 9) conta que alguns brasileiros tentam depreciar a imagem do expatriado que se apresenta como uma ameaça em termos de desempenho:

Várias vezes eu percebo que os brasileiros não gostam que eu tenha um desempenho superior. Se eu tento me comportar de maneira profissional, eles me perguntam coisas irônicas sobre o Peru [...] tentando me desqualificar (E31, peruano, homem).

Uma vez, cumpri uma meta e uma pessoa disse: “Olha só o cucaracho (barata em espanhol é cucaracha), mandou ver!” (E23, mexicano, homem).

Fiz uma reunião e cobrei pontualidade. Sabe o que me disseram? “Pare com isso, rapaz, você é latino! Está querendo imitar o (nome de um expatriado organizacional holandês)?” (E29, venezuelano, homem). (ARAÚJO et al., 2013, p. 9)

Segundo Araújo et al. (2013, p. 11), a experiência do expatriado argentino se enquadra tanto nas proposições 2 e 4, como nas 3 e 5:

Como vocês dizem, é “ocho o ochenta”. [...] No meu trabalho começaram me tratando como um semideus, criticando o Brasil e enaltecendo a Argentina. Mas também tem hostilidade e piadas. Alguns começaram com respeito, mas quando falei que sou argentino, tudo mudou.

Podemos perceber, através da leitura deste artigo e do que foi mencionado no item 5.2, que há uma dificuldade dos brasileiros de respeitar e aceitar como hierarquicamente superior os expatriados hispano-americanos. Por serem também latinos, os brasileiros os consideram como do mesmo nível e os comparam com os expatriados vindos de países desenvolvidos.

Nesse sentido, podemos notar uma superioridade compensatória dos brasileiros quando estes tentam depreciar a imagem do expatriado com bom desempenho, como visto na fala do entrevistado mexicano que é chamado de “cucaracho” (barata em espanhol é *cucaracha*). Por essas razões, expatriados hispano-americanos tendem a se sentir desrespeitados e não valorizados.

5.5. Uma perspectiva sociológica sobre o tema.

A seguinte revisão se refere à tese de doutorado apresentada por Michel Mott Machado, denominada, “Caminhos da adaptação intercultural na expatriação: uma cartografia simbólica da dignidade de latino-americanos no Brasil”. Neste estudo foram realizadas entrevistas com dez expatriados de quatro países hispano-americanos, a saber, Bolívia (1), Colômbia (6), Peru (1) e Venezuela (2).

O trabalho se baseia essencialmente no pensamento do sociólogo português Boaventura de Sousa Santos no que se refere aos seguintes conceitos: a questão da reprodução cultural hegemônica, o posicionamento antipositivista, a emancipação social, os conceitos de sociologias das ausências e sociologias das emergências, o papel do trabalho de tradução e a ecologia dos saberes.

Igualmente, foram feitas reflexões e análises acerca dos conceitos de multiculturalismo e interculturalismo, estrangeirismo, dignidade e adaptação cultural de expatriados. Algumas noções são melhor pertinentes ao tema deste artigo, e serão expostas de forma sucinta para melhor compreensão da pesquisa:

[...] entende-se que uma ação emancipatória de adaptação intercultural na expatriação, seria aquela que apoiando-se nos pilares da igualdade e da diferença, não buscaria uma adaptação cultural subordinadora do(s) expatriado(s), mas sim o reconhecimento recíproco e a disponibilidade para enriquecimento mútuo entre várias culturas que partilham um dado espaço cultural, ou seja, uma relação consubstanciada numa ecologia de saberes. cremos que esta perspectiva de adaptação intercultural ora proposta, possui em seu bojo a consideração de uma dignidade humana em seu sentido emancipatório. (MACHADO, 2015, p. 85)

No que tange ao estrangeirismo no Brasil, é feita uma detalhada análise e, assim como no estudo analisado no item 5.4, observa-se também o “complexo de Gulliver”, segundo o qual, conforme Machado (2015, p. 74), os brasileiros, por um lado, tendem a valorizar os estrangeiros oriundos do Norte Global (Europa e Estados Unidos) e, por isso, sentem-se inferiores em

relação a eles; por outro, nutrem certa repulsa pelos estrangeiros do Sul Global (América Latina), desenvolvendo sentimentos de superioridade em relação a eles.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa foram usados três mecanismos da cartografia simbólica: escala, projeção e simbolização. Quanto às escalas, Machado (2015, p. 124) explica que:

[...] as escalas percebidas foram: a escala grande – as relações formais e/ou informais vivenciadas pelos sujeitos no âmbito organizacional; a escala média – as políticas da organização voltadas ao processo de expatriação; a escala pequena – todas as outras relações que não se enquadravam exclusivamente na organização, ou seja, a vivência geral dos sujeitos com a cultura nativa.

Ainda que extremamente pertinentes no que diz respeito a nosso objeto, por necessidade de concisão, não entraremos em detalhes sobre as escalas nesta abordagem e focaremos na análise dos resultados.

A primeira questão a ser observada nesta análise em relação aos brasileiros para com os expatriados hispano-americanos foi o que se denominou “baixa receptividade/hospitalidade superficial”, a qual, como consequência, segundo Machado (2015, 127-131), faz com que os expatriados em questão sintam grande dificuldade em fazer amizades e criar relacionamentos duradouros com os nativos, o que, em última instância, gera grande frustração por parte dos expatriados.

Outra questão é a desqualificação social de “ignorante”. Como nos mostra Machado (2015, p. 134), os hispano-americanos são vistos como não bons o suficiente, menos educados que o brasileiro médio. Inclusive, ainda segundo o pesquisador (ibid., p. 145), há desprezo e ignorância pelas outras culturas e realidades hispano-americanas. Do mesmo modo, pode-se observar um “baixo nível de reconhecimento recíproco e de abertura ao enriquecimento mútuo”, como fica evidente na fala de um dos entrevistados, o venezuelano:

[...] é que, aqui, há um respeito muito grande à autoridade. Muito, muito grande! E na cultura espanhola e na cultura americana, no, é uma cultura mais irreverente. Ou seja, há um respeito à autoridade, mas não há submissão, não há baixar a cabeça. Se eu não concordo, eu não concordo! [...] Personaliza. O brasileiro personaliza muito...ele não gosta de mim...E o brasileiro que eu tenho interagido, ééé, associa a uma diferença pessoal. [...] O brasileiro não gosta do confronto... [...] não assume! O brasileiro não assume. Não é direto! [...] O brasileiro é pouco objetivo... então, é, fica muito ambíguo. O brasileiro não é direto, ou seja, não é claro. Eu sou direto. Sim, sim, porque é uma coisa... Isso é cultura americana” [VEN1]. (MACHADO, 2015, p. 146).

De acordo com Machado (2015, p. 148), os expatriados também enfrentam pressão para o ajustamento linguístico e cultural e, em alguns casos, os nativos se sentem ameaçados em relação ao seu emprego e posição na organização, o que os faz adotar uma postura “defensiva”. Igualmente, como conta o autor, ocorre “falta de colaboração, boicote e isolamento na esfera organizacional e do trabalho” (ibid., p. 151), além de “reforço de estereótipos negativos sobre o outro” (ibid., p. 154).

Machado (2015, p. 156) expõe outras formas de discriminação, uma que se dá por meio do “preconceito e discriminação pela aparência”, tendo como alvo os bolivianos; outra ainda,

que toma a forma de desqualificação social de “atrasado” e “subdesenvolvido”. Isso fica claro na fala de um dos entrevistados, um colombiano:

Ah, tem um colega que ele é uma pessoa legal, um colega brasileiro. [...] Eu gosto dele, mas às vezes ele... deixa escapar: ah, Colômbia, um país do terceiro mundo. Magina...!? [...] A gente não tá muito bem, mas está muito melhor do que antes. E acho que o brasileiro, ele não vai enxergar isso. Ele acha que... Que a pessoa parece estar morrendo de fome. Não necessariamente, não necessariamente. Sem maldade. Eu acho que não foi por maldade. [COL2] (ibid., 2015, p. 157).

No que se refere às políticas da organização voltadas ao processo de expatriação, a primeira questão a ser observada foi a que Machado (ibid., p. 166) nomeou como “precarização da relação de trabalho para fins de redução de custos”. A seguinte foi “apoio deficiente da empresa em relação a procedimentos organizacionais e burocráticos”, principalmente aos referentes à documentação e moradia. (ibid., p. 168). E, por fim, uma “ausência de políticas de recursos humanos com foco na interculturalidade”, como explicita uma das colombianas entrevistadas:

[...] Agora, vocês, entendam um pouco também como que eu sou. Eu tento me ajustar às coisas culturais, porque eu cheguei aqui no Brasil, mas tem coisas culturais também, que fazem parte da minha natureza. E o dia que eu tenha que abrir mão da minha natureza, eu prefiro sair da empresa, eu prefiro sair do país, porque isso é me, me, assim, é me trair, sabe!? Eu não vou trair a minha pessoa! [...] mas é verdade, as pessoas estão mais na expectativa de que...ah não! Você tem a obrigação de vir aqui e se ajustar como que nós somos! Nós não temos que entender como que é você e nos ajustarmos ao seu jeito...” [COL1] (MACHADO, 2015, p. 171).

Assim como foi destacado no item 5.2, podemos notar que o simples fato de todos terem algo em comum com o Brasil e certa proximidade geográfica e linguística não significa que a adaptação seja mais fácil. Em muitas maneiras, podemos dizer que é mais difícil. Uma das reflexões que consideramos mais importantes para o tema deste artigo é a referente à adaptação cultural do expatriado. Supõe-se que seria nosso dever auxiliar no seu processo de adaptação, como apontamos no item 2.2.

Por outro lado, o expatriado tem direito de manter sua cultura, que faz parte de sua identidade, e que também pode nos acrescentar. Defendemos que é totalmente possível conviver com respeito e aprendizado mútuo. Porém, para isso quem recebe também precisa se adaptar à cultura do outro. Cabe a nós, como brasileiros e como profissionais de Secretariado, procurarmos repensar nossos preconceitos e nos interessarmos mais pelas culturas do “Sul”.

De forma semelhante, necessitamos superar nosso complexo de inferioridade, este que projetamos em todas as culturas que não vem do “Norte”. Além de nos informarmos mais sobre elas e procurar na medida do possível promover um ambiente onde a adaptação intercultural seja possível.

De longe, o trabalho de Machado foi um dos mais impactantes. É um trabalho profundo e extenso que nos chamou a atenção a diversos temas importantes não somente do ponto de vista profissional, mas principalmente humano. O estudo traz novos conceitos e maneiras de

enxergar o tema, assim como, uma nova abordagem. Com certeza merece mais atenção e vale a pena sua leitura.

6. Considerações finais

Durante a realização deste trabalho ao buscar relacionar os estudos das entrevistas analisadas com a fundamentação teórica abordada, notamos que alguns assuntos que tratamos na fundamentação teórica foram mencionados e estudados nas entrevistas dos estudos selecionados, como no caso da semelhança entre o idioma e a cultura brasileira e hispano-americana que, conforme apresentado no item 5.2, no qual analisamos o texto de Irigaray e Vergara (2010), causa a “armadilha de semelhança”. Podemos comparar este termo com a “ilusão de facilidade” abordada no estudo de Cabral (2014), a qual mencionamos no item 3.1, ambos remetem a como as similaridades que costumamos presumir entre os idiomas acabam atrapalhando a compreensão. Essa estereotipização é extremamente comum tanto por parte dos brasileiros quanto dos hispano-americanos, resultando na ideia de que o entrosamento entre estes seria melhor como vimos no item 5.1, porém ao longo das demais entrevistas analisadas ficou claro que isso não é uma verdade absoluta, pois há muitos desentendimentos, equívocos e suposições de ambos os lados.

Outro fator que observamos ser bem recorrente nas análises foi a opinião dos hispano-americanos de que os brasileiros mesmo incluídos na América Latina, aparentam não se considerar latinos, pois tratam os países vizinhos como inferiores, isso pode ser observado nos itens 5.2, 5.4 e 5.5, no qual é mencionado por Machado e Araújo et al. o “Complexo de Gulliver”, característica segundo a qual os brasileiros apresentam se sentirem inferiores a expatriados de países do Norte, como Estados Unidos e do continente Europeu, e superiores em relação aos dos países hispano-americanos. Esta é uma questão que podemos deixar para um estudo mais aprofundado já que no senso comum é de uso corrente o termo “latino-americanos” para se dirigir apenas aos países que falam espanhol, como notamos até mesmo em alguns estudos. Entretanto, cabe esclarecer que esta denominação não é correta, já que nós brasileiros fazemos parte da América Latina. O que de fato não temos em comum com grande parte dos países da América Latina é o espanhol como língua nativa. É possível que o fato de não nos incluirmos como “latino-americanos” seja mais um efeito do “Complexo de Gulliver”. Por isso, defendemos que um termo que poderia ser utilizado com mais frequência no lugar deste é “hispano-americanos”, tal como grafamos no título deste artigo, mas deixaremos este tema como sugestão para futuras pesquisas.

Para esta pesquisa, havia a hipótese de que as semelhanças culturais facilitaríamos a adaptação dos expatriados, porém esta hipótese não se mostrou verdadeira como constatamos pelas entrevistas, muitos assumiam essa semelhança e acabavam encontrando muitas dificuldades para se socializar e se adaptar ao novo local, prejudicando o convívio e o estado emocional dos expatriados.

Nesse sentido, é essencial que o profissional de Secretariado saiba não apenas as regras gramaticais e o vocabulário do espanhol, mas também que fique atento ao fato de que as características linguísticas, culturais e sociais, possuem muitas diferenças, mesmo entre povos

supostamente parecidos. Assumir uma similaridade total não é correto, é importante que saiba que muitos países hispano-americanos são mais conservadores, como apontaram as entrevistas de Quezada (2010), e possuem costumes e hábitos próprios que podemos acabar interpretando como desagradáveis e rudes. Isso não significa de forma alguma que, como mencionado no item 5.5, a partir de uma perspectiva sociológica, o expatriado deve mudar sua cultura, já que ela faz parte de quem ele é, de sua identidade. Nesse sentido, a adaptação cultural deve vir de ambos os lados, compreendendo que as culturas não são semelhantes, mas devem ser respeitadas. Este é um trabalho mútuo, que todos envolvidos devem estar dispostos a desenvolver, apoiar e aceitar suas similaridades e diferenças.

7. Referências Bibliográficas

ARAÚJO, B.F.V.D.; TEIXEIRA, M.L.M.; MALINI, E. 2013. Estrangeirismo e Complexo de Gulliver: brasileiros na percepção de expatriados de diferentes origens. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 20, n. 66, p. 461-478, 5 nov. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/bwBLTGnnKnc9KjNfqbjZG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 out. 2021.

BUENO. J.M. O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil: o caso Renault 2004. 131 f. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba. 2004.

CABRAL, G.G.O. Falar, falar!!! E escutar? Uma aproximação ao trabalho com a "compreensão auditiva" nas práticas de ensino/aprendizagem de língua estrangeira com foco no espanhol no Brasil. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8145/tde-09122014-191302/pt-br.php>. Acesso em: 02 nov. 2021

DAMEN, L. Culture learning: The fifth dimension in the language classroom. *Addison-Wesley Publishing Company*. Reading (Massachusetts), 1987.

FERRARI, M.A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. *Comunicologia. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*, vol. 5, n. 1, p. 178-204, 2012.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? 2000. 117 f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

GIL, C. A. Métodos e técnicas de pesquisa social. -6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GREGOLIN, I. V. Estratégias de cortesia em língua espanhola: estudo de caso em fórum online com participantes brasileiros. 2008. 153 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista,

Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/103597>. Acesso em: 24 out. 2021.

IRIGARAY, H.A.R.; VERGARA, S.C. Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções. *Revista Gestão.Org*, pp 49-60, Jan/Abr, 2010.

KECSKES, I. *Intercultural pragmatics*. United States of America: Oxford University Press, 2014.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. -2. ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, F. B. de. *Parecer bom x parecer justo – o pedido de desculpas na gestão da imagem nas interações midiáticas*, 2012. Dissertação (Mestrado em Língua Espanhola e Literaturas Espanhola e Hispano-Americana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. doi:10.11606/D.8.2012.tde-25102012-123425. Acesso em: 24 out. 2021

MACHADO, M.M. Caminhos da adaptação intercultural na expatriação: uma cartografia simbólica da dignidade de latino-americanos no Brasil. Orientador: Profa. Dra. Maria Luisa Mendes Teixeira. 261 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/827/1/Michel%20Mott%20Machado.pdf>. Acesso em: 9 out. 2021.

MARTINS, C. Processo de expatriação: Como funciona? Catho, 2012. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/processo-de-expatriacao-como-funciona/>. Acesso em: 6 jun. 2021.

Ministério do Trabalho e Emprego. Secretárias(os) executivas(os) e afins. Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Brasil. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 16 de jun. 2021.

PEREIRA, N. A. F; PIMENTAL, R.; KATO, H.T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista Administração Contemporânea*, vol.9, n.4, p.53-71, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/qpZYtrwM7rDW7yhtjcNHC9G/?lang=pt>>. Acesso em: 12 dez. 2021.

QUEZADA, C.Y.P. Barreiras culturais na comunicação e na adaptação de expatriados. Orientadora: Professora Dra. Ana Lucia Malheiros Guedes. 126 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7730/CL%C3%81UDIA%20Y%20PAZ.pdf;sequence=1>. Acesso em: 16 out. 2021.

RAMOS, N. Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural – políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural. *Revista Educação em Questão*, Natal, vol. 34, n. 20, pp. 9-32, 2009.

SEBBEN, A. Gestão de expatriados e a psicologia intercultural como um novo recurso. *Revista ESPM*. p. 70- 75, 2008.

SILVA, M.G.C.; EMMENDOERFER, L.M.; GONÇALVES, A.C.R.; DA SILVA, L.L. Processo De Adaptação De Executivos Expatriados No Brasil: Um Estudo Sobre a Atuação do Profissional de Secretariado Executivo em uma Multinacional de Origem Alemã; *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. 1.], v. 6, n. 1, p. 74–98, 2015. DOI: 10.7769/gesec.v6i1.282. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/282>. Acesso em: 16 set. 2021.

TREVISAN, L. Dimensão local da globalização: um caso da fábrica de Volkswagen em Curitiba. *Revista del CESLA*, núm. 6, p. 183-193. Uniwersytet Warszawski Varsovia, Polonia, 2004.