



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Juan Miguel Rosa González

**ADAPTAÇÃO SOCIOCULTURAL DE GESTORES ESPANHÓIS EXPATRIADOS NO  
BRASIL**

NATAL  
2011

Juan Miguel Rosa González

**ADAPTAÇÃO SOCIOCULTURAL DE GESTORES ESPANHÓIS EXPATRIADOS NO  
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional.

Orientadores:

Prof. Miguel Moreno Añez, Dr.

Prof. Mauro Lemuel Alexandre, D. Sc.

NATAL  
2011

Juan Miguel Rosa González

**ADAPTAÇÃO SOCIOCULTURAL DE GESTORES ESPANHÓIS EXPATRIADOS NO  
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração, na área de Gestão organizacional.

Natal, 19 de setembro de 2011

---

Prof. Miguel Moreno Añez, Dr.  
Presidente da Banca - UFRN

---

Prof. Mauro Lemuel Alexandre, D. Sc.  
Membro examinador - UFRN

---

Prof. José Arimatés de Oliveira, Dr.  
Membro examinador - UFRN

---

Prof<sup>a</sup>. Hilka Vier Machado, D. Sc.  
Membro examinador - UEM

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, que fizeram de mim o que sou;

Ao meu irmão, pelo amor incondicional na distância;

À minha esposa –minha rainha–, pela infinita paciência;

À minha família brasileira, por me aceitar de forma tão extraordinária;

Aos meus orientadores e professores, pelos preciosos ensinamentos;

Aos meus colegas de turma, por compartilharem comigo sua sabedoria;

Ao Brasil, por me ensinar o valor da gratidão;

Aos meus sujeitos de estudo, pela imprescindível colaboração;

E a cada um dos aproximadamente 500 alunos que passaram pelas minhas mãos durante o período do mestrado, por manter em todo momento os meus pés solidamente fincados no chão.

A todos, meu muito, muitíssimo obrigado.

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo compreender como ocorre a adaptação sociocultural ao Brasil de gestores expatriados por empresas privadas e órgãos públicos da Espanha e de seus cônjuges. Para tanto, adotou-se como substrato teórico principal o modelo de adaptação proposto por Parker e McEvoy (1993), que tomando como base o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõe três dimensões da adaptação: ao ambiente de trabalho, ao ambiente geral fora da esfera organizacional e às interações com nacionais do país hóspede. O estudo, de natureza exploratória e descritiva, usou pesquisa de campo para levantamento de dados primários, que foram analisados através de abordagem qualitativa. A coleta se deu mediante entrevistas individuais em profundidade com três gestores de nacionalidade espanhola expatriados no Brasil e dois dos seus cônjuges. Os dados foram objeto de análise através de uma das técnicas de análise de conteúdo, a análise temática. Mostra que a adaptação vê-se mais dificultada pela distância cultural que pelas características da missão profissional, sendo mais bem sucedida em expatriados com conhecimentos prévios aprofundados sobre aspectos socioculturais do país de destino. Verifica também que o grau de adaptação aumenta com a compreensão das diferenças culturais que explicam valores e comportamentos diferentes aos do expatriado. Atesta que fatores individuais como habilidades de percepção e de relação, flexibilidade, empatia e auto-eficácia estão positivamente relacionados com a adaptação às três dimensões: trabalho, ambiente geral e interações sociais. Constata ainda que a adaptação do expatriado dificulta-se quando a adaptação do cônjuge não é bem sucedida e que a localização em um habitat percebido como carente de infraestruturas chave dificulta a adaptação em expatriados procedentes de habitats fortemente urbanos. Conclui que a adaptação do expatriado ocorre através do progressivo conhecimento do ambiente do país hóspede e da compreensão do contexto sociocultural que explica as diferenças entre valores e comportamentos do país hóspede e aqueles do país de origem, processo facilitado por características individuais do expatriado não diretamente vinculadas à sua qualificação técnica, como são habilidades de percepção e relação, flexibilidade e empatia, além de sólidos conhecimentos socioculturais sobre o país hóspede. Entende, portanto, que as organizações envolvidas com a expatriação de profissionais devem considerar entre os seus critérios de seleção o grau em que os candidatos possuem características pessoais e conhecimentos socioculturais passíveis de facilitar a adaptação.

**Palavras-chave:** Expatriação. Adaptação Sociocultural. Gestores. Espanhóis.

## ABSTRACT

This study aims at understanding how sociocultural adjustment occurs in the case of managers, and their spouses, expatriated to Brazil by private and public Spanish organizations. To do so, it adopts as main theoretical frame the expatriate adaptation model proposed by Parker & McEvoy (1993), based on Black, Mendenhall & Oddou's model (1991), which establishes three dimensions of adaptation: adjustment to work; adjustment to general environment and adjustment to interaction with host country nationals. This work, of exploratory and descriptive nature, used field research to gather primary data subsequently analyzed with a qualitative approach. Data collection came from individual in-depth interviews with three Spanish managers expatriated in Brazil and two of their spouses. Resulting data were analyzed through one of content analysis procedures, thematic analysis. This research shows that adjustment is obstructed by cultural distance –or cultural novelty– rather than by work role characteristics, being more successful in expatriates that carry previous solid sociocultural knowledge about host country. It also verifies that the degree of expatriate adjustment is enhanced by the comprehension of cultural differences that originate values and behaviors different from those of the expatriate. It points out that individual factors such as perception and relation skills, flexibility, empathy and self-efficacy are positively linked to the three dimensions of adjustment: work, general adjustment and interaction adjustment. It finds expatriate adjustment to be lowered by spouse unsuccessful adjustment and shows that location in an environment perceived as short in key infrastructures is negatively linked to adjustment in expatriates coming from strongly urban environments. It concludes that expatriate adjustment occurs through progressive understanding of host country environment and through comprehension of the sociocultural context that explains differences between host country behaviors and values and those from the country of origin, a process which is favored by expatriate individual characteristics not directly linked to his/her technical qualification, such as perception and relation skills, flexibility and empathy, together with solid sociocultural knowledge about the host country. This research proposes, therefore, that organizations involved in expatriation processes should include in their selection criteria the degree to which candidates possess personal characteristics and sociocultural knowledge that may facilitate adaptation.

**Keywords:** Expatriation. Sociocultural Adjustment. Managers. Spanish.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Curva em U de Adaptação do Expatriado.....	18
Figura 2 - Modelo de adaptação de Black, Mendenhall e Oddou.....	20
Figura 3 - Modelo de adaptação de Parker e McEvoy.....	23
Figura 4 - Modelo de adaptação do cônjuge de Ali, Van der Zee e Sanders.....	29
Figura 5 - Estratégias de aculturação.....	30
Figura 6 - Modelo de identificação cultural do expatriado e estresse.....	31
Figura 7 - Dinâmica de estresse-adaptação-crescimento.....	32
Figura 8 - Mudanças na identidade cultural ao longo da transição cultural.....	33
Figura 9 - Redução da dissonância cognitiva cultural e efeitos sobre a adaptação do expatriado.....	39
Quadro 1 - Codificação dos dados.....	46

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Problema.....	9
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Geral.....	15
1.2.2. Específicos.....	15
1.3. Justificativa.....	15
1.4. Estrutura do trabalho.....	17
2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE A ADAPTAÇÃO DO EXPATRIADO: UMA ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL.....	18
2.1. Teorias clássicas sobre adaptação do expatriado.....	18
2.2. Modelo de adaptação de Black, Mendenhall e Oddou (1991).....	19
2.3. Modelo de adaptação de Parker e McEvoy (1993).....	22
2.4. A adaptação do cônjuge, em foco.....	26
2.5. Uma visão complementar da expatriação: aculturação e identidade.....	29
2.6. O “choque do eu” e o conflito da identidade.....	33
2.7. A adaptação como redução da dissonância cognitiva cultural.....	34
3. METODOLOGIA.....	40
3.1. Tipo do estudo.....	40
3.2. Sujeitos de estudo.....	41
3.3. Coleta de dados.....	43
3.4. Análise de dados.....	44
4. ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO SOCIOCULTURAL DE GESTORES ESPANHÓIS EXPATRIADOS NO BRASIL.....	48
4.1. Adaptação antecipatória.....	48
4.2. Adaptação ao ambiente de trabalho.....	51
4.3. Adaptação ao ambiente geral.....	58
4.3.1. Novidade ou distância cultural.....	58
4.3.2. Localização urbana / rural.....	70
4.3.3. Adaptação do cônjuge.....	72
4.4. Adaptação às interações com nacionais do país hóspede.....	74
5. CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICES.....	92



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Problema

Um dos efeitos mais evidentes do encurtamento das distâncias espaço-temporais e da globalização econômica tem sido o aumento durante as últimas décadas, com intensidade nunca antes observada, do trânsito de profissionais entre fronteiras nacionais e culturais (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; PARKER; McEVOY, 1993). Conforme dados coletados pela organização das Nações Unidas no relatório *Trends in Total Migration Stock*, o número total de expatriados no mundo passou de pouco mais de 81 milhões em 1970 para mais de 195 milhões em 2005, e atingiu os 214 milhões de indivíduos no ano de 2010. A tendência não é diferente quando se atenta unicamente para o coletivo dos profissionais expatriados temporariamente pelas suas empresas, como refletem as mais recentes pesquisas globais sobre expatriação da consultora Mercer, especialista nessa área. O estudo *Mercer's Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees*, realizado em 2008 junto a 243 empresas multinacionais, indica que o número de profissionais expatriados por essas companhias praticamente dobrou num período de três anos, passando de 50.000 em 2005 para mais de 94.000 em 2008. Pela sua vez, a edição de 2010 do *Mercer's International Assignments Survey* revela que entre 2008 e 2010, apesar da crise financeira internacional, o número de expatriados aumentou novamente em 4%.

Nesse contexto de economia globalizada, Espanha é atualmente, conforme dados do Instituto Espanhol de Comercio Exterior (ICEX), o quarto país com maior volume de investimentos no Brasil; e o estudo *Panorama de Investimento Espanhol na América Latina 2010*, elaborado pelo Instituto de Empresa (IE) em colaboração com Kreab & Gavin Anderson, indica que 72% das companhias que compõem o IBEX35 (principal índice de referência da bolsa espanhola) têm projetos de investimento no Brasil. A lista de grandes firmas espanholas presentes no Brasil inclui setores de atividade diversos, como são os de energia (Endesa, Iberdrola, Repsol); finanças (Santander); telecomunicações (Telefônica); rodovias (OHL); varejo (Zara e MNG), produção de etanol (Abengoa), seguros (Mapfre) ou turismo (Iberostar), dentre outros. Conforme dados do Censo Eleitoral de Espanhóis Residentes Ausentes (CERA), elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística da Espanha (INE), o número de espanhóis residentes no Brasil em dezembro de 2010 era de 80.285, um aumento de 2,2% respeito a janeiro de 2009, distribuídos como segue: 51.934 em São Paulo; 16.417 no Rio de Janeiro; 6.699 em Salvador da

Bahia; 3.157 em Porto Alegre e 2.078 em Brasília. Vale salientar que o número total de espanhóis residentes no país é, provavelmente, bem superior, dado que o censo eleitoral unicamente tem dados daqueles que se registraram para poder exercer o direito de voto nas convocatórias eleitorais da Espanha.

O que alguns analistas descrevem como a segunda onda de investimentos espanhóis no Brasil –lembrando que, conforme dados do ICEX, a Espanha liderou o ranking de investimentos no país nos anos de 1998 e 2000– não é um fenômeno isolado. Ao longo dos últimos anos, o Brasil vem recebendo crescente atenção por parte de investidores estrangeiros, enquanto as empresas brasileiras aumentam a sua presença no exterior. Neste contexto de intercâmbios culturais de mão dupla, em que o fluxo de profissionais estrangeiros vindos para o Brasil cresce em paralelo ao número de brasileiros que estudam e/ou trabalham no exterior, o momento parece especialmente oportuno para pesquisas que possam ampliar a compreensão do fenômeno da expatriação.

A literatura de *management* estabelece uma distinção clara entre os termos expatriado e imigrante, reservando o primeiro para aqueles profissionais enviados ao exterior pelas suas empresas e caracterizando como imigrantes as pessoas que abandonam os seus países por motivações econômicas. O presente trabalho, apesar de ter como sujeitos de estudo profissionais cuja expatriação foi motivada por necessidades organizacionais, inclina-se pela utilização do termo expatriado, entendido pela sua raiz etimológica latina (*ex-patria*, ou fora da pátria), para se referir a todos aqueles indivíduos que passam a residir temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram.

Sendo esta uma pesquisa relacionada com culturas nacionais e locais, se faz necessário refletir sobre a relação entre globalização e identidade cultural. É visão comumente aceita, por vezes de forma acrítica, que a tendência geral de homogeneização inerente à globalização econômica –que se traduz numa padronização dos bens, também os culturais, consumidos em diferentes pontos do mundo (WANG, 2007)– acarreta uma homogeneização cultural passível de ameaçar a sobrevivência de culturas minoritárias. Não sem ironia, Tomlinson resume assim esse raciocínio predominante sobre os efeitos deletérios da globalização sobre as identidades culturais (TOMLINSON, 2003, p. 269, tradução nossa):

Era uma vez, antes da era da globalização, em que existiam conexões locais, autônomas, distintas, bem definidas, robustas e sustentadas culturalmente entre localização

geográfica e experiência cultural. Essas conexões constituíam-se na ‘identidade cultural’ do indivíduo e da comunidade desse indivíduo. [...] A identidade, assim, como a linguagem, não era apenas a descrição da pertença cultural; era uma sorte de tesouro coletivo das comunidades locais. [...] Neste mundo de identidades culturais múltiplas, discretas, porém vulneráveis em diferentes graus, irrompeu subitamente (aparentemente a meados dos anos 80) o poder corrosivo da globalização. A globalização [...] varreu como uma enchente as diversas culturas do mundo, destruindo localidades estáveis, deslocando pessoas, trazendo uma homogeneização da experiência cultural dirigida pelo mercado e empacotada com uma marca, apagando assim as diferenças entre culturas definidas pela localidade que até então constituíam nossas identidades. [...] Enquanto as culturas inseridas na corrente principal do fluxo do capitalismo –as localizadas no Ocidente e, especificamente, Estados Unidos– viam como versões padronizadas das suas culturas eram exportadas mundo afora, as culturas ‘mais frágeis’ do mundo em desenvolvimento resultavam mais ameaçadas. Assim, assume-se que a vulnerabilidade econômica dessas culturas não ocidentais é igualada pela sua vulnerabilidade cultural. A identidade cultural está em risco em todo lugar com as depredações da globalização, mas o mundo em desenvolvimento está particularmente em risco.

Tomlinson não apenas rejeita esse relato sobre uma globalização devoradora de culturas não dominantes como sustenta que “a identidade cultural é muito mais o *produto* da globalização que a sua vítima (grifo no original)” (TOMLINSON, 2003, p. 270). Para o autor, as identidades culturais podem e devem ser vistas como um poder emergente que oferece resistência ao ímpeto da globalização capitalista, da qual extraem a sua força (TOMLINSON, 2003, p. 270, tradução nossa):

[...] A globalização, de fato, prolifera mais do que destrói identidades. [...] A lógica interna entre o processo de globalização e a construção institucionalizada de identidades [...] reside na natureza das instituições da modernidade que a globalização distribui. Para colocar o assunto de forma simples: a globalização é realmente a globalização da modernidade, e a modernidade é a precursora da identidade. [...] Nenhum destes problemas condiz com o cenário de destruição geral de identidades por parte da globalização. Pelo contrário, certificam uma amplificação geral, produzida pela globalização, da significação das posições identitárias.

O enfoque proposto por Tomlinson fundamenta-se no entendimento da identidade, de qualquer identidade, como “uma forma particular e moderna de regular e organizar socialmente a experiência cultural” (TOMLINSON, 2003, p. 271, tradução nossa), visão esta que o autor contrapõe à descrição das identidades culturais como realidades estáticas e imóveis através do tempo. Para Tomlinson, esta formulação leva a concluir que a identidade cultural dificilmente será “a presa fácil” (TOMLINSON, 2003, p. 270, tradução nossa) da globalização, porque:

[...] a identidade não é, de fato, apenas um frágil vínculo comunitário-psíquico, e sim uma dimensão considerável da vida social *institucionalizada* na modernidade. Particularmente na forma dominante de *identidade nacional*, [a identidade cultural] é o produto de construção e manutenção cultural deliberadas através das instituições reguladoras e socializadoras do Estado: em particular, a lei, o sistema educativo e a mídia (grifos no original).

Tomlinson lembra que a identidade nacional tem sido a fórmula de maior sucesso, desde o século XVIII, para organizar os sentimentos de pertença, e salienta que a totalidade dos habitantes do mundo desfruta ou reivindica atualmente uma identidade nacional. O poder da identidade cultural para resistir à tendência da globalização à homogeneidade é também observável, segundo o autor, no “crescimento dramático” (TOMLINSON, 2003, p. 270, tradução nossa) dos movimentos sociais fundamentados em posições identitárias relativas a gênero, sexualidade, religião ou etnia.

Não é diferente a perspectiva adotada por Wang (2007), que resgata um termo caro ao universo corporativo -glocal, isto é, pensamento global somado a ação local- para sinalizar que, precisamente por causa do sentimento de união trazido pela globalização, o indivíduo é hoje mais consciente que em qualquer outro momento histórico da singularidade de sua própria cultura e do “significado global do conhecimento local” (WANG, 2007, p. 83, tradução nossa).

Deve-se considerar, portanto, a possibilidade de que a globalização econômica não detenha necessariamente o poder de homogeneizar culturas nacionais, regionais e locais, muito menos as visões do mundo a elas atreladas. Ou inclusive que, como defendem alguns autores, essas identidades culturais diversas estejam se reforçando por causa precisamente da globalização.

O fenômeno da expatriação tem recebido, principalmente desde a segunda metade do século XX, ampla atenção de pesquisadores de diferentes áreas das ciências sociais, dentre elas a psicologia, a sociologia e a administração. Dentro deste último campo de estudo, o foco principal das pesquisas sobre expatriação situou-se sobre a adaptação sociocultural do expatriado ao país hóspede, com especial atenção aos efeitos desse processo sobre o desempenho profissional do indivíduo. Esta linha de pesquisa gerou uma extensa literatura tanto na Europa –como mostra o levantamento feito por Scullion e Brewster (2001)– quanto nos Estados Unidos, conforme Bonache, Brewster e Suutari (2001), com uma coincidência entre os diferentes autores: o reconhecimento de que a adaptação do expatriado ao país hóspede é a coluna vertebral do fenômeno da expatriação (HARRISON; SHAFFER; BHASKAR, 2004).

A adaptação do expatriado foi definida como o grau de conforto psicológico percebido pelo sujeito dentro do país de destino (BLACK, 1988; 1990; BLACK; GREGERSEN, 1991), ou, na definição que, pela sua inteligibilidade, este estudo adota como principal, “o grau em que os

expatriados se sentem confortáveis e adaptados a viver e trabalhar no seu país hóspede” (CALIGIURI, 2000, p. 62, tradução nossa).

As primeiras aproximações teóricas ao objeto de estudo –com destaque para a teoria da Curva em U de Lysgaard (1955)– o entendiam como um fenômeno unitário cuja apreensão passaria pela avaliação da adaptação do indivíduo ao ambiente geral do país hóspede. A evolução das pesquisas levou, porém, a entender a adaptação como um fenômeno multifacetado com três dimensões principais: ajuste à situação de trabalho; ajuste às interações com nacionais do país hóspede; e ajuste ao ambiente geral (BLACK, 1988; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Existe, na literatura internacional sobre expatriação, controvérsia sobre a utilização dos termos *adaptation* e *adjustment*, que com frequência são usados como sinônimos (HARRISON; SHAFFER; BHASKAR, 2004). A efeitos deste trabalho, adota-se o termo adaptação como tradução do inglês *adjustment*, por dois motivos: a) dada a sua acepção de “acomodação”, incorporada pelo dicionário Michaelis (2010) na sua versão on-line (<http://michaelis.uol.com.br/>), é um termo que captura de forma fiel, na língua portuguesa, o significado do termo *adjustment*, majoritário nas pesquisas internacionais sobre expatriação; b) em decorrência do anterior, adaptação é um termo já incorporado à literatura brasileira sobre expatriação.

Durante as décadas de 60, 70 e 80 do século XX, conforme Black e Mendenhall (1991), o principal quadro teórico utilizado nas pesquisas sobre expatriação foi a teoria da Curva em U (*U-curve Theory of Adjustment*), desenvolvida a partir do estudo clássico de Lysgaard (1955) sobre a adaptação de estudantes noruegueses do programa Fulbright aos Estados Unidos, e reforçada com a sistematização do conceito de choque cultural, introduzido pela antropóloga Cora DuBois (1951) e desenvolvido extensamente por Kalervo Oberg (1954; 1960). A teoria da Curva em U propõe que o processo de adaptação do indivíduo expatriado ao país hóspede apresenta quatro fases cronologicamente diferenciadas: o estágio inicial de lua de mel –que Joly definiria depois como “fase de encantamento” (JOLY, 1996, p. 93)–; o choque cultural; a fase de adaptação e, finalmente, o estágio de domínio sobre o novo ambiente cultural.

A teoria clássica da Curva em U recebeu críticas diversas, tanto pela assunção de que todo expatriado deveria atravessar cada uma das fases nela descritas quanto pela escassa fundamentação empírica proporcionada pelos estudos que a adotaram como quadro teórico

principal (BLACK; MENDENHALL, 1991). O conceito de choque cultural foi igualmente contestado, especialmente pelas fortes conotações negativas a ele associadas (ADLER, 1975).

Colocadas em perspectiva, a teoria da Curva em U e a definição clássica do choque cultural –que para Oberg (1954) podia ser definido como pouco menos que uma doença ocupacional dos expatriados– devem ser entendidas como uma primeira aproximação, parcial e fortemente instrumental, a um fenômeno complexo e multidimensional, o das experiências excepcionais, e com frequência estressantes, que vivencia o sujeito expatriado enquanto tenta lidar com um entorno cultural desconhecido e com as transformações pessoais decorrentes desse processo de adaptação.

Durante as duas últimas décadas do século XX e na virada para o século XXI, o processo de transição cultural pelo qual atravessam os profissionais expatriados recebeu atenção reforçada e ampliada de diversos autores, sendo possível encontrar nos seus trabalhos um denominador comum: a preocupação com os fenômenos intrapessoais associados à experiência de expatriação. A identidade, o auto-conceito e o fenômeno da aculturação passaram a protagonizar as pesquisas. Os trabalhos seminais de Berry (1990; 1997) sobre aculturação; as pesquisas de Ward, Okura, Kennedy e Kojima (1998), Ward e Kennedy (1999), Ward e Rana-Deuba (1999; 2000) e Leong e Ward (2000) sobre adaptação sociocultural; a relação entre aculturação e estresse salientada por Sánchez, Spector e Cooper (2000); o processo de estresse-adaptação-crescimento como gerador de uma nova personalidade intercultural (KIM, 1995; 2001; 2008); o Modelo de Identidade Cultural (*Cultural Identity Model* - CIM) proposto por Sussman (2000; 2002); e conceitos como o conflito de identidade (BAUMEISTER; SHAPIRO; TICE, 1985), o choque do eu (ZAHARNA, 1989) e a redução da dissonância cognitiva cultural (MAERTZ; HASSAN; MAGNUSSON, 2009) ampliaram o campo de estudo sobre expatriação e transição cultural, como será exposto no capítulo dedicado ao referencial teórico do presente trabalho.

Observa-se, assim, no estágio atual das pesquisas sobre o processo de adaptação dos expatriados, uma aceitação geral do caráter multifacetado de um fenômeno cuja compreensão, sempre parcial, passa pela consideração de aspectos tão diversos quanto as culturas de origem e destino do profissional expatriado (WARD; RANA-DEUBA, 2000) ou a centralidade e flexibilidade da sua identidade cultural (SUSSMAN, 2000). A lacuna observável na literatura clássica sobre expatriação –a descrição das transformações que a transição cultural provoca na

identidade do indivíduo expatriado e os efeitos desse processo de desconstrução-reconstrução do eu sobre a sua adaptação ao país hóspede– começou a ser preenchida nas últimas décadas, mas existe ainda um vasto campo de investigação aberto a pesquisas que possam aprofundar o entendimento do objeto de estudo.

É nesse contexto que o presente trabalho se insere, formulando o seu problema de pesquisa através da seguinte pergunta: **como ocorre a adaptação sociocultural ao Brasil de gestores espanhóis e de seus cônjuges expatriados por empresas privadas e órgãos públicos da Espanha?**

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Compreender como ocorre a adaptação sociocultural ao Brasil de gestores espanhóis e de seus cônjuges expatriados por empresas privadas e órgãos públicos da Espanha.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Relatar como se deu o período antecipatório à expatriação;
- b) Descrever a adaptação dos gestores expatriados ao ambiente de trabalho;
- c) Descrever a adaptação dos gestores expatriados e dos seus cônjuges ao ambiente geral fora da esfera organizacional;
- d) Descrever a adaptação dos gestores expatriados e dos seus cônjuges às interações com nacionais do país hóspede.

## **1.3. Justificativa**

Uma pesquisa com as palavras chave “expatriado” e “expatriação” no Banco de Teses da Capes oferece um resultado total de 43 dissertações, das quais somente 32 têm efetivamente a expatriação como assunto central de pesquisa. Predominam, na literatura acadêmica brasileira, aproximações ao objeto de estudo focadas ou bem nas práticas de recursos humanos que melhor podem colaborar na adaptação do expatriado ao país hóspede ou nos fatores externos ao indivíduo que facilitam ou dificultam a sua adaptação sociocultural e, por extensão, a sua eficiência no trabalho.

As dimensões das culturas nacionais propostas por Hofstede (1991) receberam atenção de pesquisadores brasileiros em diversas ocasiões, caso de Galvão (2006) e Saldanha (2008) nas

suas dissertações de mestrado sobre a adaptação de executivos brasileiros expatriados aos países de destino. O modelo de adaptação do expatriado de Black, Mendenhall e Oddou (1991) foi adotado por Gonçalves e Miura (2002) no seu artigo sobre os fatores que afetam a adaptação do executivo expatriado. Posteriormente, Homem (2005) se utilizou dele na sua dissertação de mestrado sobre o processo de expatriação em uma multinacional brasileira de Santa Catarina, um trabalho que observou também o modelo proposto por Parker e McEvoy (1993), embasado no modelo original de Black, Mendenhall e Oddou. Mais recentemente, Vianna (2008) e Rampi (2009), adotaram o modelo em suas dissertações de mestrado sobre, respectivamente, processos de expatriação / repatriação em organizações brasileiras e fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros na Fundação Dom Cabral. Machado e Hernandez (2004), por sua vez, conduziram estudos de caso visando uma melhor compreensão da relação entre a visão do outro –alteridade– e a expatriação.

Observa-se, porém, uma escassez de estudos que incorporem no referencial teórico a abordagem focada no conceito de transição cultural, predominante na literatura internacional sobre expatriação. Autores que serão revisados no presente trabalho, como Berry, Sussman, Kim e Ward, são ainda pouco conhecidos no Brasil, apesar da sua vasta produção sobre expatriação na literatura acadêmica internacional. Pode-se argumentar, em definitiva, pela reduzida quantidade de trabalhos dedicados ao tema e pela pouca diversidade de perspectivas teóricas apresentadas, que a atenção recebida até agora pelo fenômeno da expatriação por parte da pesquisa brasileira em administração não condiz nem com a real complexidade do objeto de estudo nem com a sua crescente importância no atual contexto de globalização e miscigenação cultural dentro e fora do ambiente de trabalho.

Diante do exposto, o presente estudo pode trazer diversas contribuições, dentre as quais destacam: a) reforçar a percepção da adaptação sociocultural do expatriado ao país hóspede como um fenômeno multifacetado; b) visualizar outra forma de abordagem ao campo de estudo da expatriação, com base em um referencial teórico mais abrangente que aquele que vem sendo utilizado até a data; c) colaborar com a ampliação do conhecimento acadêmico sobre o estado da arte da pesquisa internacional sobre expatriação.

A pesquisa pode gerar também uma contribuição prática ao ampliar a compreensão das dificuldades com que profissionais originários da Espanha se deparam no seu processo de



adaptação à realidade brasileira. Os resultados do estudo podem subsidiar programas de seleção e treinamento de profissionais para projetos no Brasil por parte de empresas multinacionais com operações neste país. As empresas brasileiras com interesses na Espanha podem, pela sua vez, encontrar nos resultados da pesquisa uma fonte de conhecimentos práticos sobre aspectos nem sempre evidenciados das interações entre profissionais brasileiros e profissionais espanhóis.

Finalmente, a própria condição de expatriado do autor da pesquisa, que reside no Brasil desde o ano 2004, e a sua nacionalidade, espanhola, explicam suficientemente a sua afinidade pessoal com o objeto de estudo.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

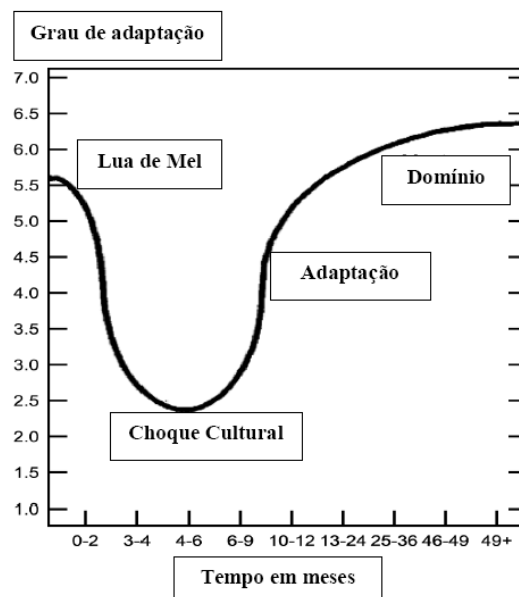
Este trabalho estrutura-se como segue: após a articulação do problema que orienta a pesquisa, justifica-se a oportunidade da mesma e são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos que o trabalho se propõe a atingir. Apresenta-se de imediato uma ampla revisão da literatura acadêmica sobre expatriação e detalha-se a metodologia utilizada. O trabalho prossegue com a apresentação dos resultados da análise dos dados e a conclusão, encerrando-se com as referências e os apêndices. Dentre estes últimos, destaca-se o apêndice B, que traz as traduções ao português das falas dos sujeitos de estudo, apresentadas em espanhol no capítulo de resultados.

## 2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE A ADAPTAÇÃO DO EXPATRIADO: UMA ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL

Este capítulo recupera as principais abordagens teóricas sobre o processo de adaptação do expatriado ao país de destino. Nele são descritas, em primeiro lugar, a teoria clássica da Curva em U (LYSGAARD, 1955) e as suas ramificações para, na sequência, focar as contribuições teóricas posteriores que embasam o presente trabalho: o modelo de adaptação proposto por Black, Mendenhall e Oddou (1991) e a evolução desse modelo introduzida por Parker e McEvoy (1993). Apresentam-se também contribuições que desde uma perspectiva focada no processo de adaptação como transição cultural enriquecem a discussão teórica sobre o objeto de estudo.

### 2.1. Teorias clássicas sobre adaptação do expatriado

As primeiras abordagens teóricas sobre o processo de adaptação sociocultural do expatriado ao país hóspede focaram a cronologia do processo, na tentativa de reconhecer um padrão de comportamento no objeto de estudo. Foi assim que surgiu a teoria clássica da Curva em U (*U Curve Theory of Adjustment* - UCT) (LYSGAARD, 1955), conforme a qual o grau de adaptação do expatriado ao país hóspede descreveria uma curva em forma de U através do tempo, começando com uma rápida fase inicial de lua-de-mel e um posterior choque cultural e continuando com uma prolongada fase de adaptação que conduziria, não havendo desistência por parte do expatriado, a um estágio final de domínio do ambiente. A figura 1 captura o processo de forma gráfica.



**Figura 1: Curva em U de Adaptação do Expatriado**  
(BLACK; MENDENHALL, 1991, p. 227)

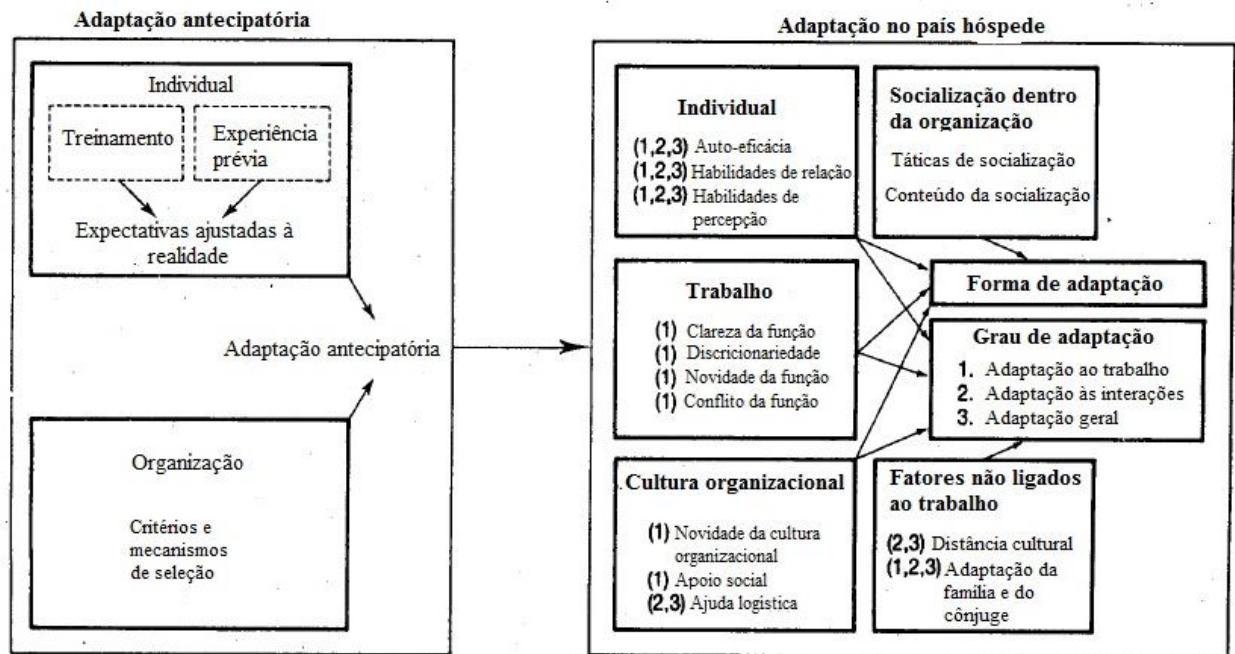
Um dos conceitos centrais da teoria de Lysgaard é o de choque cultural, introduzido pela antropóloga Cora DuBois (1951) e sistematizado por Oberg (1954; 1960). Ele descreve a ansiedade do expatriado perante uma realidade de novos referentes culturais aos quais nem sempre lhe é possível atribuir significados. A progressiva aquisição de novas bases de interpretação da realidade guiará o indivíduo através de uma dilatada fase de adaptação até alcançar o domínio do entorno e, conseqüentemente, o equilíbrio psicológico e emocional perdido durante a fase de choque cultural. Gullahorn e Gullahorn (1962) ampliaram o escopo da teoria da *U-Curve* ao incluir nela o fenômeno da repatriação, momento em que se produziria novamente uma dinâmica de choque-adaptação, dando lugar a um padrão de adaptação em W.

## **2.2. Modelo de adaptação de Black, Mendenhall e Oddou (1991)**

Black e Mendenhall (1991) questionaram a validade da teoria clássica, apontando que pesquisas longitudinais com expatriados tinham mostrado padrões de adaptação em J, isto é, com maiores dificuldades de adaptação nos primeiros meses da expatriação, quando conforme a teoria da *U-Curve* deveria ocorrer o encantamento inicial com a nova cultura. Esses autores analisaram, ainda, um total de dezoito pesquisas realizadas ao longo de três décadas (anos 60, 70 e 80 do século XX) com base na teoria desenvolvida por Lysgaard, chegando à conclusão de que era necessário reformular as aproximações teóricas ao fenômeno da adaptação do expatriado (BLACK; MENDENHALL, 1991, p. 232, tradução nossa):

Talvez a maior crítica que pode ser feita à teoria da Curva em U, com base numa revisão da literatura empírica, seja que a teoria é mais uma descrição de fases de adaptação que um quadro teórico de como e porque os indivíduos passam de uma fase a outra. [...] Com base nas evidências empíricas, não parece razoável nem aceitar nem rejeitar a teoria da Curva em U. De fato, o que parece necessário é um novo começo, um começo originado de uma discussão teórica sobre o processo de adaptação transcultural.

Visando superar e ampliar os enfoques teóricos clássicos, Black, Mendenhall e Oddou (1991) realizaram uma relevante contribuição através de um modelo abrangente de adaptação do expatriado que compreende tanto a adaptação antecipatória, antes da chegada ao país hóspede, quanto a adaptação posterior sobre o terreno. Concebido tanto como ferramenta de gestão para recursos humanos quanto como quadro teórico geral, o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) incorpora fatores relacionados com a empresa onde se produz a expatriação e com as características da missão profissional do expatriado, conforme se observa na figura 2.



**Figura 2: Modelo de adaptação de Black, Mendenhall e Oddou (1991, p. 303)**

Como apontado por Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer e Luk (2005), o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) é o tratamento mais influente e mais frequentemente citado nos estudos sobre expatriação. Reynolds (2005, p. 59, tradução nossa) acrescenta que as novas aproximações teóricas ao fenômeno da expatriação não tem buscado desacreditar o modelo, e sim “reforçá-lo e expandi-lo”. Tanto por essa ampla aceitação na comunidade científica como pela sua abrangência, o modelo de Black, Mendenhall e Oddou é o arcabouço teórico geral adotado pela presente pesquisa, através do modelo simplificado que, com base nele, propõem Parker e McEvoy (1993).

O modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) distingue entre adaptação antecipatória, prévia à expatriação, e adaptação sobre o terreno, dentro do país hospede. A primeira é influenciada tanto por aspectos individuais do expatriado –treinamento prévio e experiências anteriores de expatriação que deveriam impedir a geração de expectativas pouco realistas sobre a missão no exterior– quanto por aspectos organizacionais, centrados em critérios e mecanismos adequados de seleção dos profissionais que serão expatriados. Sobre o treinamento prévio, os autores salientam que ele pode ser iniciado pelo próprio indivíduo, sem participação da empresa, e que deve fornecer “informação útil para reduzir a incerteza associada com a transferência

internacional e para formar expectativas precisas sobre trabalhar e viver no futuro país hóspede” (BLACK, MENDENHALL, ODDOU, 1991, p. 306, tradução nossa).

Uma vez no país hóspede, a adaptação do expatriado ver-se-á influenciada por fatores diversos, que são classificados em cinco áreas: fatores individuais; fatores relacionados com o trabalho; relativos à cultura organizacional; relacionados com a socialização dentro da organização; e fatores não ligados ao trabalho. Deles dependerá o grau de adaptação alcançado pelo expatriado, categorizado por sua vez em três dimensões: adaptação ao ambiente geral, adaptação às interações sociais e adaptação ao trabalho. Detalham-se, a seguir, as cinco áreas que integram a adaptação *in loco*, conforme o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991):

i) *Fatores individuais*: os autores subdividem esse ponto em três tipos de habilidades: auto-eficácia, habilidades relacionais e habilidades de percepção. Black, Mendenhall e Oddou (1991, p. 307) definem auto-eficácia como “a habilidade de acreditar em si mesmo e na própria capacidade de lidar eficazmente com o entorno, inclusive quando este apresenta grande incerteza”. Conforme salienta Reynolds (2005) em sua análise do modelo de Black, Mendenhall e Oddou, indivíduos com níveis elevados de auto-eficácia perseveram mais na exibição dos novos comportamentos aprendidos no país hóspede, mesmo quando os resultados da adoção desses comportamentos não são satisfatórios, recebendo assim um retorno mais intenso por parte dos seus interlocutores no país hóspede. Esse *feedback* é também maior quanto maiores as habilidades relacionais do expatriado e a sua capacidade para interagir com os nacionais do país. Finalmente, as habilidades de percepção permitem ao indivíduo expatriado uma maior e melhor compreensão da cultura do país, assim como uma interpretação mais precisa dos novos referentes culturais. Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõem que esses três tipos de habilidades incidem positivamente na redução da incerteza, facilitando a adaptação do expatriado tanto ao novo ambiente de trabalho quanto ao ambiente geral do país hóspede.

ii) *Fatores do trabalho*: os autores afirmam que, diferentemente dos fatores individuais, que afetam a todas as dimensões da adaptação, os relacionados com o trabalho incidem apenas sobre a adaptação ao trabalho. O modelo propõe quatro fatores relacionados com a função que será desempenhada pelo expatriado: clareza, discricionariedade, novidade e conflito. A clareza da função que o indivíduo deve assumir e o livre arbítrio sobre a forma de exercê-la estariam positivamente relacionados com a adaptação, enquanto a novidade e o conflito dificultariam o

processo. Entende-se por novidade a diferença entre a função que o profissional exerce durante a expatriação e a que exercia anteriormente (Black, 1988); o conflito faz referência aos desencontros entre as expectativas do expatriado sobre comportamentos adequados na nova função profissional e o que realmente se espera dele. Reynolds (2005) exemplifica a noção de conflito sinalizando como seria difícil para um acadêmico ocidental habituado à liberdade de cátedra e à escolha irrestrita de assuntos para discussão se adaptar aos comportamentos esperados em uma instituição de ensino do Oriente Médio que considerasse determinados assuntos como tabus que não podem ser abordados em sala de aula.

iii) *Cultura organizacional*: o modelo contempla três fatores relativos à cultura organizacional da empresa no país hóspede: um deles, novidade, negativamente relacionado com a adaptação (entende-se por novidade a diferença com a cultura organizacional da empresa no país de origem); e dois que incidiriam positivamente na adaptação, sendo eles apoio social (informação sobre comportamentos socialmente adequados dentro da organização) e ajuda logística (habitação, escolarização dos filhos, compras, etc.).

iv) *Socialização dentro da organização*: entendida como o processo de aquisição dos conhecimentos e habilidades sociais necessários para assumir uma função na organização (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979), a socialização organizacional pode ser observada, segundo o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), em termos da tática utilizada pela organização e dos conteúdos repassados ao indivíduo durante o processo, fatores dos quais dependerá que o expatriado seja encorajado a aceitar de forma acrítica o seu trabalho e o entorno corporativo ou, pelo contrário, a modificá-los.

v) *Não ligados ao trabalho*: Black, Mendenhall e Oddou (1991) postulam que a distância entre a cultura de origem e a do país hóspede (*culture novelty*) e o grau de adaptação da família do expatriado influenciam também o processo. Assim, quanto maior a novidade da cultura hóspede, maior será o esforço requerido do indivíduo para se adaptar, afetando especialmente a adaptação às interações com nacionais e ao ambiente geral. A adaptação da família afetará, por sua vez, todas as três dimensões da adaptação: trabalho, ambiente geral e interações sociais.

### **2.3. Modelo de adaptação de Parker e McEvoy (1993)**

O modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) é a base da proposta de Parker e McEvoy (1993), que partindo das mesmas dimensões acrescentam alguns fatores – caso da

localização urbana ou rural da residência do expatriado– e, mediante a agrupação de fatores relacionados com o trabalho e com a organização, propõem uma classificação simplificada em três grandes áreas –individual, organizacional e contextual–, porém com resultados idênticos aos do modelo original: adaptação ao trabalho, ao ambiente geral e às interações sociais. Os detalhes do modelo podem ser observados na figura 3:

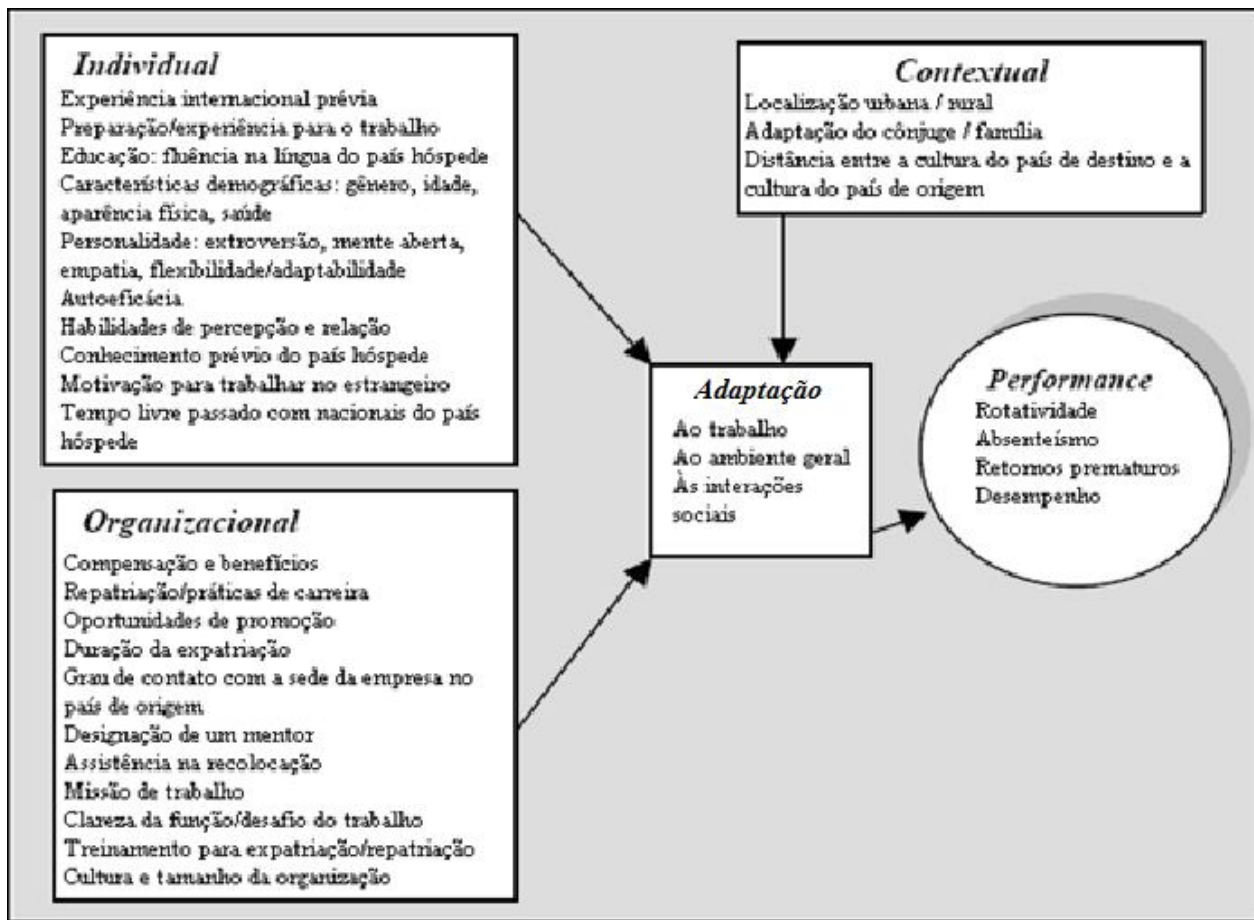


Figura 3: Modelo de adaptação de Parker e McEvoy (1993, p. 358)

Apresenta-se, a seguir, uma análise detalhada do modelo de Parker e McEvoy (1993), que por ampliar e, ao mesmo tempo, simplificar o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), no qual está embasado, será o substrato teórico principal para o presente trabalho.

*i) Fatores individuais:*

O trabalho dos autores coincide com o modelo original a respeito dos efeitos positivos que a experiência internacional prévia pode ter sobre a adaptação do expatriado, salientando que ela pode minimizar os efeitos do choque cultural. Os autores acrescentam que essa experiência

internacional pode não estar relacionada com o trabalho, e sim com viagens pessoais, em cujo caso deverá se esperar que ela tenha “efeitos positivos significativos sobre a adaptação ao ambiente geral do país hóspede e às interações com os nacionais, mas efeitos reduzidos sobre a adaptação ao trabalho” (PARKER; McEVOY, 1993, p. 359, tradução nossa).

Sobre o que os autores definem como experiência e preparação para o trabalho, uma característica citada por gerentes como principal critério de seleção de profissionais em diversos trabalhos sobre expatriação, como os de Miller (1973) ou Zeira e Banai (1985), Parker e McEvoy salientam a importância de que essa preparação abranja mais do que a pura competência técnica, incluindo, por exemplo, “o desenvolvimento de habilidades pessoais e de relação e fluência na língua do país hóspede” (PARKER; McEVOY, 1993, p. 359, tradução nossa). Quando estas capacidades fazem parte da preparação do expatriado, propõem, pode-se antecipar que esta influenciará positivamente não apenas a adaptação ao trabalho como também às interações com os nacionais do país hóspede.

O grau em que características pessoais como nacionalidade, gênero, idade, aparência física ou saúde influenciam a adaptação do expatriado é objeto de discussão (PARKER, McEVOY, 1993). No entanto, e a respeito de gênero, os autores citam os trabalhos de Adler (1987) sobre a maior presença de habilidades de relação, diretamente ligadas a uma melhor adaptação às interações sociais, entre mulheres expatriadas que entre homens. A respeito de nacionalidade, Parker e McEvoy (1993) apontam que ela é relevante quando considerada a distância (*culture novelty*) entre a cultura do país de origem do expatriado e a do país hóspede, e citam as pesquisas de Black e Stephens (1989); Earley, (1987); Stening e Hammer (1989) e Tung (1988), que encontraram maiores índices de insucesso profissional e retorno prematuro entre expatriados norte-americanos que entre outras nacionalidades. Finalmente, Parker e McEvoy (1993) refletem sobre a proposta de Church (1982) de que expatriados em idade madura possam apresentar melhor adaptação que os mais jovens, em virtude de que a satisfação com o trabalho aumenta com a idade (BRUSH; MOCH; POOYAN, 1987).

Na linha dos trabalhos de Mendenhall e Oddou (1985) e Black, Mendenhall e Oddou (1991), dentre outros, Parker e McEvoy (1993, p. 360, tradução nossa) salientam a importância capital de uma “percepção acurada” da realidade na hora de “sentir e interpretar coisas em um ambiente estrangeiro”. Além dessa habilidade de percepção, determinados traços de



personalidade podem facilitar a integração no novo ambiente, tais como mentalidade aberta, extroversão, empatia, criatividade, senso de humor e tolerância ao estresse (PARKER; McEVOY, 1993). Os autores incluem ainda entre os fatores ligados ao indivíduo e positivamente relacionados com a adaptação a auto-eficácia, já contemplada pelo modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), o conhecimento prévio do país hóspede, a motivação para trabalhar no estrangeiro e a quantidade de tempo passada com nacionais do país hóspede ao longo da missão internacional.

*ii) Fatores organizacionais:*

Parker e McEvoy (1993) listam como principais fatores ligados à organização: orientação e treinamento prévio à expatriação; oportunidades de promoção e procedimentos padrão de repatriação; assistência na recolocação no país hóspede; práticas de compensação e benefícios; missão de trabalho; clareza das funções profissionais e grau de contato do expatriado com a sede da organização no país de origem.

As políticas de retribuição econômica e benefícios da empresa para o expatriado podem ter, ao mesmo tempo, efeitos positivos e negativos sobre a adaptação ao país hóspede. Parker e McEvoy (1993, p. 362, tradução nossa) salientam que a renda e os benefícios extra, “além de melhorar a adaptação ao trabalho, podem libertar o expatriado e a sua família de algumas dificuldades potenciais relacionadas com o estilo de vida no destino”, facilitando assim a adaptação ao ambiente geral. Os autores apontam, porém, que esses ingressos e benefícios extraordinários podem levar o expatriado a viver tão diferentemente dos nacionais do país hóspede que as oportunidades de interação com eles fiquem comprometidas, dificultando assim a adaptação à interação social.

Para Parker e McEvoy (1993), é previsível também que organizações de maior tamanho disponham de mais recursos para facilitar a adaptação do expatriado, incluindo colaboradores com experiência internacional capazes de oferecer conselho profissional. Os autores defendem também que uma cultura organizacional consistente com a cultura do país hóspede afetará positivamente a adaptação.

*iii) Fatores contextuais:*

Encontram-se nesta terceira categoria de fatores que influenciam a adaptação aqueles que estão “basicamente fora do controle direto da organização” (PARKER, McEVOY, 1993, p. 363,

tradução nossa). São eles o grau de adaptação do cônjuge ou da família do expatriado, a localização em ambiente urbano ou rural e, principalmente, a distância cultural entre o país de origem e o país hospede, uma idéia central em toda a literatura acadêmica sobre expatriação que Parker e McEvoy identificam como *culture novelty* (novidade cultural), Church (1982) como *cultural distance* (distancia cultural) e Mendenhall e Oddou (1985) como *cultural thowness* (dureza cultural).

O impacto que os problemas de adaptação do cônjuge e da família podem ter sobre a adaptação do expatriado é reconhecido por diversos estudos, caso de Tung (1982), Black e Stephens (1989) e Black e Gregersen (1991). Como colocam Parker e McEvoy (1993, p. 363, tradução nossa):

Se o cônjuge ou o filho se opõe às condições de vida no país hospede, o expatriado, independente da sua própria capacidade de adaptação, experimentará provavelmente tensões na adaptação ao ambiente geral. Se as objeções do cônjuge abrangem as relações com nacionais do país hospede, a adaptação do expatriado às interações com eles pode se ver igualmente diminuída. Assim, o expatriado pode encerrar a missão profissional mesmo tendo uma boa adaptação ao trabalho porque a adaptação mal sucedida da família interfere com a sua adaptação ao ambiente geral e às interações sociais.

Embasando-se na pesquisa de Church (1982) com voluntários da *Peace Corps*, que detectou maiores dificuldades de adaptação dos sujeitos a ambientes rurais que a ambientes urbanos, Parker e McEvoy (1993) incorporam esse elemento, localização urbana ou rural, ao seu modelo geral sobre a adaptação do expatriado. Mas é a distância cultural o fator contextual que mais poderosamente pode influenciar a adaptação, dado que ela afeta as três dimensões do construto: adaptação ao ambiente geral, adaptação às interações com nacionais do país hospede e, pressupondo a presença de nacionais no local de trabalho, adaptação ao próprio entorno profissional. Parker e McEvoy (1993) encontraram, através de pesquisa quantitativa conduzida com indivíduos de 21 nacionalidades diferentes expatriados em um total de 12 países, que esse fator isolado -*culture novelty*- explicava tanta variação em duas dimensões da adaptação (ao ambiente geral e às interações sociais) quanto o conjunto de fatores individuais e organizacionais controláveis, ao menos parcialmente, pela organização.

#### **2.4. A adaptação do cônjuge, em foco**

Tanto a proposta teórica de Black, Mendenhall e Oddou (1991) quanto a de Parker e McEvoy (1993) consideram a adaptação do cônjuge e da família como um dos fatores que influenciam a adaptação geral do expatriado. Autores como Tung (1981) e Harvey (1985), dentre

outros, identificaram a falta de adaptação do cônjuge como um dos fatores mais citados em experiências de expatriação mal sucedidas, enquanto Black e Stephens (1989) e Black e Gregersen (1991) encontraram fortes correlações entre a adaptação dos expatriados e a dos seus cônjuges. A partir de uma revisão da literatura específica sobre o tema, Punnett (1997) classificou os cônjuges de expatriados em três grandes grupos: mulheres que não esperam trabalhar no país de destino; mulheres que sim esperam trabalhar no país de destino; e homens, que majoritariamente têm a expectativa de trabalhar no país de destino. Sobre o primeiro grupo, ainda o mais numeroso e foco principal das pesquisas sobre adaptação do cônjuge, Punnett (1997, p. 245, tradução nossa) afirma:

A preocupação mais importante com este grupo é que a esposa sofrerá um choque cultural substancial no país de destino e se fechará ao mundo. Quando isso acontece, parece possível que o expatriado decida que é melhor voltar para casa prematuramente do que colocar em risco a saúde emocional, física e psicológica da esposa, e possivelmente o casamento. Para este grupo, a necessidade importante é a habilidade de lidar eficazmente com o choque cultural. Uma visão prévia realista do que significa viver no país de destino é importante, assim como treinamento que permita à esposa se desenvolver no cotidiano do novo ambiente. Entender a natureza e a inevitabilidade do choque cultural é tão importante quanto saber lidar com ele.

A autora conclui seu estudo sugerindo as principais ações que as empresas podem considerar para facilitar a adaptação do cônjuge, e que incluem desde testes psicológicos para determinar a maior ou menor presença no sujeito de traços que facilitarão a adaptação (flexibilidade, adaptabilidade e abertura mental a outras culturas) até o fornecimento de informações prévias que permitam ao cônjuge ter uma expectativa realista sobre a vida no país de destino, passando por um treinamento cultural onde deverá ser apresentado antecipadamente o conceito de choque cultural e as suas causas (PUNNETT, 1997).

Após estudar a literatura sobre adaptação do cônjuge ao país de destino com o objetivo de identificar os fatores determinantes da mesma, Ali, Van der Zee e Sanders (2003) postularam a existência de três dimensões diferenciadas: traços de personalidade, características da família e características do trabalho do expatriado.

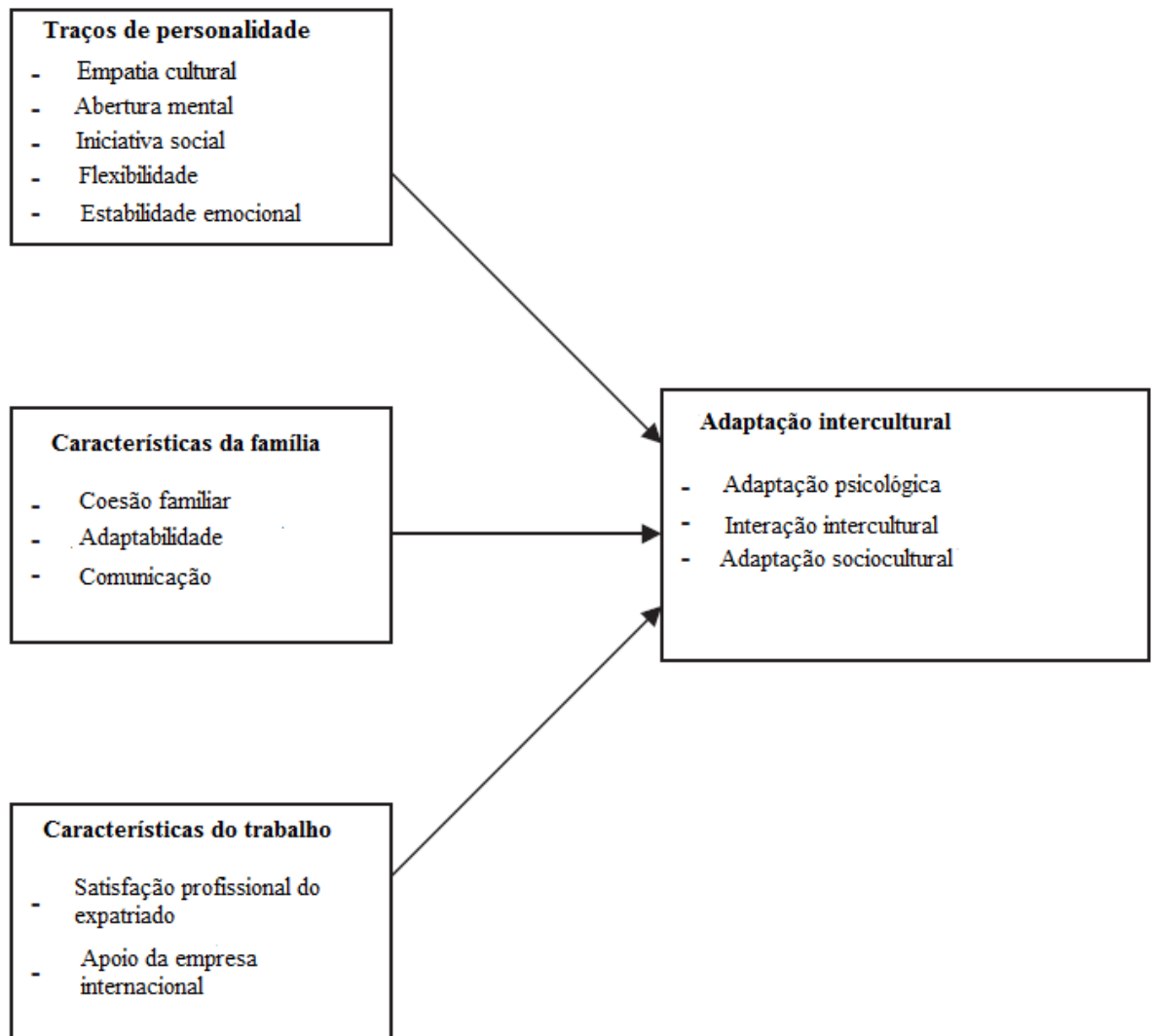
*i) Traços de personalidade:* a pesquisa de Ali, Van der Zee e Sanders (2003) estudou 247 cônjuges de expatriados –93% deles mulheres– originários de 29 países diferentes. O estudo concluiu que as variáveis relacionadas com a personalidade, especialmente a abertura mental e a estabilidade emocional, eram os determinantes mais fortes da adaptação. Outros traços de

personalidade considerados no modelo como passíveis de afetar positivamente a adaptação são empatia cultural, iniciativa social e flexibilidade.

*ii) Características da família:* tomando como base os fundamentos da teoria do sistema familiar, os autores identificaram três características da família que, se presentes em grau suficiente, deveriam facilitar a adaptação do cônjuge: coesão –ou “a quantidade de laços emocionais entre os membros da família” (ALI; VAN DER ZEE; SANDERS, 2003, p. 567)–; adaptabilidade –a capacidade de reestruturar as relações de poder e regras de relacionamento dentro do grupo familiar–; e comunicação, isto é, a capacidade familiar para enfrentar e resolver conflitos internos de forma dialogada.

*iii) Características do trabalho:* o modelo prevê, finalmente, uma relação positiva entre o grau de satisfação do expatriado com a sua missão profissional e a convivência familiar, assim como uma relação negativa entre insatisfação laboral, estresse e exaustão física ou mental do expatriado e qualidade da vida familiar (ALI; VAN DER ZEE; SANDERS, 2003). Dentro desta dimensão, os autores consideram também o apoio logístico oferecido ao cônjuge pela empresa antes e durante a expatriação, tanto em forma de treinamento prévio quanto de assistência nos aspectos práticos da organização da vida familiar no país de destino.

A figura 4 resume os determinantes contemplados pelo modelo:



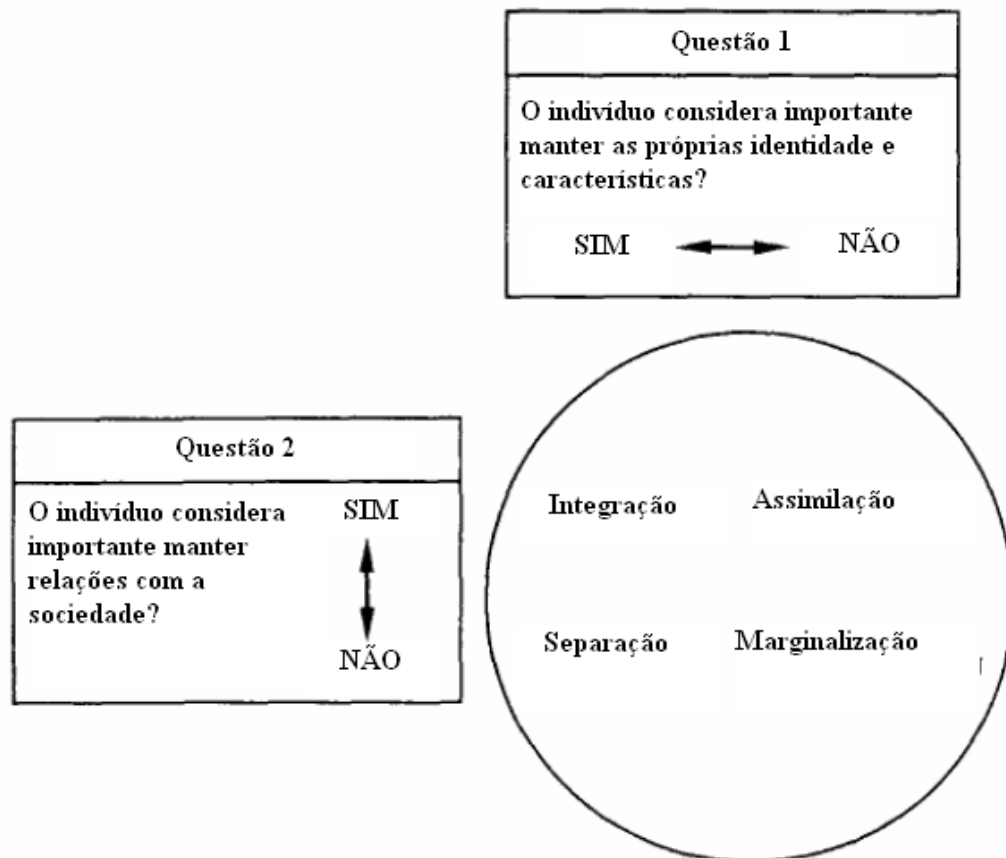
**Figura 4: Modelo de adaptação do cônjuge de Ali, Van der Zee e Sanders (2003, p. 566)**

Para além de identificar a abertura mental e a estabilidade emocional como principais determinantes da adaptação do cônjuge, a pesquisa de Ali, Van der Zee e Sanders (2003) encontrou também correlações positivas com a adaptação nos fatores coesão familiar; flexibilidade da família; satisfação profissional do indivíduo expatriado e apoio da empresa ao cônjuge.

## **2.5. Uma visão complementar da expatriação: aculturação e identidade**

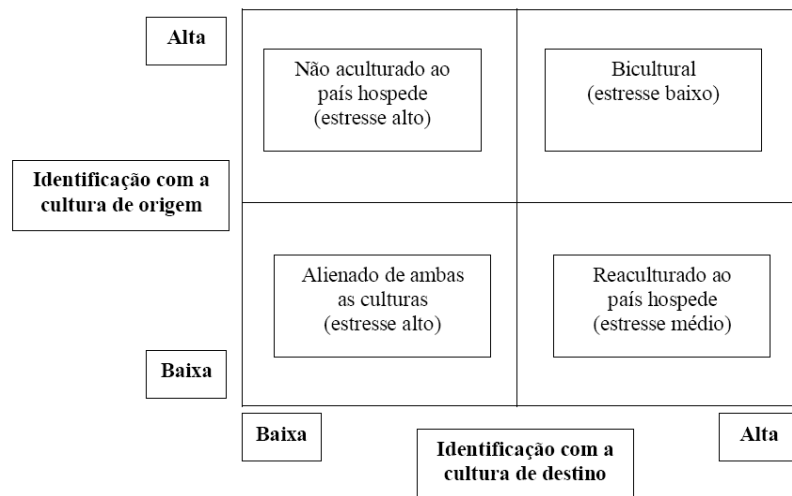
Na literatura sobre expatriação e transições culturais, é referência obrigatória a figura de John Berry, até o ponto que o seu modelo de estratégias de aculturação (BERRY, 1990; 1997) é conhecido coloquialmente em círculos acadêmicos como *the Berry boxes* ou as “caixas” de Berry

(WARD, 2008). Para Berry, o processo de aculturação descreve a transformação cultural e psicológica que resulta do contato entre dois ou mais grupos culturais e seus membros individuais, um processo que o expatriado pode enfrentar valendo-se de uma entre quatro estratégias: integração, separação, assimilação ou marginalização. Haverá integração quando o interesse do indivíduo em conservar a sua cultura de origem seja equiparável ao interesse em adotar a cultura hóspede; separação, quando há uma rejeição da cultura do país hóspede acompanhada da intenção de manter a própria cultura; assimilação quando não há interesse em manter a cultura de origem e sim em adotar a do país hóspede; e marginalização quando o indivíduo não deseja nem manter a sua cultura original nem adotar a do país de acolhida. A figura 5 resume essas quatro estratégias.



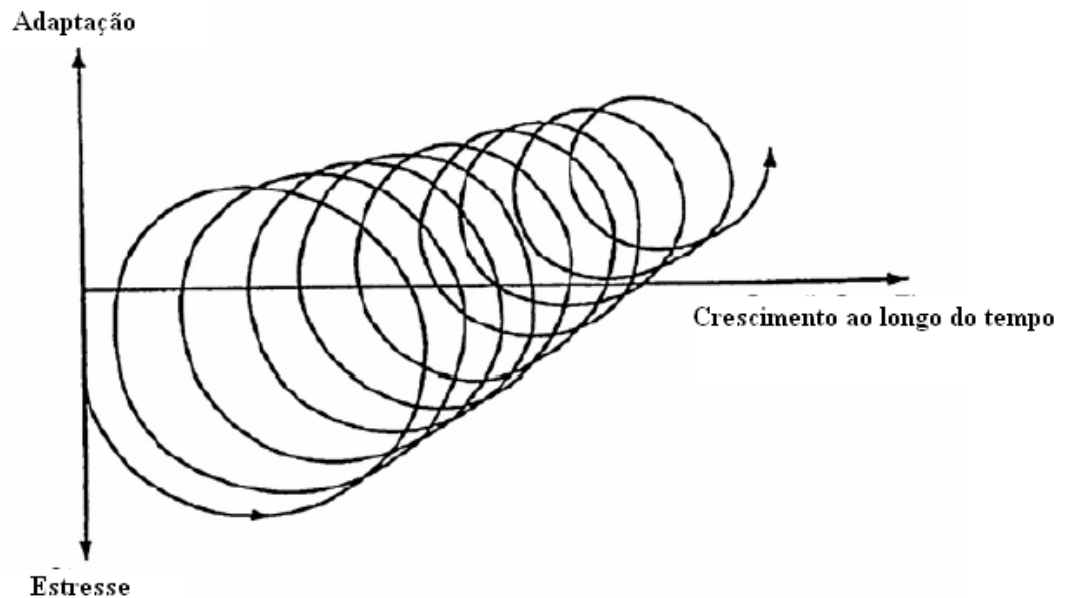
**Figura 5: Estratégias de aculturação**  
(BERRY, 1997, p. 10)

Sánchez, Spector e Cooper (2000) partiram também do conceito de aculturação para propor um modelo que estabelece uma relação entre o padrão de identificação com as culturas de origem e hóspede e o nível de estresse experimentado pelo indivíduo expatriado, conforme se observa na figura 6. Para Sánchez, Spector e Cooper (2000), apenas um padrão bicultural de aculturação, isto é, alta identificação tanto com a cultura de origem quanto com a cultura hóspede, poderá garantir baixos níveis de estresse ao expatriado.



**Figura 6: Modelo de identificação cultural do expatriado e estresse**  
(SÁNCHEZ, SPECTOR e COOPER, 2000, p. 101)

O conceito de estresse também se constitui em um dos pilares da proposta de Kim (2001; 2008), para quem os indivíduos que vivenciam experiências de expatriação atravessam uma dinâmica de estresse-adaptação-crescimento (figura 7) que, nos casos de adaptação bem sucedida, pode ter como resultado a emergência de uma nova identidade intercultural. Para Kim (2008, p. 364, tradução nossa), os expatriados que superam com sucesso a dinâmica estresse-adaptação experimentam “um sutil e com frequência imperceptível crescimento psicológico no sentido de uma incrementada complexidade do sistema interno do indivíduo”. Kim descarta que o termo bicultural seja suficiente para capturar a complexidade dessa nova identidade intercultural, que se caracterizaria por uma concepção do eu e dos outros “menos dualística e mais meta-contextual” (KIM, 2008, p. 364, tradução nossa).



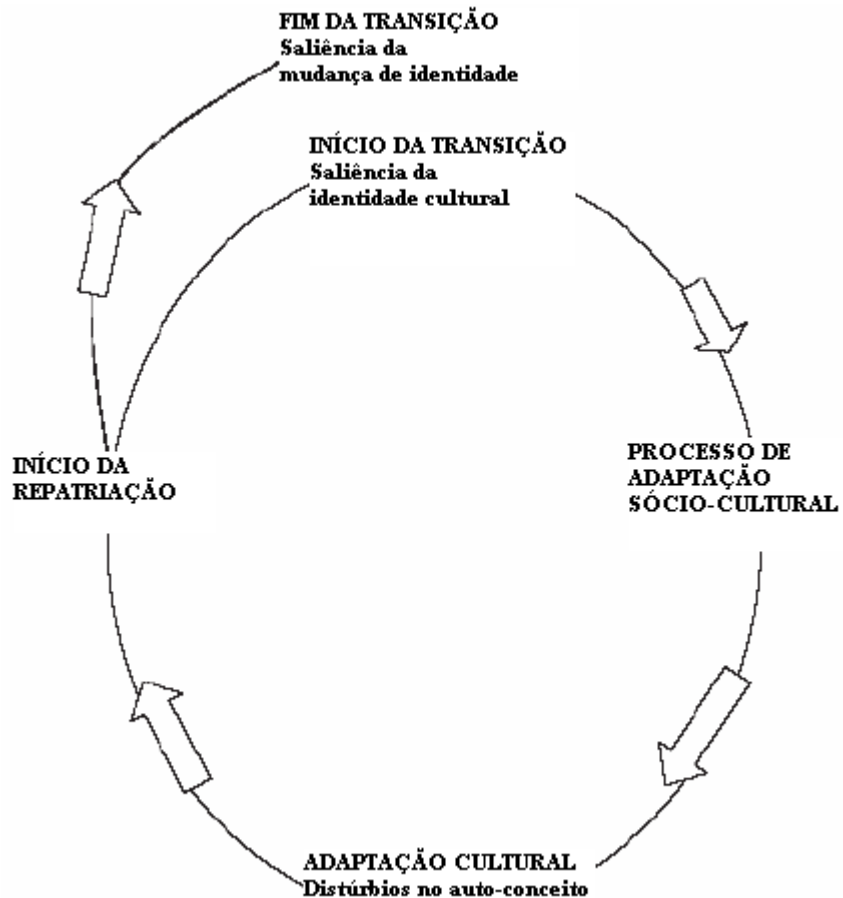
**Figura 7: Dinâmica de estresse-adaptação-crescimento**  
(KIM, 2008, p. 364)

Na linha seguida por Kim se inserem as contribuições teóricas de Sussman, que propõe um modelo centrado no auto-conceito e na identidade cultural sustentado em quatro pressupostos principais (SUSSMAN, 2002, p. 394, tradução nossa):

- (1) a identidade cultural é um aspecto crítico, porém latente, do autoconceito; (2) a saliência da identidade cultural é em grande parte consequência do início de uma transição cultural; (3) a identidade cultural é dinâmica e pode mudar como consequência de um processo de expatriação e distúrbios no autoconceito; (4) mudanças na identidade cultural atuam como mediadores entre a adaptação cultural e a experiência de repatriação.

O Modelo de Identidade Cultural (*Cultural Identity Model* – CIM) de Sussman (2000; 2002) propõe que duas variáveis internas do expatriado afetarão o tipo de mudança que a sua identidade irá experimentar: a centralidade cultural (a importância que para o sujeito tem a identificação com a sua cultura de origem) e a flexibilidade cultural (a capacidade do sujeito de adotar novos comportamentos e paradigmas mentais, flexibilizando assim a sua identidade cultural original). Sussman defende que as mudanças na identidade cultural do indivíduo expatriado serão evidentes no momento da repatriação, conforme se observa na figura 8.





**Figura 8: Mudanças na identidade cultural ao longo da transição cultural**  
(SUSSMAN, 2000, p. 362)

Para Sussman (2002), pode haver quatro tipos de identidade pós-adaptação: afirmativa, quando a experiência da expatriação reafirma o indivíduo na sua cultura de origem; subtrativa, quando o expatriado se sente menos ligado à sua cultura original do que a cultura hóspede; aditiva, quando se produz uma significativa adoção de aspectos culturais do país hóspede; e global, no caso de profissionais com ampla experiência internacional.

## 2.6. O “choque do eu” e o conflito da identidade

Observa-se na literatura acadêmica sobre expatriação uma preocupação constante por ampliar a compreensão dos fenômenos intrapessoais vinculados à transição cultural e ao processo de adaptação sociocultural do expatriado. Nessa perspectiva, destacam duas propostas em particular: o conflito da identidade introduzido por Baumeister, Shapiro e Tice (1985) e o *self-shock* ou choque do eu descrito por Zaharna (1989).

O conflito da identidade refere-se ao eu “cujas múltiplas definições chegaram a ser incompatíveis” (BAUMEISTER; SHAPIRO e TICE, 1985, p. 408, tradução nossa) e se caracteriza pelas dificuldades em conciliar demandas de comportamento conflitantes entre si e emanadas de compromissos sociais diversos, dificuldades que levam o indivíduo a não mais poder agir de forma condizente com os seus valores e princípios básicos. Para Leong e Ward (2000, p. 764, tradução nossa), a idéia de conflito da identidade traz “uma perspectiva fresca e útil” às pesquisas sobre aculturação, pois oferece “uma descrição clara e não ambígua das relações entre identidade e adaptação”.

O choque do eu descrito por Zaharna (1989) incorpora também a noção de conflito. Na sua visão, a ansiedade experimentada pelo expatriado durante a fase que a literatura clássica define como choque cultural explica-se não tanto pelas dificuldades em atribuir significados aos novos referentes culturais quanto pelo conflito íntimo do indivíduo com os seus próprios comportamentos. Zaharna (1989, p. 511, tradução nossa) descreve assim o fenômeno:

Trata-se da intrusão de novas e, às vezes, conflitantes auto-identidades que o indivíduo encontra quando encontra um Outro culturalmente diferente. As relações conturbadas com o Outro e as ambigüidades comportamentais filtram-se em última instância a uma relação conturbada com o eu. Essas relações difíceis afetam a capacidade do indivíduo de se apoiar em auto-identidades reconhecíveis e consistentes. A sensação de “coisa errada” não é mais sobre ambigüidades com o Outro ou ambigüidades comportamentais, e sim sobre ambigüidades com o eu.

A perda de competências comunicativas com o eu, entendida como a dificuldade experimentada pelo indivíduo em se reconhecer nos seus próprios atos, e a distorção do auto-conceito gerada pelas respostas de um outro culturalmente diferente explicam, para Zaharna, a ocorrência do *self-shock* em indivíduos expatriados.

## **2.7. A adaptação como redução da dissonância cognitiva cultural**

Em uma das mais recentes contribuições teóricas ao estudo da adaptação do expatriado, Maertz, Hassan e Magnusson (2009) revisam a literatura clássica sobre aculturação e identidade para propor a análise do processo de adaptação em termos de redução da dissonância cognitiva cultural. Conforme descrito, dentre outros, por Kim (1995) e Berry (1997), o expatriado aprende e exhibe novos comportamentos culturalmente apropriados ao país hóspede para aumentar a sua integração sociocultural. Esse processo provoca conflitos internos e ameaças ao auto-conceito quando comportamentos que o indivíduo percebe como demandados pelo seu entorno social e profissional se mostram inconsistentes com os seus valores, atitudes, crenças e normas

comportamentais, conjunto de elementos que os autores agrupam sob o acrônimo VABNs, no original, “*values, attitudes, beliefs and behavioral norms*” (MAERTZ; HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 66). O presente trabalho irá se utilizar do acrônimo VACNs (valores, atitudes, crenças e normas comportamentais).

Após definir a dissonância cognitiva como “um estado de excitação desconfortável resultante de uma inconsistência entre duas cognições, ou entre o comportamento e uma cognição” (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 68, tradução nossa), os autores acrescentam, com base na literatura clássica sobre o fenômeno, que esse desconforto psicológico é “motivacional”, dado que o indivíduo tratará sempre de reduzi-lo ou eliminá-lo. Maertz, Hassan e Magnusson (2009, p. 68-69, tradução nossa) explicam a dissonância cognitiva cultural que afeta ao expatriado nos seguintes termos:

O expatriado percebe com frequência a expectativa de exibir algum comportamento culturalmente apropriado que não está no seu repertório comportamental habitual. [...] No processo de pensar sobre o comportamento e os VACNs por ele representados, o expatriado percebe em algumas ocasiões uma discrepância entre o comportamento e os seus próprios VACNs. [...] Esta percepção de inconsistência resulta em excitação e desconforto psicológico. [...] Observar e desculpar em silêncio comportamentos inconsistentes e VACNs a ele associados também pode ser visto como a ocultação de partes do verdadeiro eu ou como uma inconsistência interna, causando igualmente desconforto psicológico. [...] Os expatriados podem chegar a antecipar a expectativa de comportamentos inconsistentes com os seus VACNs em interações futuras, de forma que podem responder a situações de dissonância de forma antecipada. Assim, definimos dissonância cognitiva cultural como: *a antecipação ou a percepção atual de inconsistências entre os próprios comportamentos, exibidos ou desculpados com o fim de se adequar à situação da cultura hóspede, e os próprios valores, atitudes, crenças e normas comportamentais* (cursiva no original).

Maertz, Hassan e Magnusson identificam seis possíveis estratégias cognitivo-comportamentais de que o expatriado pode se utilizar para lidar com esses conflitos internos e salvaguardar o seu auto-conceito: i) modificação dos VACNs próprios; ii) modificação da percepção; iii) auto-afirmação; iv) racionalização; v) confissão/redenção; e vi) rejeição dos VACNs do país hóspede. Os autores propõem que da preferência do indivíduo por algumas dessas estratégias sobre outras ao longo do tempo da expatriação dependerá em boa parte que a sua adaptação seja melhor ou pior sucedida, dado que as escolhas feitas pelo expatriado para reduzir a dissonância cognitiva influenciarão a sua interação com nacionais do país hóspede, o seu grau de identificação com a cultura de destino e inclusive a maior ou menor frequência com que enfrentará novas experiências de dissonância cognitiva cultural.

Para explicar cada uma das seis estratégias, os autores lançam mão de um exemplo clássico de dissonância cognitiva cultural (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 70, tradução nossa):

A Sra. Y vem de uma cultura onde é proibido que mulheres apertem a mão ou abracem a homens que não são membros da sua família direta. A Sra. Y concorda plenamente com essa norma quando começa a sua expatriação. [...] No país de destino, sente pressão para exibir esse comportamento ou, no mínimo, aceitá-lo. [...] Desejando se integrar, a Sra. Y adota o comportamento, bem que de forma relutante, apertando a mão de profissionais e aceitando o abraço de alguns amigos. No entanto, a adoção desse comportamento inconsistente cria-lhe sentimentos de desconforto que de alguma forma ela deve mitigar.

A Sra. Y poderá se utilizar, com maior preferência para umas ou outras, de seis possíveis estratégias para reduzir o desconforto psicológico causado por essa dissonância cognitiva cultural (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009):

*i) Modificação dos VACNs próprios:* com o objetivo de que o comportamento inconsistente passe a ser consistente novamente, o expatriado pode alterar os seus valores, atitudes, crenças e/ou normas comportamentais para adequá-los às expectativas encontradas no país hóspede. A Sra. Y, por exemplo, poderia chegar à conclusão de que a norma comportamental da sua cultura de origem que condena o contato físico da mulher com colegas de trabalho ou amigos do sexo oposto é antiquada e injustificada, e portanto pode passar a desconsiderá-la sem sentimento algum de culpa.

*ii) Modificação da percepção:* o expatriado pode “acrescentar, lembrar de forma seletiva ou distorcer cognições” para modificar a forma em que percebe os VACNs da cultura hóspede representados pelo comportamento em questão, de forma que os VACNs revisados sejam mais similares aos próprios (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 70, tradução nossa). Trata-se de um esforço do expatriado por contextualizar e compreender empaticamente o comportamento de forma que ele se aproxime mais aos seus valores. No caso aqui descrito, a Sra. Y poderia alterar a sua crença de que o contato físico com homens indica abertura sexual ou excesso de familiaridade, e passar a considerar que: a) o valor realmente representado pelos abraços entre amigos do sexo oposto é o da amizade; b) negar um aperto de mão em um entorno de negócios pode ser considerado uma falta de profissionalismo. Dado que os valores de amizade e profissionalismo fazem parte do repertório tradicional de VACNs da Sra. Y, a sua nova percepção sobre os abraços e apertos de mão é que eles são consistentes com valores próprios, de forma que a sensação de desconforto se vê reduzida.

iii) *Auto-afirmação*: a terceira estratégia consiste em reforçar cognições sobre atributos positivos do eu que permitam proteger o auto-conceito, neutralizando a ameaça colocada pela inconsistência e reduzindo o desconforto por ela causada. A Sra. Y, sem deixar de perceber o conflito entre o contato físico e as normas da sua cultura de origem, pode optar por se reafirmar na sua competência como profissional e como mãe de família.

iv) *Racionalização*: o expatriado poderá optar por enfatizar cognições capazes de desculpar ou explicar a inconsistência, tais como “preciso do bônus de expatriado para a minha família e em ocasiões devo atuar de forma inconsistente com os meus VACNs” (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 71, tradução nossa). O desconforto da Sra. Y ver-se-á reduzido através dessa estratégia de racionalização, sem que por isso a inconsistência entre o comportamento e os seus VACNs seja eliminada nem mesmo minimizada.

v) *Confissão/redenção*: o quinto método consiste em “aceitar a responsabilidade por agir de forma inconsistente com um valor próprio e aliviar o desconforto através da confissão de certo grau de transgressão e da promessa (a um mesmo e/ou a Deus) de não mais adotar esse comportamento” (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 71, tradução nossa). Esse reconhecimento de ter agido de forma errada e a promessa de evitar esse comportamento no futuro pode gerar um sentimento de redenção capaz de mitigar a sensação de desconforto. No exemplo da Sra. Y, ela admite o erro, promete não agir dessa forma no futuro e passa a evitar de forma consciente situações em que o comportamento conflitante seja requerido.

vi) *Rejeição dos VACNs da cultura hóspede*: o expatriado pode se recusar a adotar/desculpar o comportamento inconsistente com os seus VACNs, rejeitando assim implicitamente os valores da cultura hóspede a ele associados. A Sra. Y pode, neste caso, se recusar a apertar as mãos de colegas de trabalho do sexo oposto ou a aceitar abraços de amigos homens, explicando que esse costume não condiz com os seus VACNs e restaurando, dessa forma, a consonância cognitiva.

Os expatriados podem se valer de várias dessas estratégias de forma simultânea, alternada ou consecutiva, mas cada uma delas terá efeitos diferentes sobre o processo de adaptação (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009), conforme se descreve a seguir.

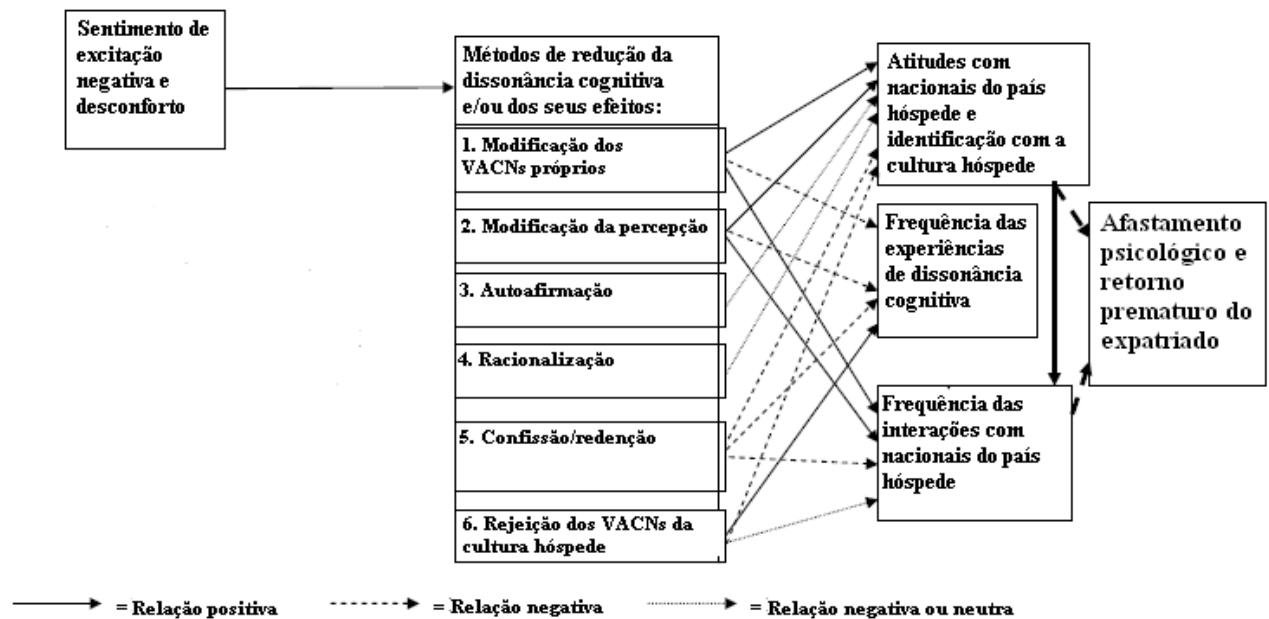
As estratégias i) e ii), isto é, a modificação dos VACNs próprios e a modificação da percepção dos VACNs do país hóspede, implicam um alto grau de mudança cognitiva e

comportamental no expatriado, permitindo que o indivíduo se sinta a cada dia mais compatível com a cultura do país hóspede e potenciando um incremento das atitudes positivas do expatriado com os nacionais do país de destino, o que impactará positivamente o processo de adaptação. Há, no entanto, uma diferença substancial entre as duas estratégias: a modificação dos próprios VACNs facilita a assimilação à cultura hóspede (BERRY, 1997) e pode inclusive reduzir a identificação com a cultura de origem, produzindo assim maior identificação com a cultura hóspede do que a modificação de percepção.

As estratégias iii) e iv), auto-afirmação e racionalização, não implicam o mesmo grau de mudança no expatriado, dado que, diferentemente das duas primeiras, não colocam o foco em aproximar os valores próprios dos valores da cultura hóspede para reduzir inconsistências, e sim em superar as diferenças encontradas e aliviar o desconforto psicológico sem reduzir ou eliminar as fontes de conflito. Maertz, Hassan e Magnusson (2009) argumentam que, por causa disso, essas duas estratégias não terão os efeitos positivos sobre a adaptação das duas primeiras. De outro lado, os autores não encontram motivos para afirmar que elas possam impactar negativa ou positivamente sobre as atitudes do expatriado com nacionais do país hóspede ou sobre o grau de interação social.

Finalmente, as estratégias de confissão/redenção e de rejeição dos VACNs do país hóspede terão efeitos negativos sobre a identificação com a cultura hóspede e sobre as atitudes do expatriado com os nacionais. No caso da confissão/redenção, o expatriado tende a evitar novas situações de conflito, o que reduz o número de experiências de dissonância cognitiva, porém ao preço de reduzir a frequência das interações com os nacionais do país hóspede. A rejeição dos novos valores, por sua vez, conduz a um reforço da identificação com a cultura de origem, a “separação” identificada por Berry (1997). As duas estratégias levarão o expatriado a um enfraquecimento da sua identificação com a cultura hóspede e ao aumento de atitudes negativas com os nacionais.

A figura 9 reproduz de forma gráfica os efeitos que, ao longo do tempo, a adoção preferente de cada estratégia poderá ter sobre a adaptação do expatriado e, em último termo, sobre a sua permanência no país de destino ou o seu retorno prematuro:



**Figura 9: Redução da dissonância cognitiva cultural e efeitos sobre a adaptação do expatriado (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 70)**

O modelo de Maertz, Hassan e Magnusson (2009) propõe, em resumo, que todo sujeito expatriado experimenta em maior ou menor grau momentos de dissonância cognitiva cultural, e que a forma em que o indivíduo reduz essa dissonância impacta o seu processo de adaptação à cultura hospede, o que acaba afetando a sua missão profissional como expatriado.

Em resumo, é possível apreciar, após revisão da literatura acadêmica sobre expatiação e transições culturais, uma evolução das abordagens teóricas, que foram ganhando complexidade em paralelo com a crescente relevância do fenômeno em um contexto econômico e social globalizado. As primeiras aproximações, focadas na cronologia do processo de adaptação, permitiram apenas uma compreensão parcial do objeto de estudo. A contribuição de Black, Mendenhall e Oddou (1991), amplificada por Parker e McEvoy (1993), aumentou o entendimento da adaptação como processo multidimensional, através de um modelo abrangente que contempla fatores individuais, organizacionais e contextuais. Ao mesmo tempo, o avanço dos estudos teóricos sobre transições culturais ampliou o entendimento da adaptação do expatriado como um fenômeno interno do indivíduo.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Tipo do Estudo

O presente trabalho caracteriza-se, quanto aos seus objetivos, como pesquisa exploratória (MALHOTRA, 2004; GIL, 2009) e descritiva (CERVO; BERVIAN, 2004; VERGARA, 2004), dado que visa proporcionar uma maior compreensão do fenômeno estudado expondo as suas características peculiares e descobrindo, até onde seja possível, a sua natureza. O procedimento utilizado será a pesquisa de campo (ANDRADE, 1994) para o levantamento de dados primários, que serão analisados através de abordagem qualitativa.

Neste ponto, é oportuno salientar que dentro dos estudos internacionais sobre expatriação vem surgindo vozes que apontam a necessidade de um maior aprofundamento em pesquisas qualitativas passíveis de ampliar a compreensão do objeto de estudo a partir dos relatos proporcionados pelos indivíduos que vivenciam experiências de expatriação. Entendendo, assim, a adaptação do expatriado como uma percepção subjetiva do indivíduo (PUCK, HOLTBRÜGGE, DÖLLING, 2003), isto é, como um estado interno que só pode ser avaliado pelo próprio indivíduo (SEARLE; WARD, 1990), Haslberger (2005) observa a necessidade de apostar na pesquisa qualitativa e nas “descrições densas” propostas por Geertz (1973) para melhor capturar a complexidade da experiência de expatriação. Sussman (2002) salienta, pela sua parte, a necessidade de considerar outros tipos de abordagem (SUSSMAN, 2002, p. 405):

As de alguma forma idiossincráticas experiências de muitos expatriados incrementam o desafio de capturar os dados de forma quantitativa. Ferramentas qualitativas como entrevistas, diários e literatura autobiográfica aumentariam a medição dos construtos teóricos.

No seu estudo sobre as percepções de expatriados a respeito da incidência das suas características sócio biológicas na sua adaptação intercultural, Mamman e Richards (1996) argumentaram o porquê da sua pesquisa se embasar em percepções dos sujeitos (MAMMAN; RICHARDS, 1996, p. 295, tradução nossa):

Com frequência, o que as pessoas percebem como importante ou relevante influencia os seus processos cognitivos [...]. Portanto, as percepções dos expatriados sobre como são percebidos pelos nacionais do país hóspede não podem ser tratadas com leviandade, porque as percepções de como são tratados influenciarão o seu bem-estar mental e psicológico. Uma situação social é o que os seus participantes definem que é, isto é, nos termos de W.I. Thomas, é “a definição da situação que é crucial”. Thomas foi além ao afirmar que se as pessoas definem situações como reais, “elas são então reais nas suas consequências”.



Resulta também de interesse o estudo de Glanz, Williams e Hoeksema (2001) sobre *sensemaking* – termo que poderia ser traduzido como “construção de sentido” – em experiências de expatriação. Tomando como base a definição de *sensemaking* proposta por Louis (1980), os autores apresentam a construção de sentido como um processo recorrente de pensamento racional e consciente que usa a retrospectiva para explicar situações novas e surpreendentes, e citam o trabalho de Weick para salientar a estreita relação entre o indivíduo e o ambiente. Weick (1995, apud GLANZ, WILLIAMS e HOEKSEMA, 2001, p. 110, tradução nossa) sugere que “o construtor de sentido é ele mesmo um quebra-cabeças dinâmico que atravessa uma constante redefinição, coincidindo com o fato de apresentar um *eu* aos outros e tentar decidir qual *eu* é o apropriado. Dependendo de quem eu sou, a minha definição do que está ai fora também sofrerá mudanças.”

É por essa natureza interna do processo de construção de sentido que, como indicam Glanz, Williams e Hoeksema (2001), os estudos sobre o fenômeno têm priorizado técnicas qualitativas de coleta dados, como relatos em primeira pessoa, análise de incidentes críticos ou narrações.

### **3.2. Sujeitos de estudo**

Os sujeitos de estudo do presente trabalho são cinco: dois profissionais, homens, com cargos de gestão em empresas privadas espanholas presentes no Brasil; um profissional, homem, com cargo de gestão em uma instituição pública espanhola presente no Brasil; e dois dos seus cônjuges, ambos do sexo feminino. Todos eles vivenciavam no momento da pesquisa experiências de expatriação em Natal, capital do estado de Rio Grande do Norte, Brasil. Quando da realização das entrevistas, o tempo de expatriação oscilava entre 17 e 20 meses. A seleção dos sujeitos levou em consideração o critério de conveniência (DUARTE, 2005), visando, porém, a capturar uma diversidade de experiências individuais para favorecer uma melhor compreensão do objeto de estudo. Optou-se por um número reduzido de sujeitos para evitar que o volume de material coletado pudesse comprometer o aprofundamento na análise de dados. As identidades dos entrevistados foram preservadas por ser esse um dado que não acrescentaria informações relevantes para a pesquisa, podendo a sua inclusão no trabalho afetar negativamente a espontaneidade dos depoimentos colhidos. Os entrevistados são identificados apenas como *Expats*, lançando mão da expressão coloquial usada no jargão corporativo inglês para se referir

aos profissionais expatriados. Do ponto de vista gramatical, o termo *Expat* seguido do número identificador do sujeito de estudo é tratado no texto como equivalente a um nome próprio.

Segue uma descrição detalhada do perfil de cada um dos sujeitos e dos motivos que determinaram em cada caso a vinda para o Brasil:

*Expat-1*: indivíduo do sexo masculino de 32 anos, casado, sem filhos. Executivo do setor hoteleiro. Com experiências prévias como expatriado nos Estados Unidos e em Luxemburgo, chegou a Natal com a esposa em 2010 para assumir a direção geral de um hotel cinco estrelas pertencente à rede hoteleira espanhola para a qual trabalha. Foram-lhe oferecidas duas alternativas: uma permanência de apenas 18 meses no país de destino com retorno garantido ao seu lugar de trabalho na Espanha ou uma permanência de quatro anos sem a referida garantia. *Expat-1* e a sua esposa optaram pela primeira opção e voltaram para a Espanha em abril de 2011.

*Expat-2*: indivíduo do sexo masculino de 41 anos, casado, com dois filhos. Empresário, sócio de um grupo de investimentos nas áreas de imobiliária, mineração e serviços. Sem experiências prévias de expatriação, mudou-se para Natal com a família em setembro de 2009 para administrar os diversos investimentos que a empresa tem no Rio Grande do Norte. Não tem previsto o retorno à Espanha em curto prazo.

*Expat-3*: indivíduo do sexo masculino de 36 anos, solteiro, sem filhos. Servidor público com experiências prévias de expatriação em Portugal e Alemanha, país este último onde nasceu, passou os primeiros anos da infância e ao qual voltou posteriormente como estudante. Conta também com várias experiências de migração interna dentro da Espanha, em virtude de ter sido destinado, como funcionário público, a várias localidades. Mudou-se para Natal em setembro de 2009 acompanhado da sua namorada, também espanhola, para assumir o cargo de assessor técnico docente da conselheira de educação da Embaixada Espanhola em Brasília. Na Espanha conciliava dois cargos também públicos: chefe do departamento de português na Escola Oficial de Idiomas de Ourense e professor associado da Universidade de Vigo. A duração máxima prevista da sua expatriação no Brasil são cinco anos, até 2014.

*Expat-4*: indivíduo do sexo feminino de 39 anos, casada há 11 anos com *Expat-2*, com quem tem dois filhos. Na Espanha trabalhava como atriz de dublagem e publicidade. Em Natal exerce exclusivamente de dona de casa, sem atividades profissionais ou acadêmicas.

*Expat-5*: indivíduo do sexo feminino de 40 anos, namorada de *Expat-3* desde 2001. Servidora pública, com uma experiência prévia de expatriação, na Inglaterra, durante um ano. Na Espanha trabalhava como professora de inglês na Escola Oficial de Idiomas de Ponferrada. Em Natal exerce de dona de casa e cursa, como aluna especial, algumas disciplinas do Programa de Pós-graduação em Estudos da Linguagem da Universidade Federal do Rio grande do Norte.

### **3.3. Coleta de dados**

A coleta de dados se deu através de entrevistas individuais em profundidade com roteiro semiestruturado de questões, entrevistas conduzidas pessoalmente pelo autor da pesquisa entre fevereiro e maio de 2011, gravadas em formato digital e transcritas posteriormente de forma manual. A de menor duração se estendeu por 41 minutos; a de maior duração se prolongou até os 139 minutos. Em total, foram gravadas 7 horas e 57 minutos de entrevistas, que resultaram em 72 páginas de depoimentos. Todas as entrevistas foram realizadas em locais escolhidos pelos sujeitos de estudo: o ambiente de trabalho em um dos casos, o domicílio particular nos outros quatro. Os entrevistados foram informados com antecedência sobre a temática geral das questões e sobre a confidencialidade que seria aplicada às suas identidades. Durante as entrevistas foram anotados, e posteriormente registrados nas transcrições, aspectos relativos à comunicação não verbal dos sujeitos de estudo, tais como expressões faciais e alterações significativas do tom de voz. As entrevistas foram conduzidas no idioma materno dos sujeitos de estudo, espanhol, para evitar que o uso de um idioma estrangeiro limitasse a capacidade dos entrevistados de se expressar. Optou-se também pela reprodução das falas no idioma original, visando a uma maior fidelidade com os relatos dos entrevistados e por ser o espanhol uma língua com a qual a academia brasileira está familiarizada. Dúvidas semânticas podem ser resolvidas com a consulta às traduções ao português dos depoimentos, apresentadas no apêndice B deste trabalho.

Duarte (2005, p. 62) define a entrevista em profundidade como uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”, acrescentando ainda que ela “busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.” O autor destaca, a partir da divisão proposta por Selltiz, Whrightsmann e Cook (1987)

a adequação da entrevista em profundidade a pesquisas de natureza exploratória e/ou descritiva: (DUARTE, 2005, p. 62):

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido. [...] É extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada. Pode ser empregada para o tipo descritivo, em que o pesquisador busca mapear uma situação ou campo de análise, descrever e focar determinado contexto.

O modelo de entrevista em profundidade semiestruturada parte de um roteiro de questões que pode ser adaptado e alterado no decorrer das entrevistas (DUARTE, 2005). Nas palavras de Triviños (1990, p. 146, apud DUARTE, 2005) a entrevista “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.”

O roteiro de entrevista utilizado no presente trabalho (ver apêndice) foi desenvolvido a partir dos atributos de estudo definidos com base no quadro teórico adotado na pesquisa, o modelo de adaptação do expatriado de Parker e McEvoy (1993). O instrumento de coleta de dados inclui, em primeiro lugar, uma caracterização do perfil de cada entrevistado (nome, gênero, faixa etária, estado civil, número de filhos, cargo na empresa/órgão público, duração da expatriação e lugar de residência no país hospede), após a qual se apresentam quatro blocos de perguntas: os três primeiros repassam os fatores organizacionais (questões 2.1 a 2.11), individuais (questões 3.1 a 3.11) e contextuais (questões 4.1 a 4.3) passíveis de influenciar a adaptação, enquanto o quarto e último bloco (questões 5.1 a 5.4) permite que o sujeito realize uma auto-avaliação da sua adaptação às três dimensões previstas pela teoria: ao trabalho, ao ambiente geral e às interações com nacionais do país hospede.

### **3.4. Análise de dados**

As unidades de conteúdo coletadas através das entrevistas foram objeto de análise através de uma das técnicas de análise de conteúdo, a análise temática, consistente em descobrir os núcleos de sentido em uma comunicação cuja presença ou frequência de aparição possam ser relevantes para o objetivo de estudo (BARDIN, 1979).

A análise de conteúdo é amplamente utilizada no campo das ciências sociais, especialmente no tratamento de dados de pesquisas qualitativas (MINAYO, 2000). Para Bardin

(1979), a análise de conteúdo permite efetuar deduções lógicas sobre as mensagens, “visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1979, p. 42). Dentre os diversos domínios possíveis de aplicação da análise de conteúdo, a presente pesquisa aplica essa técnica à dimensão linguística oral, através da análise das mensagens veiculadas pelos sujeitos de estudo durante as entrevistas em profundidade.

Bardin (1979) caracteriza a análise de conteúdo como uma técnica empírica cuja exata aplicação dependerá do tipo de investigação a ser realizada, do problema de pesquisa proposto e do referencial teórico adotado. Contudo, e apesar de não contar com um modelo exato para a sua aplicação, a autora afirma que a aplicação desta técnica deve percorrer três etapas diferenciadas: a) pré-análise, onde é feita a organização, sistematização e preparação do material de análise e são determinados os indicadores a serem adotados; b) exploração do material, onde os dados são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto; e c) tratamento e interpretação dos resultados obtidos de acordo com o quadro teórico adotado e os objetivos da pesquisa, podendo ocorrer a incorporação de novas dimensões teóricas surgidas da análise do material coletado.

O presente trabalho percorreu cada uma dessas fases, tomando como categorias de análise os atributos de estudo propostos pelo quadro teórico adotado na pesquisa. As falas dos sujeitos foram, portanto, codificadas em função de trazerem informações relevantes sobre alguma das três dimensões da adaptação do expatriado propostas por Black, Mendenhall e Oddou (1991) e por Parker e McEvoy (1993) e/ou sobre os diversos fatores sinalizados pelos autores como passíveis de afetar positiva ou negativamente a adaptação. Chegou-se, dessa maneira, à codificação dos dados coletados através das entrevistas, apresentada no quadro 1:

Objetivos	Atributos de estudo	Técnica de coleta	Exemplos de falas
Relatar como se deu o período antecipatório à expatriação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência internacional prévia</li> <li>- Conhecimento prévio do país hóspede</li> <li>- Treinamento prévio à expatriação</li> <li>- Expectativas prévias ajustadas à realidade</li> <li>- Educação: fluência na língua do país hóspede</li> <li>- Motivação para trabalhar no estrangeiro</li> </ul>	Entrevista	<p>A mí no me cuesta adaptarme en ningún sitio. Viví un año en Inglaterra, fue inmersión completa y adaptación completa a la vida inglesa (Expat-5, 2011)</p> <p>Conocía el país y conocía la región. Desde 2006 venía mensualmente a Natal, así que llevaba prácticamente tres años viniendo muy asiduamente. (Expat-2, 2011)</p> <p>Yo había venido dos veces de vacaciones y conocía la ciudad de Natal, pero la conocía turísticamente. Playas bonitas y todo eso. Pero no la conocía para vivir. (Expat-4, 2011)</p>
Descrever a adaptação dos gestores expatriados ao ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza, discricionarietà, novidade e conflito da função no país hóspede</li> <li>- Novidade da cultura organizacional</li> <li>- Assistência na recolocação</li> <li>- Compensação e benefícios</li> <li>- Repatriação / Práticas de carreira</li> <li>- Grau de contato com a sede da empresa no país de origem</li> <li>- Oportunidades de promoção</li> </ul>	Entrevista	<p>Yo he venido aquí a entrenar todo, todo lo que sería el hotel, la empresa, ¿no? Un poco a inculcar la cultura que tenemos nosotros de nuestra empresa (Expat-1, 2011)</p> <p>Había una falta de sentido común muy alarmante. O sea, cómo se hacían las cosas, cómo se trabajaba en el día a día del hotel. (Expat-1, 2011)</p> <p>La vivienda me la he buscado yo, por ejemplo, pero sí que a nivel de papeles tenemos un abogado que se ha encargado de todo. (Expat-1, 2011)</p>
<p>Descrever a adaptação dos gestores expatriados e dos seus cônjuges ao ambiente geral fora da esfera organizacional</p> <p>Descrever a adaptação dos gestores expatriados e dos seus cônjuges às interações com nacionais do país hóspede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância ou novidade cultural</li> <li>- Fatores individuais: empatia, auto-eficácia, habilidades de percepção e relação, flexibilidade, extroversão</li> <li>- Adaptação do cônjuge</li> <li>- Localização urbana / rural</li> </ul>	Entrevista	<p>Ellos, yo creo, por ejemplo, ¿no?, son una sociedad muy consumista. Para mí, son una sociedad totalmente americana, en este sentido, ¿no? (Expat-1, 2011)</p> <p>No hay parques, no hay áreas recreativas, lugares para pasear... O sea, no hay. No es una ciudad con una estructura como cualquier ciudad europea. [...] Esto no es Brasil para mí. (Expat-4, 2011)</p>

Quadro 1: codificação dos dados

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Vale salientar que durante o tratamento e interpretação dos dados não ocorreu a emergência de novas dimensões de análise diferentes das previstas pelo quadro teórico adotado na pesquisa.

## 4. ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO SOCIOCULTURAL DE GESTORES ESPANHÓIS EXPATRIADOS NO BRASIL

### 4.1. Adaptação antecipatória

Conforme o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), o treinamento transcultural sobre o país hóspede influencia positivamente a adaptação antecipatória, ao facilitar que os expatriados formem expectativas ajustadas à realidade sobre o local de destino. Nos casos analisados pela presente pesquisa não se observou a ocorrência de treinamentos específicos, porém houve a preocupação por parte de alguns dos sujeitos de se preparar antecipadamente. Nesse sentido, destaca a importância dada por Expat-3, servidor público, ao período de convivência com a sua predecessora no cargo:

No estaba prevista [a orientação profissional na chegada], pero en mi caso la hubo. Pero no estaba, no está prevista. Y es uno de los grandes defectos, están de acuerdo mis superiores conmigo, del sistema, porque al ser funcionarios, uno tiene su misión aquí hasta el... 30 de agosto, digamos, o 31 y su nuevo compañero llega el 1 de septiembre, se incorpora el 1 de septiembre. Por tanto, no se ven. No está previsto que se vean y que coincidan. ¿Qué hice yo en mi caso? Me comuniqué con mi antecesora, que iba a estar aquí hasta el último día, me vine una semana antes, para lo cual consulté con mi jefe, con el consejero, le pregunté si le parecía oportuno y me dijo que le parecía excelente, evidentemente, semana que me pagué yo, días que perdí de mis vacaciones, etc. etc. etc. O sea, no está... No hay nada previsto. No hay nada previsto [...]. A mí esa semana me valió por cinco o seis meses. Alguien que llega y te presenta: “mira, este es el señor al que le tienes que pedir las llaves de tal cosa; este es...” desde el bedel de la universidad o el que abre las puertas hasta el secretario de educación o el rector de la universidad... Contactos. Profesores de esta facultad, profesores de... Todo tipo de contactos, ¿no? Fue ella quien me presentó, digamos, en sociedad y quien me fue abriendo las puertas, quien me explicó quién era quién. De no haber sido por eso, [...] pues imagínate: estaría meses yendo de un lado para otro medio despistado sin saber muy bien qué hacer. (Expat-3, 2011-a)

Expat-1, diretor de hotel, aproveitou a oportunidade, fornecida pela empresa, de viajar previamente a Natal com a sua esposa para conhecer o terreno. Expat-2, empresário, tinha um bom conhecimento de Natal quando iniciou a expatriação, dado que entre 2006 e 2009 viajou mensalmente à cidade a trabalho, antes de trasladar definitivamente a sua residência. Expat-3 recebeu uma formação geral para expatriados de uma semana no Ministério de Educação espanhol, porém sem qualquer foco sobre o local específico de destino. Ele contava, no entanto, com conhecimentos prévios aprofundados sobre a realidade do Brasil:

Por mi formación, al ser profesor de portugués, pues entonces tenía una formación acerca de... no sólo lingüística sino también acerca de la cultura, de la historia, de la literatura, etc. Y luego yo fui profundizando en esas cosas cada vez que tenía oportunidad, cada vez que conocía a compañeros o alumnos de Brasil allí [na Espanha], cada vez que hablaba con mi familia brasileña, de Rio, etc. [...] De hecho, yo creo que



fue una de las partes que, en mi examen, más valoraron: mi conocimiento ya existente, previo, acerca del país, de la parte lingüística y cultural, también la parte del funcionamiento del Estado, del sistema educativo, entre otras cosas. [...] Yo creo que en ese aspecto no soy el caso habitual. Yo creo que sabía muy bien dónde venía, dónde me metía y muy pocas cosas me pillaron de sorpresa en esa parte, en esa parte... cultural, digamos. (Expat-3, 2011-b)

Expat-4, cônjuge de Expat-2, não tinha um conhecimento tão exaustivo do país:

Yo había venido dos veces de vacaciones y conocía la ciudad de Natal, pero la conocía turísticamente. Playas bonitas y todo eso. Pero no la conocía para vivir. Como ciudad turística y paisaje turístico, pues eso, unas grandes playas, zonas muy bonitas fuera de la ciudad, entonces pues sí, como turista es un sitio al que te gusta venir. Otra cosa es vivir en él, que yo no me había planteado nunca venir a vivir aquí. (Expat-4, 2011-a)

É oportuno salientar que as motivações para a expatriação foram muito diversas entre os sujeitos de estudo. Enquanto Expat-3 procurava novos horizontes profissionais, Expat-1 e a sua esposa ansiavam também uma melhor qualidade de vida. Expat-2 viu-se forçado à mudança pela necessidade de acompanhar pessoalmente os próprios negócios quando eles passaram a ter maior volume no Brasil que na Espanha. Expat-4 e Expat-5 acompanharam, bem que por motivos diferentes, os seus cônjuge e parceiro, Expat-2 e Expat-3 respectivamente. A esposa de Expat-1, que não participou da pesquisa, procurava, segundo ele, um período sabático:

Necesitábamos, tanto mi mujer como yo, un cambio de aires, salir del estrés y de la presión que teníamos, que se vive ahora en Europa, ¿no?, de la cosa de la crisis [...]. Ella estaba trabajando, de hecho ella tiene una empresa en Barcelona, es copropietaria de una empresa de comunicación, y por motivos profesionales necesitaba un cambio, necesitaba salir de esa empresa, mismo que sigue siendo propietaria, pero sí que ella decidió tomarse un año sabático... un año... un período sabático y... ¿qué mejor lugar que Brasil para hacer un año sabático, no? (Expat-1, 2011-a)

Yo llevaba un trajín que ya tenía ganas de descansar. Es decir, que si no hubiese salido esto, yo llevaba un par de años planteándome coger una excedencia o un año sabático, no sé, algo... [...] Llegó un momento en que pensé: “no quiero quedarme aquí” [na Espanha]. Venir para aquí fue una posibilidad personal, una forma de estar juntos. Para mí esto ha sido la posibilidad de tener una vida personal, lo primero. [...] Yo me lo he tomado como un comienzo de otra vida, de otro estilo de vida. [...] A mí esto me daba la posibilidad de que con un sueldo viviéramos los dos, de tener una vida en común. (Expat-5, 2011-a)

Ella está aquí absolutamente por obligación, porque tenemos que estar, pero no le gusta, no está contenta. (Expat-2, sobre a esposa dele, Expat-4, 2011-a)

Yo soy consciente de lo que es mejor para nosotros y si para nuestra familia y para... para nuestro futuro es mejor estar aquí, yo voy a continuar aquí. Lo cual no quiere decir que yo esté contenta aquí. (Expat-4, 2011-b)

Expat-3, Expat-2 e Expat-5 avaliaram como ajustadas à realidade as suas expectativas prévias sobre o Brasil e sobre o local de destino, enquanto Expat-1 e Expat-4 manifestaram ter se surpreendido com diversos aspectos. Expat-1, ao longo da sua fala, com duração de uma hora e 49 minutos, Expat-1 utiliza até treze vezes o verbo “chocar”, sempre aplicado a realidades que,

no Brasil, resultaram chocantes para ele. Expat-4 usou o verbo, no mesmo sentido, quatro vezes em menos de uma hora:

A ver, a nivel de país... mmm... me sorprendió sí y no, ¿no? Quizá yo ya sabía que aquí había una... una... mucha diferenciación entre las clases sociales, ¿no? Ya venía... conocía esa situación, ¿no? Pero mismo así, me chocó mucho ¿no? ver esta... esta diferencia de clase social que existe aquí todavía y que yo creo que es un problema que tiene este país. [...] Es que yo no sabía que era un país tan clasista. No me lo imaginaba. No me lo imaginaba. De esto era desconocedor, realmente. (Expat-1, 2011-b)

Para mí el choque más grande fue la gente de aquí. Yo no me esperaba que la gente fuese así. Yo sabía que era una ciudad culturalmente pequeña, sabía qué clase de ciudad era, que me iban a faltar muchas cosas, pero para mí el shock más grande, más que dejar de trabajar, mi mayor shock y desilusión ha sido el ambiente, la gente, la manera de ser de las personas de aquí. (Expat-4, 2011-c)

Expat-1 e Expat-4 utilizaram até em doze ocasiões expressões como “no esperaba...”, “no imaginaba” ou “me llamó mucho la atención” para se referirem a vivências que não tinham antecipado antes de chegar ao Brasil. Esse padrão não foi encontrado nos outros depoimentos, nos quais também não se observou o uso do verbo chocar.

As experiências prévias de expatriação, sejam elas de caráter profissional ou acadêmico, são também apontadas por Black, Mendenhall e Oddou (1991) como um fator facilitador da adaptação antecipatória, especialmente quando se deram em culturas similares à do país de destino. Nos casos estudados, houve experiências prévias por parte de Expat-1, que trabalhou nos Estados Unidos e em Luxemburgo; Expat-3, que estudou na Alemanha e trabalhou em Portugal; e Expat-5, que estudou na Inglaterra. Pode-se considerar também que Expat-2, pelas frequentes viagens a Natal durante os três anos anteriores à expatriação, acumulava experiência no exterior. Na análise de Expat-5, Expat-3 e Expat-2, essas experiências prévias ajudaram na adaptação. O parceiro de Expat-5, Expat-3, duvida que ela estivesse preparada para a realidade do Brasil. Expat-2 tinha também, como Expat-3, vínculos familiares com o Brasil antes da expatriação:

Conocía el país y conocía la región. Desde 2006 venía mensualmente a Natal, así que llevaba prácticamente tres años viniendo muy asiduamente. Y Brasil también es un país que conocía mucho porque yo tuve aquí familia, tuve un tío viviendo en Brasil 35 años, así que realmente no me era nada... realmente la adaptación al idioma y a la forma de ser no me costó, porque ya lo conocía bastante. (Expat-2, 2011-b)

A mí no me cuesta adaptarme en ningún sitio. Viví un año en Inglaterra, fue inmersión completa y adaptación completa a la vida inglesa, fue muy bien, estuve con una familia inglesa. Tú das y recibes, si eso no pasa no hay integración. (Expat-5, 2011-b)

Para mí no fue difícil. Para mí no fue... no fue... complicado. Entiendo que... bueno, por ejemplo, para ella sí. Bastante más. No traía toda esa parte de conocimientos previos que yo... Ella traía, bueno, alguna parte, alguna parte sí la traía... pero... vamos a ver, por ponerlo así gráficamente, ella estaba preparada, por ejemplo, para irse a vivir a Portugal, ¿no? Idiomáticamente, culturalmente y demás, y se esperó que esto [Brasil] tuviese, creo

yo, bastante más de Portugal de lo que tiene. (Expat-3, sobre a adaptação de Expat-5, 2011-c)

Em resumo, salienta-se que a adaptação antecipatória através de treinamentos específicos não aconteceu nos casos de expatriações impulsionadas por organizações, casos de Expat-1, diretor de hotel, e Expat-3, servidor público. O conhecimento prévio sobre o Brasil que cada sujeito detinha ao início da expatriação dependeu principalmente da existência ou não de vínculos culturais, profissionais e familiares com o país. Pode-se apreciar, nesse sentido, que o relato de expectativas sobre o país não ajustadas à realidade, um dos fatores indicados por Black, Mendenhall e Oddou (1991) como negativamente relacionado com a adaptação, é mais intenso nos sujeitos com menor conhecimento prévio da cultura brasileira e do local de destino, Natal.

As experiências prévias de expatriação nos Estados Unidos e em Luxemburgo não ajudaram o Expat-1 a se adaptar ao Brasil, enquanto a experiência prévia de Expat-3 em Portugal e a de Expat-2 como visitante assíduo de Natal por motivos profissionais sim foram avaliadas positivamente por eles. Observa-se, neste ponto, coincidência com os pressupostos sobre experiências prévias de expatriação de Black, Mendenhall e Oddou (1991), que propõem que essas vivências ajudarão na criação de expectativas ajustadas à realidade na medida em que tenham ocorrido em culturas iguais ou similares à do país hóspede, o que aconteceu nos casos de Expat-3 (expatriado em Portugal) e Expat-2 (que passou três anos viajando mensalmente a Brasil), mas não no caso de Expat-1, que tinha como experiências prévias missões profissionais nos Estados Unidos e em Luxemburgo.

A fluência na língua do país hospede afetou positivamente a adaptação no caso de Expat-3, professor de português, mas não se observou que uma menor fluência no idioma antes da chegada ao país afetasse negativamente a adaptação, dado que todos os expatriados conseguiram, em pouco espaço de tempo, dominar suficientemente a língua. Sobre as motivações para a expatriação, que foram diversas, apreciou-se que no caso de Expat-4, cônjuge de Expat-2, a consciência de que a expatriação se deu por necessidade empresarial e familiar, e não por opção pessoal, contribuiu para dificultar a adaptação.

#### **4.2. Adaptação ao ambiente de trabalho**

Uma vez no país de destino, a primeira das três dimensões da adaptação é a relacionada com o ambiente de trabalho. As dificuldades relatadas pelos entrevistados dizem respeito a diferenças entre a cultura organizacional encontrada no Brasil e a da empresa no país de origem,

diferenças nas formas de encarar os relacionamentos hierárquicos no âmbito profissional e diferenças na forma de trabalhar. Observa-se um exemplo dessa dificuldade no depoimento a seguir:

Yo he venido aquí a entrenar todo, todo lo que sería el hotel, la empresa, ¿no? Un poco a inculcar la cultura que tenemos nosotros de nuestra empresa ...mmm... inculcar un poco una metodología de trabajo más europea aquí en el hotel, que hasta ahora no está siendo así y que era muy necesario, muy necesario. [...] Había una falta de sentido común muy alarmante. O sea, cómo se hacían las cosas, cómo se trabajaba en el día a día del hotel. (Expat-1, 2011-c)

Expat-1, diretor de hotel, referiu-se em vários momentos à sua missão no Brasil como um processo de implantação de uma nova cultura organizacional, calcada na cultura corporativa que a sua empresa tem na Espanha:

Nosotros, en Barcelona, tenemos una cultura de, sobre todo, controlar mucho los costes, ¿no?, o sea, preguntarnos en cada momento si realmente ese coste que estamos asumiendo es necesario o no es necesario o se puede realizar de otras formas o no lo necesitamos, básicamente. Aquí lo que yo he visto en Brasil es que la gente, sobre todo a nivel de gerentes que están aquí en el hotel, tenía una mentalidad muy diferente, ¿no? Por ejemplo, si el departamento de pisos, la gobernanta, tenía un presupuesto de gastarse cinco mil reales por mes en uniformes, ella ya sabía que cada mes se gastaba cinco mil reales y no pensaba, decir, hostia, hacer una... una reflexión y decir: “¿preciso gastarme esos cinco mil reales? ¿El hotel facturó lo que tenía que facturar y me puedo gastar los cinco mil?” No, ella ya se gastaba los cinco mil porque estaba presupuestado, ¿no? Entonces, implantar esta cultura, esta mentalidad nueva ha sido un objetivo muy importante. Creo que lo he conseguido, si bien, a veces, aún acontecen... pasan estas cosas, ¿no? y tenemos que estar muy encima. (Expat-1, 2011-d)

Esse desafio ultrapassava questões procedimentais e incluía uma nova forma de pensar a gestão do negócio:

He implantado una parte, ¿no? [da cultura corporativa da empresa], la más importante, la de... la de... la de ... intentar... más que control de costes... que es sólo un ejemplo... la de hacerles reflexionar por qué las cosas se están haciendo así, si es la manera correcta de hacer las cosas, qué pasaría si hiciéramos las cosas de una manera diferente, si sería mejor o peor y qué consecuencias tendría para la empresa, ¿no? Creo que he conseguido que piensen, que es lo más importante, ¿no?, que piensen. A partir de aquí ya cada uno hace lo que puede y lo que quiere, pero al menos que piensen y que reflexionen las cosas, ¿no? Porque, claro, a mí, muchas veces, yo cuando llegué aquí me decían “no, es que esto siempre lo hemos hecho así”... Hostia, sí, ya, siempre lo has hecho así, no te digo que no, y yo no te digo ni que esté bien hecho ni que esté mal hecho, pero ¿si lo haces de otra forma será mejor? ¿Tendrá mejor resultado para tu departamento, para tu personal, para la empresa? Entonces, un poco siempre era este discurso, ¿no? Yo creo que he conseguido esto, si bien tengo que estar muy encima y a veces aún me salen resquicios de estas cosas, pero creo que lo he conseguido bastante. (Expat-1, respondendo à pergunta sobre se considera que foi bem sucedido na implantação de uma nova cultura organizacional, 2011-e)

Expat-1 afirma que, em geral, considera bem sucedida sua missão profissional, porém sua linguagem não verbal durante os momentos da entrevista dedicados a esse ponto (vacilações,

expressões faciais de dúvida, alterações do tom...) levam a pensar em uma auto-avaliação conflitiva da missão executada no Brasil:

Yo, intentando implantar la cultura de empresa nuestra que tenemos en Barcelona me he encontrado... y me sigo encontrando con muchas dificultades, la verdad es que sí. Yo creo que es un tema cultural. Yo estoy seguro que te vas a otra empresa de aquí y acontece lo mismo, ¿no? [...] A ver, me ha dificultado mucho al principio su mentalidad, como hemos comentado antes, pero como yo venía aquí a implantar un poco mi mentalidad, pues... yo creo que... esto lo hemos conseguido, ¿no? Yo siempre les digo: “mira, tienes diez cosas para hacer, ¿no? Tienes diez temas a trabajar en tu departamento. No empieces a hacer los diez. No lo hagas. Empieza por uno, acábalo. Empieza con otro, acábalo.” Aquí no, aquí hacen diez mil cosas a la vez y al final no hacen nada. O no hacen nada bien, porque, claro, hacen tantas cosas, ¿no? [o entrevistado adota um tom irônico na última frase] Y *devagar*, con calma, sin estrés, vamos haciendo todo, ¿no? Realmente marcar límites aquí o marcar *deadlines* ha sido una cosa difícil, ¿no? Vamos a hacerlo pero vamos a marcar un *deadline*, ¿no? No tardes un mes en hacer una cosa si lo puedes hacer en dos días, ¿no? Sí, sí, el valor del tiempo aquí es muy diferente del nuestro. Nosotros le damos mucha más importancia al tiempo de la que le dan ellos. (Expat-1, 2011-f)

Atravessa todo o relato de Expat-1, não apenas no conteúdo como também na forma, uma forte distinção entre um “eles” e um “nós” em permanente confronto. Assim como outros entrevistados se referem aos nacionais como “os brasileiros” ou “as pessoas daqui”, ou individualizam os protagonistas das suas interações sociais, Expat-1 chega a usar o termo “eles”, aplicado aos nacionais do país hóspede, com uma frequência três vezes superior à de Expat-3, em cujo relato (de duração exatamente igual à do relato de Expat-1) não se percebe em momento algum esse componente de confronto.

Os conflitos vivenciados por Expat-1 no ambiente de trabalho vão desde aspectos trabalhistas a pequenos desencontros do dia a dia:

Tú vas a un restaurante aquí... yo creo que no es aquí, solamente, en mi hotel, sino también te vas a un restaurante en cualquier sitio de Natal, tu verás un camarero al que se le cae un papel al suelo, o hay un papel en el suelo y los camareros no se van a agachar a coger el papel. ¿Por qué? Porque hay un equipo de limpieza en el hotel. Y entonces, claro, dentro mío es: “¡hostia! ¡En mi hotel!” Vale, no es mi trabajo, yo, como director de hotel, coger el papel que está en el suelo, pero si paso por el hall y veo un papel lo voy a recoger. Mismo que tenga un equipo de limpieza, ¿no? ¿Por qué? ¿Porque es la imagen del hotel, ¿no?! [o tom de voz do entrevistado foi se alterando ao longo desta resposta, atingindo o clímax nessa última frase] Entonces... cada uno tiene sus tareas muy definidas y no salen de este patrón, ¿no? Y esto dificulta mucho la operación. (Expat-1, 2011-g)

Nos dois fragmentos a seguir, Expat-1 verbaliza choques de valores entre comportamentos por ele aprendidos no país de origem, e que ele sanciona como corretos, e comportamentos encontrados no Brasil:

Tengo problemas yo, sí, yo tengo problemas con gente que bebe, sí, sí. Tengo que tener cuidado pero, claro, yo no puedo despedir a alguien que bebe en el trabajo, porque esa persona no está haciendo algo malo, esa persona está enferma y yo no puedo despedir a una persona porque está enferma [Expat-1 adotou um tom de ironia nesse trecho]. Esto es un problema, ¿no?, porque, claro, yo trabajo... mi sector es el de servicios, yo estoy dando un servicio a un señor que está pagando y es él quien recibe los servicios en primera persona, ¿no? Entonces, si un camarero va borracho y pasa algo con un cliente, esto en mi conciencia, en mi cultura, en lo que yo he aprendido de la vida, es despido, por ejemplo, ¿no?, pues ¡hostia, por falta de conducta, ¡¿no?! [com o tom de voz visivelmente alterado] Aquí, no. Aquí es enfermedad... te enseña también un poco la diferencia con lo que nosotros creemos, ¿no? (Expat-1, 2011-h)

También pasa, por ejemplo... que esto a mí me choca, ¿no?, yo si un día no estoy bien en una empresa, en esta empresa, por ejemplo, yo estoy cansado y me quiero ir, yo me iré. Cogeré mis cosas y me iré de la empresa, ¿no? Yo aquí me encuentro en situaciones de que realmente un trabajador se quiere ir por lo que sea... pero él quiere que lo echemos. Y que le paguemos la indemnización. Si tú te quieres ir, te vas. Yo estoy contento con tu trabajo, tú haces el trabajo bien, si tú decides irte, por los motivos que tú tengas, te vas, coges y te vas, ¿no? Pues no. Están aquí hasta que tú los despides. Porque ellos saben que tienen las de ganar y están aquí hasta que tú les echas a la calle, les das dinero o se van a coger el FGTS, ¿sabes? (Expat-1, 2011-i)

Nos dois trechos acima se observa uma característica habitual no relato de Expat-1: a comparação entre o comportamento correto, isto é, aquele próprio do país de origem, e o comportamento que ele sanciona como incorreto, o do país de destino. A confrontação entre o que é e o que, conforme os valores próprios, deveria ser é permanente nos depoimentos de Expat-1 e, como poderá se observar, também de Expat-4.

Não surpreende, pelo tom geral do relato de Expat-1, a sua resposta imediata, sem hesitação, quando questionado sobre os conselhos que ele daria ao seu sucessor no cargo:

Mira, primero, que yo lo he aprendido creo que hace poco, es no confiar en nadie. Es muy triste esto, ¿eh?, pero yo, dentro de mi empresa, confío en dos personas. Dos personas. Y somos trescientos trabajadores. Confío en dos, dos o tres. Cuatro. Con una mano los contaría. Esto realmente es un problema, ¿no? Y es un problema porque... yo me he sentido muy solo a veces, aquí, ¿no? Porque el hecho de tener la matriz en Europa... claro, hay muchas decisiones que tú tienes que tomar día a día, y no tienes con... no tienes a nadie con quien poder... o tienes poca gente con quien poder conversar y discutir esa... cómo tomar esa decisión, si es correcta o no es correcta o si es lo mejor para la empresa, ¿no? En muchos casos he tenido que tomar decisiones solo y me he equivocado. [...] Lo primero que le diría [a um hipotético sucessor no cargo dele] sería esto: no confíes en nadie. O confía en estos tres. No confíes en los demás porque te la van a pegar. [...] Yo he cambiado a muchos gerentes, he cambiado a mucha gente y sigue siendo lo mismo: no puedes confiar en ellos. (Expat-1, 2011-j)

Os relatos de Expat-2 e Expat-3 sobre suas experiências profissionais no Brasil coincidem com o de Expat-1 em alguns aspectos, porém com uma diferença: quando questionados sobre a que atribuem determinados comportamentos dos nacionais brasileiros que eles avaliam de forma negativa, Expat-2 e Expat-3 demonstram ter refletido a esse respeito, ter se colocado no lugar do

outro na tentativa de compreender suas atitudes. Contrariamente, Expat-1 demonstrou não ter se questionado com antecedência sobre o porquê dessas atitudes: frases como “no sé por qué”, “nunca me lo había planteado” o “no lo he entendido nunca” foram frequentes na sua fala quando se solicitou dele uma interpretação sobre as motivações de comportamentos no âmbito profissional que ele considera inaceitáveis. Os trechos abaixo exemplificam essa diferença de posicionamento perante as situações conflitivas no ambiente de trabalho:

Aquí tienes que adaptarte, tienes que adaptarte en muchas cosas, en muchas formas de trabajar. Una clase aquí es muy diferente a las que se dan allí, por un montón de cosas, ¿no? Alumnos entrando y saliendo, los ‘cafezinhos’, los móviles... Un montón de cosas que allí, bueno, pues... consideras que una clase, pues... que no comporta esas cosas y aquí resulta que sí, que sí. Y también en términos organizativos, en términos de... sí, de cultura organizativa y demás, este es un país más jerárquico que aquel, se marcan más las distancias, las diferentes estructuras, etc. Claro, a esa parte hay que adaptarse. Nosotros, al fin y al cabo, eehh... representamos... eehh... una... somos representantes aquí de un país extranjero que... eehh... llega y se ofrece para colaborar en ciertas actividades, eventos, proyectos y demás... eehh... entonces... eeeh... pues las partes se sientan, hablan, negocian, pero no estamos en una situación que tú puedas, digamos, imponer tus puntos de vista. No. No, en absoluto. Ahí... eehh... No se trata de jugar en desventaja, simplemente es así. Simplemente es así, porque nosotros en España tampoco aceptaríamos de buen grado que llegase alguien diciendo “no, mire, en Estados Unidos se hace así y así” o “en Alemania se hace así, así y así y esto aquí tiene que ser igual”. Pues no. Las cosas no son... No funcionan así. (Expat-3, 2011-d)

Me ha sorprendido que haya gente con mucha capacidad de trabajo y muy preparada y que luego mucha de esa gente tenga un nivel de irresponsabilidad muy elevado. Personas de las que dices “este tío sabe y podría ser muy bueno”, pero que no lo es porque no tiene un hábito de cumplir, de seriedad y a veces hasta de responsabilidad. [...] Lo atribuyo a que no ha habido un nivel de exigencia tampoco muy grande hasta ahora en el trabajo de la gente aquí. No había nadie con un nivel de exigencia... A lo mejor los europeos pues tenemos un criterio de calidad o de exigencia superior. (Expat-2, 2011-c)

Expat-2 coincide com Expat-1 na avaliação negativa sobre o grau de confiabilidade dos nacionais no ambiente de trabalho e sobre as dificuldades encontradas com as leis trabalhistas brasileiras. Mas, diferentemente de Expat-1, ele tem teorias sobre o porquê dessas situações, desenvolvidas se colocando na posição do outro:

Yo, no sé si es una cuestión de mala suerte o qué pero también observo mucha gente que me dice lo mismo: destacaría el hecho de no poder confiar prácticamente en nadie. Yo he tenido que perder, y pierdo aún muchísimo tiempo, siendo policía de cosas que en España no tendría que estar vigilando, como el movimiento de cuentas, constantemente: que le limites los poderes a alguien no quiere decir que no pueda hacer ciertas cosas y entonces se pierde mucho en vigilar lo que hace todo el mundo, controlar lo que hace todo el mundo. [...] He tenido experiencias negativas y además conozco muchos otros españoles que han invertido aquí a los que les ha pasado algo parecido. Gente que ahora que tengo más experiencia me vienen a ver para ver si les puedo ayudar en cómo gestionar y controlar sus empresas porque no confían en las personas que se las están gestionando aquí. [...] Mi impresión es que aquí hubo un boom inmobiliario, unos diez años atrás, en que llegó mucha gente con una visión romántica a hacer dinero, en un momento en que había mundialmente mucha capacidad de inversión y no se tenía un

critério de control muy grande, los extranjeros llegábamos dispuestos a pagar prácticamente cualquier cosa que nos decían y todo nos parecía barato y además era una posición de “yo invierto en Brasil,” –con esa carga de romanticismo que decíamos– “si sale bien, estupendo, si sale mal pues tampoco pasa nada”. [...] Yo creo que hay una cultura de que es casi como una obligación sacar el máximo provecho que se pueda de un extranjero, que es alguien que tiene mucho dinero y que aparentemente hasta ahora tampoco le importaba mucho perderlo. Y eso ha generado una especie de... de conciencia general de que hay que aprovecharse de cualquier inversor. (Expat-2, 2011-d)

En España una persona no es tan fácil que vaya a la magistratura de trabajo y diga que ha estado trabajando tres meses sin contrato, tienes que aportar algún tipo de prueba más consistente. Aquí, en cambio, el proteccionismo es brutal, casi casi la empresa tiene que demostrar que no es culpable. Yo nunca he tenido un problema en mis empresas a nivel de trabajo [na Espanha] y aquí he tenido dos denuncias de personas que hicieron un trabajo eventual y luego dijeron que llevaban meses trabajando para la empresa, y fue un proceso muy difícil porque de entrada tú tienes que demostrar que están mintiendo. Es una legislación “rebote”, porque se viene de muchos, muchos siglos de abusos y al igual que ocurre en España con las leyes de protección de la mujer, se hace una ley muy rígida y muy dura porque realmente ha habido un abuso en ese tema, y a veces pagan justos por pecadores. Y a veces se hace un mal uso de esa ley. Aquí la gente empieza a tener una pillería [esperteza] grande y empiezan a ver que si son hábiles y cogen cuatro pruebas pueden machacar a la empresa. (Expat-2, 2011-e)

Um ponto em comum entre os três expatriados com atuação profissional no Brasil é a surpresa pela aversão ao conflito detectada nos nacionais do país hóspede. Porém, o padrão observado nos depoimentos anteriores se manifesta também nesse ponto, de forma que onde Expat-1 demonstra incompreensão, Expat-2 e Expat-3 procuram entender as causas de um fenômeno que choca com os valores próprios. Expat-2 conclui reafirmando, por comparação, a superioridade moral do comportamento próprio. Expat-3, que não oculta o seu desgosto com situações geradas por essa aversão ao conflito, conclui reafirmando a necessidade de se adaptar a esse traço cultural:

Siempre dicen que sí a todo. Bueno, es... nunca te dirán que no. Todo es posible, todo lo haremos, todo se puede hacer, todo... Y realmente hay muchas cosas que no se hacen. Antes de decirte que no, y de darte un motivo de que no, y discutirlo, y hablarlo, y buscar una solución, para ellos es mucho más fácil decir “sí”, tirar por el camino recto, no hacerlo y luego ya se verá, ¿no? Y luego, claro, viene la discusión, viene la mala leche, viene todo, ¿no? Realmente... ¿por qué? No lo sé, no lo he entendido nunca, pero es siempre “sí”, “sí”, “sí”. [...] Aquí la gente no discute, tienen miedo muchas veces, ¿no? No es miedo... ¡Hostia, no lo sé! Es una jerarquía muy bien delimitada y cada uno sabe lo que tiene... hasta dónde puede llegar, ¿no? Yo cuando hago... cuando hago mis reuniones con mis responsables, que hago cada semana una con mis dieciocho gerentes que tengo en el hotel, yo les digo: “tenéis que decir vuestra opinión. No porque lo diga yo está bien, no, decidme vuestra opinión, a lo mejor vosotros tenéis otra idea y es mejor que la mía, ¡hostia, fantástico! Es que somos un equipo, estamos aquí todos, yo soy el director y estoy al frente de todo esto, pero si usted tiene una idea mejor, dígala, por favor, no se calle.” Y les cuesta, ¿eh? Les cuesta. (Expat-1, 2011-k)

Yo no he encontrado a nadie que me lleve la contraria ni en el trabajo ni en ningún lado, es prácticamente imposible que te digan “mire, yo no comparto su opinión”. Y es muy peligroso que te digan que sí a todo, porque luego hacen lo que les da la gana en muchísimos casos: no creen en lo que estás diciendo, no comparten la idea, no te lo



dicen y acaban haciendo lo que ellos creen. Y eso es algo que profesionalmente me ha ocurrido muchísimas veces. [...] El brasileño rechaza absolutamente la confrontación y el conflicto. Los tonos altos y la agresividad no le gustan. Yo creo que el brasileño, en sí, no es agresivo, es todo lo contrario, es mucho de quedar bien, de decir que sí cuando le invitas a cenar y luego no aparecer porque simplemente no le agrada decir que no. Cuando decir que sí y luego no aparecer es muchísimo peor. (Expat-2, 2011-f)

La gente aquí elude... elude las confrontaciones. [...] Aversión al conflicto totalmente. [...] Y hay la creencia de, bueno, si no se puede hacer hoy ya se hará mañana... o no. O no. Ya hablaremos... de un modo u otro. Eso evidentemente que... evidentemente que choca, pero tú... no te queda otra que adaptarte, tú eres uno y ellos son muchos, entonces, pues tienes que saber las cosas con qué ritmo tienes que pedir las, a quién se las tienes que pedir y para cuándo puedes esperar que estén hechas. [...] También me ha llamado la atención lo de la... lo difícil que es decir “no”. Lo difícil que es aquí decir “no”. Un “no” rotundo. Además, se lo toman... se lo toman muy mal. Pero yo prefiero que me digan que no [aquí o entrevistado bate fuertemente na mesa com a mão fechada, será a única vez que a sua linguagem gestual demonstre raiva ao longo da entrevista], si es que no yo prefiero que me digan que no. Porque en caso contrario, no me van a hacer lo que yo quiero y me van a hacer perder el tiempo a mí y lo van a perder ellos. Yo prefiero... pero, claro, es lo que hemos dicho antes, quien se tiene que adaptar, quien tiene que ceder más, normalmente eres tú. Eso son aspectos culturales. No tenemos la misma concepción del tiempo, probablemente. Y claro, y nosotros no somos... alemanes, no somos japoneses... aún sería más exagerado. [...] Tienes que adaptarte, tienes que adaptarte. Los ritmos son diferentes, las... los... los grados de seriedad, rigor, compromiso pues... muchas veces son... son diferentes, menores... Con destacadas excepciones y sorpresas también, ¿eh?, dicho sea de paso. Pero, claro, hay que saber adaptarse a eso. Nada que no haga un alemán cuando va a España, está claro. (Expat-3, que nasceu na Alemanha, filho de imigrantes espanhóis, e passou os primeiros anos da infância naquele país, ao qual voltaria anos depois como estudante, 2011-e)

Em termos de adaptação ao trabalho, observa-se, enfim, coincidência quanto aos aspectos que dificultaram a adaptação dos sujeitos de estudo: diferenças de valores profissionais entre a cultura de origem e a cultura hóspede e diferenças entre os próprios hábitos de trabalho e os dos nacionais brasileiros, aspectos estes contemplados na dimensão que Mendenhall e Oddou (1985) denominam dureza cultural e Parker e McEvoy (1993) identificam como distância cultural. As formas em que os expatriados lidam com essas diferenças são, porém, diversas: enquanto o relato de Expat-1 transluz confronto, raiva e incompreensão tanto no conteúdo quanto na forma, com frequentes alterações do tom de voz, os relatos de Expat-2 e Expat-3 não deixam entrever confronto ou raiva, e sim uma tentativa permanente, não improvisada no momento da entrevista, de explicar os comportamentos observados com base em diferenças culturais. Essa diferente reação perante similares dificuldades pode-se explicar por um fator individual que tanto Black, Mendenhall e Oddou (1991) como Parker e McEvoy (1993) destacam como fundamental para a adaptação do expatriado: as habilidades de percepção, descritas por Black, Mendenhall e Oddou (1991, p. 294, tradução nossa) como “as habilidades cognitivas que permitem ao expatriado perceber e avaliar corretamente o ambiente do país hóspede e os seus atores”.

Dos relatos dos três sujeitos de estudo com responsabilidades profissionais no Brasil, despreendeu-se que alguns fatores passíveis de facilitar a adaptação ao ambiente de trabalho estiveram presentes no cotidiano deles desde os primeiros momentos. São eles clareza e desafio do trabalho; discricionariedade na hora de executar a missão profissional e grau de contato com a empresa no país de origem (PARKER; McEVOY, 1993). A assistência na recolocação foi considerada suficiente pelos gestores expatriados, e não se observou, finalmente, que as práticas de carreira e promoção, esquemas previstos de repatriação e sistemas de compensação e benefícios tivessem impacto no processo de adaptação.

### **4.3. Adaptação ao ambiente geral**

A segunda dimensão da adaptação é a adaptação ao ambiente geral, que se vê influenciada principalmente por características individuais do expatriado como mentalidade aberta, flexibilidade, auto-eficácia, empatia e as referidas habilidades de percepção (PARKER; McEVOY, 1993), assim como pela distância entre a cultura do país de origem e a do país hóspede, isto é, a já comentada dimensão de dureza cultural (MENDENHALL; ODDOU, 1985) ou novidade cultural (PARKER; McEVOY, 1993). A condição rural ou urbana do ambiente em que o expatriado reside e a adaptação do cônjuge são os outros fatores relacionados com a adaptação ao ambiente geral (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; PARKER; McEVOY, 1993).

#### **4.3.1. Novidade ou distância cultural**

Todos os relatos evidenciaram, em maior ou menor grau, a percepção de diferenças culturais entre o país hóspede e o país de origem. Novamente, porém, como já foi observado nos depoimentos sobre a adaptação ao ambiente de trabalho, percebem-se diferenças de posicionamento, em alguns casos radicalmente opostos, perante essas situações de distância cultural. Os valores e comportamentos da cultura hóspede identificados como diferentes aos próprios geram, em alguns entrevistados, apenas rejeição. Em outros, observa-se a construção de um discurso que pretende compreender o contexto em que esses comportamentos se dão e em que determinados valores diferentes aos próprios são aceitos socialmente. Essa estratégia, que Maertz, Hassan e Magnusson (2009) descrevem como modificação da percepção, pretende reduzir a dissonância cognitiva provocada pelo conflito entre valores, atitudes e comportamentos próprios e aqueles da cultura hóspede, e só é possível quando o sujeito apresenta habilidades de

percepção suficientes para contextualizar as atitudes e os valores do outro culturalmente diferente.

Observam-se, a seguir, depoimentos que evidenciam as dificuldades de adaptação ao ambiente geral vivenciadas pelos sujeitos de estudo:

Ellos, yo creo, por ejemplo, ¿no?, son una sociedad muy consumista. Para mí, son una sociedad totalmente americana, en este sentido, ¿no? de la... Yo, cuando... Yo me acuerdo de la primera vez que fui a un supermercado, en el primer día que entré a un supermercado aquí en Natal, me preguntaron si quería parcelar la compra. ¡Hostia, parcelar la compra! ¡Lo que necesito para vivir, para comer... dividirlo! Esto me chocó mucho, ¿no?, y luego vi que era todo parcelado, ¿no? Podías parcelar todo, ¿no? Entonces, yo creo que es una sociedad muy consumista, en este sentido son muy diferentes a nosotros, ¿no? (Expat-1, 2011-1)

Na reflexão imediatamente posterior ao depoimento acima, Expat-1 vinculou o consumismo dos brasileiros com a falta de confiabilidade que ele dizia ter detectado em seus relacionamentos profissionais. Destaca, no trecho a seguir, que a tentativa que Expat-1 faz de elaborar uma teoria sobre essa suposta maior valorização das posses materiais na sociedade brasileira não é bem sucedida, e não conclui com uma maior compreensão da cultura hóspede:

Aquí hay un consumismo, yo creo que la gente aquí tiene muchas deudas, tiene muchas deudas, yo creo, porque coche, piso... los coches son caros, los pisos son caros, aunque digan que no, son caros, para un salario de aquí son caros... y el consumismo que ellos tienen, pues la gente se endeuda mucho y entonces ellos sí que le dan mucha importancia a estos doscientos reales, que nosotros no se la daríamos, ¿no? Porque nosotros somos, quizás, un poco más organizados y no estiramos más el brazo que la manga. Si no podemos hacerlo, no lo hacemos. Aquí sí. Aquí vas y lo haces. Entonces yo creo que aquí hay un punto... o sea, el tema de no poder confiar en la gente es esto, ¿no? Porque ellos miran por ellos y si pueden se te irán [da empresa] o te la van a pegar o realmente... ¡Les gusta mucho el dinero, hostia! ¡Es que les gusta mucho el dinero aquí! [nesse ponto, depois de se exaltar, Expat-1 faz um longo silêncio e parece refletir]... No sé por qué, ¿eh? No sé por qué. Quizá porque durante mucho tiempo no han tenido, ¿no? O han vivido durante la pobreza o han tenido ese... ese... esa falta de dinero, ¿no? ¡Pero, hostia, es algo...! (Expat-1, 2011-m)

Há coincidências entre os depoimentos acima e os de Expat-4 apresentados a seguir. Se no caso de Expat-1 a tentativa de compreender o fenômeno descrito era tímida e de pouco alcance, no testemunho de Expat-4 já não há tentativa alguma de compreensão: observam-se apenas surpresa e rejeição, sem a capacidade -ou vontade- de procurar as raízes das diferenças culturais por ela apontadas:

Yo creo que les interesa mucho la posición social y que se fijan más en eso, en llevar el bolso de marca, en tener el niño en el colegio tal, en tener el coche cual... es lo que más les preocupa. [...] Un sitio que tiene centros de pilates por todas las esquinas, centros de estética por todas las esquinas, por todas, clínicas de odontología, etc., me llama la atención que en el colegio privado, y que pagas, tengan solo una hora de inglés a la semana. Es como que... no te casa. Y dices tú, lo básico y lo fundamental, que es la base

de tus hijos, de su cultura [...], importa menos. Importa más la estética, o sea, hay centros de pilates como pelotas de futbol, y centros de estética y gimnasios y... pero resulta que luego en el colegio tienen una hora de inglés, no un niño de seis sino uno de diez años [aquí a entrevistada, que fez todo esse depoimento em um tom de exaltação, conclui com uma risada irônica e depreciativa]. [...] No entiendo cómo, tan preocupados por la imagen, tan preocupados por la estética y tan poco preocupados por los valores y por la educación, que es lo más esencial en una persona. [...] No me esperaba que la gente fuese así, de ese modo. Que hubiese tanta falta de inquietud, de cultura, y de prosperar en ese sentido. O sea, ellos quieren prosperar económicamente. Eso es lo que más les interesa, prosperar económicamente. [...] Personas que son de aquí de Natal vinieron a Madrid y lo único que visitamos con ellos fueron centros comerciales. Alucinante. Les dimos un paseo en coche por la Castellana y no les interesaba nada. Nada. Sólo los centros comerciales. Y yo me dedique un día entero a llevarla a centros comerciales. Yo alucinaba. Una persona que es la primera vez en su vida que cruza el charco, que sale de Natal... Es alucinante que no le interese nada. (Expat-4, 2011-d)

Expat-2 também incide no aspecto do consumismo e o materialismo, mas a sua explicação para o fenômeno é um tanto mais elaborada. Antes, porém, ele salienta semelhanças entre a cultura espanhola e a brasileira, coisa que Expat-1 e Expat-4 não fizeram em nenhum momento da entrevista:

Yo creo que hay una cierta similitud latina en la forma de comprender la vida, en cuanto a la familia, el valor de la familia, el valor del tiempo libre, los hijos y todo eso que es muy parecido, pero luego yo lo que noto en los brasileños y en los nordestinos es una necesidad de inmediatez absoluta en el criterio económico, o sea, hay que aprovechar al máximo lo que se pueda, no sé si porque se viene de un pasado de necesidad en el que a casi todas las familias no les sobraba nada y entonces esa avidez económica se nota muchísimo y también ese criterio de querer demostrar lo que uno tiene, las joyas, el coche, el teléfono... eso aquí es una fiebre que en la mayoría de las sociedades más desarrolladas está un poco ultrapasada, la hay pero no se nota tanto como aquí. [...] Aquí, en el Nordeste, yo veo mucho comportamiento de nuevo rico, de querer demostrar, que tengo un escritorio más grande, que tengo el coche nuevo, que tengo una casa... o sea, esa necesidad de demostrar que me está yendo bien y yo creo que los europeos tenemos más... eeh... somos más moderados en ese aspecto, no nos preocupa tanto demostrarlo. (Expat-2, 2011-g)

Essa suposta maior presença de materialismo e consumismo na sociedade brasileira se comparada com as sociedades europeias, presente em vários depoimentos, só encontra uma explicação elaborada na fala de Expat-3, que se apoia em seus conhecimentos sobre a cultura brasileira, sobre história e sobre diferenças culturais entre regiões e países para construir uma teoria ao respeito. Não há rejeição na sua exposição, nem surpresa ou incompreensão:

Aquí el que tiene poder hace lo que puede por mostrarlo, con actitudes, con muchas cosas... Nada que no pasase en España... sigue pasando, pero treinta años atrás era norma, ahora sigue pasando pero menos. [...] Quien tiene poder económico también lo muestra, que nadie se confunda: "yo llevo aquí este coche porque yo lo valgo". [...] Pues sí, aquí se ven esas cosas, se ve mucho más que en España, sí, evidentemente. [...] Yo lo achaco a cuestiones educativas. Este es un país que tiene un retraso educativo bastante considerable si se compara no ya con ningún país europeo, si se compara simplemente con los vecinos, con Uruguay y con Argentina, por ejemplo, que prácticamente han erradicado el analfabetismo hace décadas y aquí es el veintitantos por ciento del estado -

de este estado- que es analfabeto. Y el analfabetismo funcional en algunos sitios supera el 50%... Yo lo achaco a eso, al déficit educativo. [...] También son sociedades diferentes, son sociedades diferentes, la distribución de riqueza es diferente. Otra cosa que yo había observado, por ejemplo, lo del servicio, lo del trabajo manual: aquí quien va a un restaurante se espera un servicio [com as mãos descreve grandiosidade e requinte]... que después cuando va a Europa le preguntan ¿qué tal allí? “Ah, la gente muy maleducada, los camareros, tal, no sé qué...” Y, claro, ¿qué te esperabas? ¿Lo mismo que aquí? No. ¿Aquí por qué tienes esto? Pues porque tú ganas diez y el otro gana uno. Allí si tú ganas diez el otro gana seis, gana siete. Allí es bastante normal que alguien vaya de tapas a un bar cutre, que decimos allí. Aquí es inconcebible, ¿cómo alguien de tal... va a meterse en un “boteco de copo sujo”? Esa porosidad, digamos, aquí no existe, aquí no existe. [...] Allí es bastante normal que puedas hablar con alguien de clase tal y alguno de clase tal en la misma noche. Aquí es inconcebible. Aquí es totalmente diferente. Ni mejor ni peor: es así. (Expat-3, 2011-f)

Ao descrever o seu cotidiano fora do local de trabalho, Expat-1 demonstra repetidamente, como já se fez visível nos seus depoimentos sobre o ambiente profissional, uma mistura de rejeição e incompreensão:

No hay sistema de alcantarillado, calles sin asfaltar, no hay papeleras en las calles, no hay contenedores [de lixo], no sé, no hay bancos, no hay... realmente dices: hostia, esta forma de pensar... y la gente realmente acepta que su ciudad sea de esta manera, ¿no? Eso me ha chocado mucho, mucho. También la gente aquí es maleducada, ¿no? Porque es lo que te decía antes: te estoy poniendo un ejemplo pero te pongo otro, ¿no? Si aquí tienen que tirar un papel al suelo, lo tiran. Tú ves... Yo voy en coche a veces y veo un autobús y que alguien tira una lata de cerveza por el autobús. ¡Hostia! A mí esto me choca mucho porque, claro, la lata se queda ahí, nadie la recoge, ¿no? Cuando vienes de turista ves otras cosas. Ves, no sé, qué bonita es la playa, mira esto, he comido bien, no he comido bien, el *buggy* a no sé dónde... Pero claro, cuando vives aquí y coges el coche y te vas de casa al trabajo, de casa a comprar... percibes estas cosas, ¿no? (Expat-1, 2011-n)

A falta de compreensão de Expat-1 sobre os comportamentos locais se fez presente praticamente em cada assunto por ele colocado, caso da convivência com comportamentos ilícitos por parte de autoridades públicas. Destaca que, como em outras ocasiões, o entrevistado coloca o exemplo do que seria feito na Espanha, ou do que ele mesmo faria em determinadas situações, confrontado ao exemplo observado no Brasil:

Yo, como hotel, lo que pagamos aquí de impuestos... es una barbaridad, es una vergüenza, yo diría, casi. ¿Dónde está este dinero? Tú te vas hoy a la Via Costeira por la noche y no hay luz. Está todo apagado. ¡Hostia! La Via Costeira, donde están todos los hoteles de Natal, donde los turistas pasean por la noche... No hay luz [aquí o entrevistado faz um gesto de profunda incompreensão]. ¿Esta es la imagen que da Natal? Te vas a Ponta Negra: la playa da asco. Está todo el paseo marítimo hecho una mierda. [...] Yo aquí en el hotel he tenido muchas quejas de clientes que me dicen “¡Hostia, playas preciosas pero llenas de mierda!” Claro, dices... Claro, es que no hay canalización de aguas en Ponta Negra, por ejemplo, lo que decíamos antes, ¿no? Esto es un problema, entonces ¿dónde está este dinero que se paga de impuestos? Para mí el problema que tiene este país son los políticos. Son los políticos. [...] ¡Y la gente lo acepta con normalidad! ¡Que ellos... roban y lo que hacen y ellos lo aceptan con normalidad! Y esto, te lo he dicho antes, esto sí que me choca. [...] Eso lo sabía [a existência de corrupção]. Pero que la gente lo aceptara y viviera con ello, no. No, porque

yo no lo aceptaría. O sea, yo soy de un pueblo de quince mil habitantes, al lado de Barcelona. Yo si sé que el alcalde está robando, yo sé que el pueblo se va a quejar y que va a haber follón. (Expat-1, 2011-o)

O entrevistado chega a se exaltar e a utilizar palavras ao relatar como se negou a ser cúmplice da pequena corrupção cotidiana consistente em dar propina a um agente de trânsito para evitar ser multado:

Yo no veo controles policiales de alcoholemia en Natal. Sí, bueno, hay controles en... aquí en la Via Costeira y en Pium, ¿no? Pero ahí van a coger... ahí no van a coger a los que van borrachos, ahí van a coger al gringo que me lleva el carné bien a ver si le sacan cincuenta reales, o sea, a mí ya me ha pasado, ¿sabes? Y no les he dado los cincuenta reales. Y no se los he dado [com expressão de firmeza]. Porque no me sale de los cojones. ¿Sabes? Porque para mí eso es corrupción, entonces... ¿Usted me tiene que poner una multa por no llevar el carné? Pues que me ponga la multa. Pero yo a él no le doy cincuenta reales. Y se lo dije bien claro. Y me dejó marchar. Esto es... [gesto de indignação]. Pero realmente esto pasa aquí. [...] Creo que lo tolero. Hay gente que se aprovecha de esto. Hay gente, quien sea, que se aprovecha de esta situación. Y yo no me aprovecho. Yo lo tolero, pero no estoy de acuerdo. Y no voy a entrar en este juego. No. No. (Expat-1, 2011-p)

Pequenas ações do dia a dia, como realizar compras no supermercado, podem ser também fonte de choque cultural:

Yo me acuerdo la primera vez que fui al súper, con mi mujer, hicimos media hora de cola. Hostia, yo es que me moría. Yo decía, a ver ¿Cómo puede ser? O sea, había una chica que pasaba una a una las cosas... pero aquí la cultura es “vamos al supermercado”, yo creo, “a pasar el domingo por la tarde”. Y estamos ahí, ya ves que la gente va bebiendo dentro del supermercado, va comiendo... luego lo pagan, ¿eh?, supongo, cuando salen, no lo sé. Pero son cosas que te chocan, ¿no? Porque ahí [na Espanha] no, ahí... No sé. No sé si es bueno o malo, pero nuestra cultura es “vamos rápido que de aquí nos vamos a casa, y vamos a dejar todo y luego hacemos lo que tengamos que hacer”. Aquí no, aquí van a pasar el domingo o el día en el súper, ¿no? Eso me chocó mucho. Ya tienen televisión en la caja y todo, para que estén distraídos. Hostia, es fuerte, ¿no? (Expat-1, 2011-q)

Expat-4 também vivenciou momentos de incompreensão, raiva e indignação no supermercado:

En el supermercado no tienen cestas, no tienen carros, no tienen gente para cobrar... ¿Cómo vas a comprar a un supermercado en el que no tienes dónde poner las cosas? Repites un día, repites otro día y siempre está igual. Y luego una cosa que me llama muchísimo la atención: la gente está en la cola, una cola de veinte personas [Expat-4 começa a se exaltar nesse ponto do relato], nadie protesta, con las cosas en la mano, yo he visto a un señor al que se le caían los huevos... ¡y nadie protesta, se conforman con eso! (Expat-4, 2011-e)

Apesar das experiências negativas, Expat-1, que no momento da entrevista tinha já resolvido encerrar a sua missão profissional no Brasil e voltar para a Espanha, manifestou se considerar adaptado ao ambiente geral. Mas a sua descrição do que considera adaptação se limita

à capacidade de imitar alguns comportamentos locais, mesmo rejeitando-os, e de tolerar outros. A distância entre “eles” e “nós” continua presente em todo momento:

Sí, me considero adaptado, creo que he entendido su forma de vivir. No la he aceptado en algunos aspectos, eso seguro, pero me he adaptado, ¿no? Creo que no actúo como ellos, pero sí que estoy adaptado a la ciudad, estoy adaptado a la empresa, miro de pasar... de pasar desapercibido, ¿no?, de no parecer un gringo, en muchos aspectos... porque te hacen sentir mal, ¿no?, a veces, cuando te dicen gringo, ¿no? [...] Yo puedo ir... lo que hacen ellos, ¿no?, a bailar forró, me puedo ir a... ¿sabes? Aunque no me gusta, bueno, a veces pues lo haces o te vas a ver el... yo que sé... cualquier cosa que hacen ellos. (Expat-1, 2011-r)

Expat-4, pela sua vez, manifesta abertamente não se considerar adaptada e salienta que o único espaço onde se sente confortável é o próprio domicílio:

Yo realmente no me siento adaptada. O sea, yo me siento tranquila en mi casa, porque me gusta y mis hijos están contentos y estoy con mi marido y... y entonces aquí es, como digo yo, mi refugio. Pero no me gusta esta ciudad. Y es más [o tom de voz aumenta sensivelmente a partir deste ponto], estoy tan desencantada, porque han pasado una serie de sucesos que me han desencantado de la gente, de la... falta de personalidad, falta de lealtad, me ha desencantado de tal manera que estoy un poco cerrada. Yo me noto que estoy un poco cerrada. Y a veces no quiero, pero es que no puedo. Yo digo que no tengo una depresión porque sé que no la puedo tener, porque si no yo creo que estaría medio deprimida, realmente. Pero no me lo puedo permitir. Ni quiero ni puedo. Me encuentro cerrada, es como si yo no esperase nada bueno de aquí. Porque a veces recibo invitaciones de amigos y es como si no me interesase nada de aquí porque me da la sensación de que no me puede aportar nada bueno, porque desde que estoy aquí me ha aportado tan pocas cosas buenas y me ha desencantado tanto... (Expat-4, 2011-f)

Talvez por ser um espaço de convivência com os nacionais do país hóspede e por ser um entorno físico facilmente comparável com o seu equivalente no país de origem, o supermercado aparece em quase todos os depoimentos como cenário onde se observam comportamentos diferentes aos próprios. Apenas um dos cinco sujeitos de estudo não se referiu às suas visitas ao supermercado. Mas onde Expat-1 e Expat-4 relataram situações estressantes sem se aprofundar nas causas dos comportamentos observados, Expat-2 e Expat-5 tentaram, quando defrontados com situações similares, compreender a origem das diferenças culturais detectadas:

Siempre que he ido al supermercado en horarios normales me he dicho “esto no es para mí” y ahora directamente no voy, o voy a última hora de la noche, porque no soporto las colas. [...] No voy al supermercado, no voy a los bancos a principios de mes... es algo increíble cómo lo llevan con esa resignación: si hay que estar una hora y media en una cola, pues se está. Yo no. Yo tengo cosas que hacer y no acepto eso. [...] Es hábito, es el no haber vivido en otro sitio, es como cuando alguien está cobrando en una caja con esa parsimonia y no tiene un código, y ya es lo normal. Nosotros venimos de un sitio donde si te paran en una caja porque les falta un código tú protestas, “oiga, es que tiene usted que tener todos los códigos, y esto tiene que ir rápido”, eso evidentemente, si no lo has vivido y no has visto que hay otras maneras de trabajar... (Expat-2, 2011-h)

Las señoras llegan a la caja y la cajera lo hace todo, ellas no meten las cosas en las bolsas, no ayudan en nada. Yo eso lo explico –me ha costado entenderlo, al principio me

daban ganas de ir allí y decir “venga, que te ayudo yo a meter las cosas en las bolsas” – por clase social: tienen muy delimitados los trabajos, tipo eso te pertenece a ti y yo no tengo por qué hacerlo. Y eso me costó entenderlo. Van saliendo diferencias de comportamiento. Clase social, por ejemplo, está muy delimitado. (Expat-5, 2011-c)

As principais dificuldades relatadas por Expat-3 para se adaptar ao ambiente geral dizem respeito a questões práticas, principalmente a burocracia. Mas ele salienta que os conhecimentos prévios sobre a realidade que iria encontrar – conhecimentos culturais que ele detinha e outros, de caráter prático, repassados pela sua antecessora- lhe ajudaram em todo momento:

Brasil es un país muy mal conocido fuera, una imagen basada bastante en tópicos y entonces hay gente que se hace ideas muy parciales, muy parciales, del país. Y este es un país que si algo tiene es que es extraordinariamente complejo. [...] ¿Qué es lo que yo no sabía? Lo complicado que es, también para los brasileños pero mucho más para los extranjeros, todo lo que tiene que ver con la burocracia, aquí en el día a día, todos los problemas que puedes tener en ese sentido de trámites, de documentos... que acaban con la paciencia de cualquiera. Yo tenía la idea de “bueno, sí, se tardará más que en España, en España tampoco es fácil, tampoco somos un modelo en ese aspecto”, pero esto supera cualquier medida que pudiese haberme traído, ¿no? Lo supera ampliamente. Entonces, esa parte, claro, sólo se sustituye hablando con quien ya haya pasado por eso, y te dan unas pequeñas pistas, algunos pequeños atajos que te resuelven bastante. No quiero pensar cómo sería si no tuvieses eso. [...] Sí que sabía de las dificultades que hay para vivir aquí, las partes buenas, muy buenas, que las tiene, indudablemente, y las partes malas, o incluso muy malas, que también las tiene. Yo creo que en mi caso no hubo ni decepción ni fase de ajuste... En mi caso creo que no. (Expat-3, 2011-g)

A formação de Expat-3 lhe permite compreender e contextualizar histórica e culturalmente momentos de aparente choque de valores como o descrito a seguir:

El trabajo manual está muy mal visto, muy mal considerado. Y una de las mejores anécdotas que tengo es cuando al poco de llegar me puse a montar las estanterías del centro de recursos, sin aire acondicionado, otro señor y yo, sudando como era natural y me vio en ese estado una profesora de la universidad. Y, vamos, se le cayeron todos los esquemas: ¿qué hacía yo, un señor profesor, además extranjero, alguien que viene a través de la Embajada, montando unas estanterías con un operario? Yo lo único que veía era “hay un trabajo por hacer, tiene que estar hecho mañana, no hay nadie más para hacerlo, a mí no se me caen los anillos... Lo hago”. La reacción de la profesora fue una reacción de sorpresa, fue una reacción de... Me indicó que ese era un comportamiento que choca, que aquí no se espera que tú hagas eso. Yo le dije “bueno, sí, lo sé, pero hay que hacerlo, alguien tiene que hacerlo”. Y eso se explica por la Historia: ¿aquí quién trabajaba, quién trabajaba duro? Los esclavos. Hasta el más pobre de los otros tenía alguien en quien mandar, un esclavo. Y entonces, para que nadie... entonces trabajar lo menos posible, sobre todo de puertas para fuera. Es algo que pasaba también en la península ibérica, el “complejo del hidalgo”. El hidalgo era el que no trabajaba. Y mucha gente quería parecerse a él, era su ídolo social, quería parecerse a él. Eso después fue evolucionando. También hay gente que tiene como mito a los funcionarios públicos, que tiene como mito... no a gente que trabaja, que le va bien, que conquista las cosas a pulso, lo que sería un modelo más calvinista, más protestante. Yo creo que en eso tenemos un fondo de base bastante común en la cultura. Al fin y al cabo, bebe bastante de eso, ¿no? del origen común. (Expat-3, 2011-h)

Durante uma reflexão sobre como a adaptação ao sudeste do Brasil seria mais fácil para ele do que está sendo a adaptação ao nordeste do país, Expat-2 fez também uma referência à



influência das culturas da península ibérica no Brasil, em contraposição á influência de outros países europeus. É uma análise do ambiente que em nenhum momento se observa no relato do seu cônjuge, Expat-4:

Aquí hay un origen portugués y un menor desarrollo y allá [no Sudeste do Brasil], como ocurre en casi todos sitios donde la base de la inmigración es alemana o británica, las cosas siempre funcionan mejor. Y en esto también tenemos la culpa los españoles: donde hemos ido las cosas no funcionan bien, donde han ido los ingleses sí funcionan y donde han ido los alemanes también. Algo no hicimos bien. (Expat-2, 2011)

O relato de Expat-3 transmite permanentemente a necessidade de se adaptar ao ambiente. O depoimento abaixo incorpora também uma manifestação de confiança na própria capacidade de adaptação que nos remete ao conceito de auto-eficácia identificado tanto por Black, Mendenhall e Oddou (1991) quanto por Parker e McEvoy (1993) como um dos fatores individuais que facilitam o processo:

Tienes que cambiar tu manera de hacer las mismas cosas que hacías allí. Yo allí conduzco de una manera, aquí conduzco de otra. Yo allí llevo unos horarios, aquí llevo otros. Yo allí salgo de una manera, aquí salgo de otra. [...] O sea, haces las mismas cosas, a veces, de manera muy diferente. No te queda otra que adaptarte. Yo desde los tiempos de la universidad me adapté a buscarme las habichuelas [gíria espanhola equivalente a “me virar”] en diversas ciudades, países diferentes y a estar hoy aquí, mañana allá. [...] Estás habituado a funcionar de dos maneras, sí. Aquí tienes un modo diferente de comunicarte, de todo. Allí la gente es más asertiva: llega y dice “me pones una caña [chope de cerveja]”, casi de manera amenazadora. Aquí sería impensable, serías un maleducado. Yo creo que simplemente te adaptas a funcionar en dos sistemas diferentes, como si yo mañana me fuese a Alemania, por ejemplo. Bueno, pues sé cómo funcionan los alemanes, sé cómo trabajan, sé cómo viven. [...] Eres como una pieza, tienes que adaptarte. [...] Hay cosas que chocan con valores, y ahí igual te ves cara a cara con el problema [...], inconscientemente llegas a pensar que lo de allí [a Espanha] es mejor y tal y cual, pero después das una mirada así más profunda y tienes que pensar que todo esto aquí es otro mundo, nunca mejor dicho, y tienes que adaptarte por fuerza. Son otros condicionamientos sociales, es otra escala por completo que a veces subvierte la de allí. [...] Ves nuevas formas y nuevas cosas y te replanteas, revisas tus ideas previas, tus conocimientos. Pero yo por lo menos esos los tengo en constante revisión. (Expat-3, 2011-i)

Já os depoimentos de Expat-1 e Expat-4 salientam a necessidade de que o entorno se modifique para se adequar aos padrões de comportamentos e valores que eles entendem como corretos. Nos trechos a seguir, Expat-1 profetiza que o país vai se transformar, por ser insustentável a sua realidade atual, e Expat-4 relata os seus esforços malsucedidos por fazer pedagogia sobre atendimento no supermercado:

Yo creo que aquí es un país que de aquí a diez años será la hostia. Será la hostia. Le faltan diez años, le faltan... le faltan infraestructuras, le falta hacer el cambio, le falta hacer el paso que va a hacer ahora con la Copa del Mundo, yo creo que va a dar un paso muy importante, creo que será un país en el que se va a vivir muy bien, ¿no? [...] Ahora todavía le falta. Sobre todo, aquí en el Nordeste. Pero de aquí a diez años yo creo que

será un país para vivir. [...] Van a cambiar, van a cambiar. Yo creo que sí. Yo creo... cada vez hay más gente de fuera, cada vez la gente de aquí viaja más, van a tener más recursos para poder viajar y conocer mundo... ¡Hay mucha gente de aquí que no ha ido ni a Pipa, gente de Natal que no conoce Pipa, por ejemplo! Claro, esto es muy chocante, ¿no? para mí. ¡Hostia, no han ido a Pipa! Bueno, pues son gente que no han tenido... no han tenido condiciones de viajar a Pipa, no tienen dinero o... o realmente no tienen la cultura o las ganas de ir, ¿no? Yo creo que esto va a cambiar y esto va a empezar ya. Está empezando, yo creo que está empezando ya. Por eso: le faltan diez, quince años. (Expat-1, 2011-s)

Yo cada vez que cojo el coche aquí... ¡Hostia, yo voy con mucho cuidado! Yo cojo el coche y digo “bueno, a ver por dónde me salen hoy”, porque te salen motos, coches, los autobuses te salen por todas partes... Claro, aquí pasará una cosa, ¿no?, que es que cada día en Natal se venden cien coches nuevos, según las últimas estadísticas. Eso son... ¿cuántos coches son al año? ¡Cuarenta mil coches al año! Tienen las carreteras que tienen, tienen la infraestructura que tienen y tienen la educación que tienen, o sea que muy bien no puede ir. O cambian o cada día aquí se matarán cien personas, porque es que es lo que está pasando, hay muchos accidentes, ¿no? Y yo creo que aquí va a cambiar: van a tener que poner más leyes, más controles... (Expat-1, 2011-t)

Yo les digo: “pero mira, si esto es así”. Yo les explico, y te dan la razón, “sí, sí...”, y al día siguiente es lo mismo. [Neste ponto a entrevistada se exalta e eleva o tom de voz] ¡¿Pero aquí no hay un encargado?! ¡¿Por qué no le dice al encargado que coloque unas cestas, que estamos haciendo números malabares, de circo, para coger las cosas y cómo vamos a comprar en un supermercado que no tienes dónde poner las cosas y cuando llegas a pagar no hay personal?! ¡¿Ustedes quieren competir en el mercado?! “Sí, sí, usted tiene razón”. Pero vuelves al día siguiente y vuelve a suceder lo mismo. (Expat-4, 2011-g)

A atitude de Expat-5 perante as novidades do novo ambiente é similar à observada no parceiro dela, Expat-3: constatação da distância entre hábitos e valores próprios e hábitos e valores dos nacionais brasileiros e esforço consciente por entender as causas destes. Não se percebe no seu relato a necessidade de sancionar como aceitáveis ou indesejáveis os valores diferentes observados, mas sim a de reafirmar os valores próprios, especialmente em tudo o que diz a respeito do lugar da mulher na sociedade, uma temática à qual Expat-5 pareceu em todo momento especialmente sensível:

Hay diferencias, los dos somos países latinos, pero es que España es una mezcla, yo divido bastante España, la parte norte y la parte sur, son un poco dos Españas para mí. ¿A cuál se parece más Brasil? No lo sé, tenemos cosas en común, somos países latinos, somos más relajados... Nosotros somos el Brasil de Europa, pero España ha avanzado muchísimo estos últimos años también en ideologías, en... Aquí yo veo muchísima religión, veo más conservadurismo, sí. Por ejemplo, en la forma en que se comportan conmigo los hombres, por ejemplo cuando estas aparcando el coche, que te ayudan como si fueses una niña pequeña e idiota. Y de repente haces así con el volante y lo metes y se quedan pensando “¿ésta de dónde viene?” Sí veo un poco eso, no puedo llamarlo machismo, es simplemente el concepto que tienen de la mujer y la mujer de ellos. (Expat-5, 2011-d)

Vejo mucho escaparate, por ejemplo. Posiblemente, en muchísimos casos, es educativo, es algo de lo que no son conscientes. Veo mucho mostrar, veo mucho... muchísimo culto al cuerpo, al pelo, a las cejas... Estoy hablando de mujeres. En los hombres también se da, menos, pero también. En muchos casos será simplemente narcisismo,

pero en otros yo creo que es inconsciente, es su forma de moverse, de comportarse, porque así lo aprendieron, igual que los europeos nos movemos de otra manera, o los españoles de otra forma. El clima también lo propicia, el hecho de que puedas ir relajado por la calle y no encogido por el frío como vas allí. No puedo decir que sea prepotencia, chulería, no puedo decir que sea eso, porque creo que es simplemente educativo. Fueron criados así, en el cuidarse mucho físicamente y supongo que internamente también, en la imagen personal y en las apariencias. Alguna vez le he comentado a mi compañero que los deben tener acobardados a los hombres aquí, porque las veo como muy subidas a algunas. Pero para mí eso no significa liberación de la mujer, liberación para mí es conocimiento, respeto, que aprendas del otro y crezcas como persona, no yendo a la peluquería y que después se te queden cuarenta mirando. (Expat-5, 2011-e)

Expat-5 viveu também momentos de incompreensão perante situações relacionadas com a diferenciação de classes no Brasil, mas a sua reação foi a de registrar o fato e extrair conclusões para, em casos futuros, adequar os próprios comportamentos ao novo ambiente:

Hubo un caso en que creo que ofendí a un portero. Yo no sabía que el personal de servicio solo podía subir por los ascensores de servicio y en una ocasión llegó una televisión y le pedí el portero que me ayudara a subirla. Yo le dije que en el ascensor social cabíamos los dos y me miro como asustado, con la televisión en la mano, y me dijo que si alguien le viese podría protestar, que el personal de servicio no podía entrar en ese ascensor. Y yo creo que le ofendí. Y ahí noté la clase social, que no solo existe sino que tienes que tener mucho cuidado porque es cultural y puedes llegar a ofender a la gente. (Expat-5, 2011-f)

Questionada sobre se resulta fácil para ela entender a visão do outro em esse tipo de situações, Expat-5 respondeu:

Intento buscar una explicación y si la encuentro me resulta fácil, aunque no tenga sentido para mí. Para ellos lo tiene. (Expat-5, 2011-g)

Encontra-se um exemplo prático dessa procura de explicações no relato de Expat-5 sobre a forma em que os locais agem no trânsito, um assunto que apareceu em todas as entrevistas, sem exceção. Para ela, a maior agressividade na direção pode-se explicar a partir de carências materiais e educativas:

Si hay un embotellamiento tú no puedes acelerar e intentar meterte por el hueco que hay, y eso es exactamente lo que hacen. Creo que es su afán por querer ir, por carencias que puedan haber tenido y que intentan suplir. [...] Es una pasada, adelantan por la derecha, tú vas por el carril, hay coches aparcados y se te meten por ahí [Expat-5 faz um gesto de total incredulidade]: “si puedo me meto y si te pilló a ti lo siento mucho o no lo siento nada”. Yo me pregunto muchas veces cómo consigue el permiso de conducir mucha gente... Es lo que veo de carencias, que es todo muy aparente, no se preocupan de cultivarse el alma, es todo material, muy material. Pero, claro, el Gobierno tampoco se ha preocupado de dar una educación. (Expat-5, 2011-h)

Dos cinco sujeitos de estudo, Expat-4 é quem mais dificuldades encontrou para se adaptar ao ambiente geral, ao qual de fato não se considera em forma alguma adaptada. O seu relato incide constantemente em valores e comportamentos que para ela são inaceitáveis ou próprios de sociedades atrasadas:

Las mujeres no salen a cenar con amigas, sobre todo mujeres casadas, cosa que en España es totalmente común y normal. Yo ahora llego a España y quedo con mis amigas para cenar, y mi marido con sus amigos. Y es lo más normal y común. Aquí no. Y son muy machistas. Y en ese sentido yo me siento como... aquí están como cuando mi madre, que va a hacer setenta años, era una chica de dieciocho. Igual, en muchísimos aspectos, como si yo... de repente... fuese para atrás una generación. O sea, una generación para atrás. (Expat-4, 2011-h)

Expat-4 visualiza o seu futuro no Brasil como uma constante reafirmação nos próprios valores, que no depoimento a seguir ela sanciona como corretos e enfrentados aos valores dos locais, incorretos. Não é difícil reconhecer o padrão de rejeição dos valores do país hóspede exposto por Maertz, Hassan e Magnusson (2009) ao longo do seu depoimento, assim como a idealização do país de origem –fenômeno descrito por Oberg (1954)– e a saliência da identidade cultural espanhola (SUSSMAN, 2002):

Yo seré aquella *guiri* [gíria espanhola para estrangeiro/a] que para ellos resulta extraña porque mis gustos no tienen nada que ver con los de ellos y cada vez estoy más convencida de que los míos, para ellos extraños, son los ciertos y no los de ellos. [...] El choque cultural y la diferencia es tan grande, en tantas cosas, incluso en los gustos, me refiero siempre a la gente de Natal, son tan diferentes que... quiero decir que cada vez entiendo más a la gente que es de fuera, y cada vez entiendo más a la gente que se va a vivir a otro país y que mantiene cada vez más sus culturas y sus raíces. Y cada vez entiendo más a los extranjeros que después de muchos años siguen en su núcleo. Porque sí que es verdad que culturalmente el shock es brutal. [...] Nunca he sido tan patriota en mi vida. Siempre me he enorgullecido de ser española y de ser gallega, sobre todo gallega, pero cuando estaba en Galicia yo era de La Coruña. Ni gallega. De La Coruña. Y aquí soy española. Y tengo mi bandera, que nunca la había tenido, mi imán en la nevera de la bandera de España. Hay una reafirmación en general en todo, porque todavía me enorgullezco más de cómo somos, de cómo pensamos, aunque allí estemos echando chispas de lo mal que está el país, de la crisis que hay, del paro, es que yo digo: ¡Dios! Si es que culturalmente, en todos los aspectos, físicos, económicos, socioculturales, en todos... estamos a años luz. [...] Mentalidad, forma de pensar, valores... estamos a años luz. Y cada vez me siento más orgullosa. (Expat-4, 2011-i)

Sobre essa idealização do país de origem em expatriados insatisfeitos com o país de acolhida, Expat-5 se manifesta de forma contundente:

Yo conozco españoles aquí que se están quejando todo el día y que me describen una España idílica que yo no conocí. A mí que me digan de qué España vienen porque yo no la conozco. Y si tan bien les iba allí, ¿Qué hacen aquí? Que se vayan para allí. (Expat-5, 2011-i)

Expat-4 rejeita conscientemente qualquer contato com o ambiente social além do estritamente necessário. Se em outro momento a entrevistada se referiu ao seu domicílio como refúgio, agora ele é descrito como a armadura que a protege de um entorno hostil. O seu depoimento se encerra com a expressão clara do desejo, não realizável na época em que foi realizada a entrevista, de retornar definitivamente ao país de origem:

Yo ha llegado un momento en que no espero que la ciudad me aporte nada. Me invitan a salir y no tengo ningún interés. Estoy en un estado en el que... es como si... de rechazo. Yo me doy cuenta de que estoy en un estado de rechazo, porque me han pasado pocas cosas buenas. Entonces, al final, mi casa es mi coraza y donde me encuentro mejor. Y no me apetece salir de aquí. [...] Tengo un desinterés tan total por todo lo que pasa en esta ciudad que digo “no es normal, no es normal en mí, yo no soy así, yo no soy así”, además yo soy de un mundo que me encanta el teatro, me encanta la música... y ahora me llaman para ir al teatro y digo “¿qué mierda de teatro voy a ver aquí?” O sea, es como si yo no esperase que yo pueda ver una obra de teatro que me pueda interesar aquí. Seguro que voy y me encanta, pero es como si yo esperase que lo que hagan aquí sea una porquería y no me pueda aportar nada. Porque me aborrece. [...] Yo acabo viendo el lado positivo, pero realmente estoy deseando irme a España. Yo estoy convencida de que mis alergias, todas, son de origen nervioso, de estrés. Y el estrés me lo produce la inquietud general que me producen ciertas situaciones, y luego la gente, el país, o sea... pero bueno, lo tengo asumido. Yo mañana mismo cambiaría esta casa de no sé cuántos metros por un piso pequeño en Galicia o en Madrid. Me iría mañana mismo, sin dudar. (Expat-4, 2011-j)

Religiosidade e nível educacional são outros aspectos em que os expatriados percebem diferenças entre o país hóspede e o de origem. O tema recorrente da forma de dirigir aparece novamente vinculado com valores cívicos:

Lo que más llama la atención aquí es la religiosidad grande de todo el mundo, una visión religiosa y moral que muchas veces no se corresponde con los actos de las personas, es algo que me llama muchísimo la atención, lo de ir a pedir, ir a la iglesia, ir a hacer ofrendas, ir a congregaciones y luego estar por otro lado actuando muy lejos de lo que sería un comportamiento moral. Eso lo he visto aquí en muchísima gente. (Expat-2, 2011-j)

Aquí la gente es tremendamente egoísta en dejar pasar a alguien en la cola, a la hora de conducir, si viene una ambulancia se muere el pobre hombre porque aquí no se aparta nadie... Son insolidarios totalmente. Yo veo una grandísima diferencia en cuanto a solidaridad, digamos, comunitaria. No existe. Se tiran las cosas en el suelo y da igual, llegas a una puerta y hay un señor anciano, entro yo primero y ya entrará el anciano... Va una señora embarazada en el autobús y les cuesta un mundo levantarse, esto son criterios que uno aprende desde pequeño y eso aquí no lo veo. No lo veo. (Expat-2, 2011-k)

También hay falta de solidaridad, por ejemplo, a la hora de conducir... O sea, yo creo que la base es la educación. La base de esta ciudad es que falla la educación. Valores, educación social, educación cívica... (Expat-4, 2011-k)

Este es el país de las diferencias: de clase, de cultura... [...] Aquí hay cosas de primerísimo mundo y cosas de tercero o cuarto. Dándose la mano, a veces. En educación también: te encuentras con contrastes. (Expat-3, 2011-j)

En ciertos aspectos es el reino de lo individual. La manera como conducen, por ejemplo... “Yo quiero *me safar* -como dirían aquí- y lo demás no me importa... no me importa mucho”. Sí, es curioso... Las actitudes hacia lo colectivo y hacia lo individual... Cómo para algunas cosas son muy... eeh... individualistas y en otras hay ese apelo, esa llamada al grupo. (Expat-3, 2011-k)

En el aspecto religioso, aquí ves otras cosas y... bueno, las ves, las piensas, las repiensas y como mucho pues bueno las comentas con alguien con quien sabes que las puedes comentar. Por lo menos, en mi caso. Al mismo tiempo que las ideas políticas o las ideas sociales. Se sabe que eso, en cualquier sociedad, hay que tener cuidado sobre cómo se expone, ante quién se expone... No se puede hablar con todo el mundo así... de hecho es

muy difícil hablar francamente con alguien de política, de religión, de algunos aspectos, porque son temas en los que mucha gente es fácil que se sienta ofendida, que se sienta agredida incluso y... eeeh... claro, aquí tenemos que añadir también el aspecto que... eeeh... es bastante complicado... es bastante complicado... que alguien de otro país llegue y se ponga a... que tenga la suficiente cuerda, por así decirlo, de hablar de estos temas con un cierto conocimiento y con un cierto... *a vontade*, que se diría aquí. Entonces, no es fácil, no es fácil. (Expat-3, 2011-1)

Os trechos acima exemplificam uma constante nos relatos dos sujeitos de estudo sobre a distância cultural percebida no país hóspede: coincidência a respeito do tipo de experiências que levam à percepção dessa distância e diferenças substanciais no modo de encará-las. Os discursos de Expat-2 e Expat-4 estão carregados de crítica a comportamentos e valores por eles sancionados como inaceitáveis. O discurso de Expat-3 reflete, tanto no conteúdo quanto na forma, pausa, reflexão e análise desapaixonada do ambiente.

#### 4.3.2. Localização urbana / rural

A novidade ou distância cultural é o principal fator contextual identificado por Parker e McEvoy (1993) como diretamente relacionado com a adaptação do expatriado ao ambiente geral, mas não é o único. A adaptação do cônjuge, que será analisada posteriormente, e a localização urbana ou rural da missão são outros fatores do contexto do expatriado que afetam o seu processo de adaptação. Apoiados em uma pesquisa de Church (1982) com voluntários da *Peace Corps*, Parker e McEvoy (1993) concluem que a localização do expatriado em um ambiente rural tende a dificultar a adaptação, enquanto um habitat urbano a facilita. Natal, capital do estado de Rio Grande do Norte, só pode ser considerada, no contexto do Brasil, como um habitat urbano. Mas foi descrita pelos sujeitos de estudo a carência na cidade de infraestruturas chave, em contraposição a capitais espanholas como Madri ou Barcelona ou a grandes metrópoles brasileiras como Rio de Janeiro ou São Paulo. Os expatriados que mostraram mais insatisfação com a sua vida no Brasil, Expat-1 e Expat-4, salientaram enfaticamente que as suas queixas se referiam unicamente à cidade de Natal, não sendo extensivas ao conjunto do país. As carências em infraestruturas urbanas, a escassez de opções de lazer e a falta de espaços públicos de convivência foram fatores expostos por todos os sujeitos de estudo como obstáculos à sua integração no meio social. Expat-3, por exemplo, enfatizou a carência de infraestruturas que permitam uma maior vida no espaço público:

En España, esto es una generalización pero podemos decir que se vive mucho en la calle. Que la calle, el bar, el espacio abierto, los parques y tal tienen un papel muy relevante en la vida de gran parte de la población. Y es algo que aquí no... no ocurre. [...] Aquí, en Brasil en general, estás, digamos, encerrado en tu condominio, y es más complicado...

aquí no se puede encontrar a la gente por la calle y ponerte a hablar con ella, eso no existe, como mucho en el *shopping*. Aquí puedes ir a pasear a un parquecito, pero... Sí, a mí también me gusta pasear y es que no puedes, no te lo planteas ya. Es que no puedes. No hay aceras. Inexistentes. Si te fijas son diferentes, son desniveladas... te matas. Te matas. Están mal iluminadas, es facilísimo chocar con algo, caerte, meter el pie donde no debes, meter el pie en un agujero -que además es que los hay grandes-... y también por una cuestión de seguridad. (Expat-3, 2011-m)

Expat-2 colocou a ênfase na falta de opções de lazer, salientando que em São Paulo, como nas grandes capitais da Espanha, não sofreria tal problema:

Aquí en Natal me ha sorprendido muchísimo la poca variedad en cuanto a cultura. Es una cultura muy de forró, en la que poquísima gente se sale de ahí, la oferta cultural de la ciudad es casi inexistente, una obra de teatro aquí... no llega prácticamente ningún grupo del exterior, y no digo ya de otro país sino del propio Brasil, es todo tremendamente igual, vayas a donde vayas es la misma música, casi todos los bares y restaurantes tienen la misma carta para comer... Es todo muy parecido. Entonces si vienes de ciudades grandes como Barcelona o Madrid, donde la oferta es abismal, aquí uno se encuentra un poco ahogado. Y las ofertas de fin semana, de qué puedes hacer, una vez ya te cansaste de ir a la playa... pues ya es demoledor. Incluso si tienes niños. Llegan los fines de semana y no sé qué hacer con ellos, porque la oferta de parques o de sitios es súper reducida. Pero eso es un defecto de esta ciudad, si te vas a Sao Paulo eso no ocurre. Natal es muy grande en población, pero en oferta es muy pequeña. Es más pequeña que algunas ciudades de 20.000 habitantes en España. [...] Hay muy pocas cosas para hacer. Eso sí ha sido una decepción grande. (Expat-2, 2011-l)

Expat-4 coincide na descrição das carências do entorno, e conclui afirmando que para ela Natal não é Brasil, isto é, o Brasil por ela esperado, em mais uma exemplificação de expectativas prévias não ajustadas à realidade:

Lo que echo de menos es que no hay lugares para que ellos [os filhos] jueguen: no hay parques, no hay áreas recreativas, lugares para pasear... O sea, no hay. No es una ciudad con una estructura como cualquier ciudad europea. [...] Esto no es Brasil para mí. Yo no creo que esto sea Brasil. O sea, yo creo que esto es una circunstancia de Brasil, pero yo no... o sea, yo creo que Brasil tiene mucho más que ofrecer, que no Natal. O sea, yo estoy convencida. (Expat-4, 2011-l)

Relatando as dificuldades de adaptação da sua esposa, que não teve nenhuma atividade profissional durante a sua estadia em Natal, Expat-1 enfatizou também a falta de opções culturais e de lazer e de espaços públicos de convivência, se remetendo a São Paulo como o exemplo oposto:

La integración, al principio, fue muy dura. Fue muy dura porque, yo me recuerdo que ella no... claro, venía de una... de una cultura como es la nuestra, la catalana, que hacemos mucha vida en la calle, hacemos mucha vida en los mercados, hacemos vida en las terrazas, en los bares, en las plazas y venir aquí y esto no tener nada, porque aquí no hay nada de esto, realmente en Natal no hay nada, si quieres ver gente te tienes que ir a un centro comercial... mmm... fue duro, ¿no? [...] Natal no tiene vida como tal. Natal es una ciudad que no tiene vida, no tiene nada. Tú te vas a São Paulo y tienes opciones de restaurantes, teatros, cines, estadios, calles para ir a pasear o de compras... Muchas cosas, ¿no? Aquí no tienes nada de todo esto, aquí la única diversión es playa, centros comerciales. [...] No nos veíamos aquí, ni mi mujer ni yo, no nos veíamos cuatro años...

en esta ciudad [o entrevistado remarcou essa última frase com gestualidade e tom enfáticos], no en este país, porque yo creo que en otras ciudades sí que nos veríamos, como São Paulo o Rio. (Expat-1, 2011-u)

Tanto Expat-3 como Expat-5, nascidos na década de 70, relataram ter experimentado em Natal a sensação de estar em um entorno físico similar ao da sua infância na Espanha. Diferentemente de Expat-4, porém, eles não acompanharam essa constatação de manifestações de rejeição:

Una cosa que sí que me sorprendió, al poco de estar aquí, es una sensación de *déjà vu*, de reencontrarme con ciertas experiencias que yo había tenido en España quince o veinte años atrás. Por ejemplo, la primera vez que cogí el autobús. Era igual -la misma carrocería, el mismo tornó, el cobrador...- que el que yo cogía en Vigo [Espanha] cuando era niño, en los ochenta. (Expat-3, 2011-n)

En las calles, que no haya aceras en muchos sitios, en escenas que yo veía en mi pueblo, de cien habitantes, en aquella época, gente con carros recogiendo cartones, niños trabajando... escenas de la España de entonces. (Expat-5, 2011-j)

#### 4.3.3. Adaptação do cônjuge

Em relação à adaptação do cônjuge, que conforme Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Parker e McEvoy (1993) afeta diretamente a adaptação do expatriado, observou-se que Expat-1 avaliou como difícil e insatisfatória a adaptação da sua esposa e salientou que a falta de perspectivas dela foi um dos motivos do retorno à Espanha. O trecho abaixo está extraído do relato de Expat-1 sobre a sua decisão de encerrar a missão no Brasil:

... y también un poco qué haría mi mujer, ¿no? Porque como te comenté mi mujer estaba en un periodo sabático, de ver qué hacía con su vida, nosotros pensábamos al principio de venir aquí que aquí habría muchas oportunidades para hacer negocios o hacer... realmente montar alguna cosa que funcionase, en que mi mujer pudiese trabajar... y una vez llegas aquí te das cuenta de que... es difícil esto, ¿no? Que tú crees que una cosa que funciona en Europa la puedes implantar aquí y que va a funcionar y no es así, no es así. (Expat-1, 2011-v)

No caso de Expat-2, cuja esposa, Expat-4, afirmou repetidamente estar desgostando da experiência no Brasil, não há previsão de retorno prematuro. Enquanto a necessidade empresarial que motivou a expatriação permanença, eles permanecerão no Brasil:

Cinco años es muy probable que los pasemos. Diez, no tanto. Dependerá de la evolución de los negocios. En el momento en que yo consiga tener una estructura confiable aquí, tendré lo que inicialmente yo pretendía: negocios aquí que pueda monitorear cada dos o tres meses, sin necesidad de vivir aquí. No he venido a vivir aquí por gusto personal, sino por necesidad empresarial. (Expat-2, 2011-m)

A avaliação de Expat-4 é que os seus problemas de adaptação não estão afetando negativamente a vida conjugal, e sim provocando uma maior união perante as adversidades:



La verdad es que estamos muy unidos. O sea, yo no sé si ha servido todavía para unirnos más. O sea, ante las dificultades o te separas o te unes más ¿no? Y yo creo que cuando hay dificultades yo creo que estamos muy unidos. Hombre, son muchos años, llevamos dieciséis años juntos, once casados, y yo creo que estamos, con las dificultades, todavía más unidos, más compenetrados. Y yo creo que cada uno lo sabe y cada uno lo valora más todavía. [...] Yo no puedo estar llorando por las esquinas porque realmente no me sienta a gusto aquí. (Expat-4, 2011-m)

Observa-se, no depoimento acima, um dos determinantes da adaptação do cônjuge identificados por Ali, Van der Zee e Sanders (2003), a coesão familiar, positivamente relacionada com a adaptação. Também é visível que a consecução, até o momento, do objetivo empresarial da expatriação –gerenciar os negócios familiares no Brasil– é um fator positivamente ligado à adaptação de Expat-4. Esse dado remete a outro dos fatores encontrados por Ali, Van der Zee e Sanders (2003) como facilitador da adaptação do cônjuge, a satisfação profissional do expatriado, um fator que também se observa no depoimento abaixo de Expat-5, cônjuge de Expat-3:

Yo le veo a él muy bien, le gusta lo que hace, su jefe es un señor encantador con el que él ha encajado muy bien. Le deja muchísima libertad. A él le sirve mucho su trabajo y a mí me aporta calidad de vida. [...] Él tiene muy claro que quiere aprovechar esta oportunidad al máximo y sacar lo mejor de ella y yo quiero que lo haga. Y si yo no me adapto o no puedo hacer algo aquí, andaré a caballo: iré a hacer cursos allá, los haré aquí... (Expat-5, 2011-k)

Apesar de que tanto Expat-3 como Expat-5 avaliam positivamente a sua adaptação, a inatividade profissional dela propicia momentos de dúvida sobre o futuro do casal no Brasil. A adaptabilidade familiar, que Ali, Van der Zee e Sanders (2003) relacionam positivamente com a adaptação do cônjuge e descrevem como a capacidade de reestruturar as relações de poder e regras de relacionamento dentro do grupo familiar, não parece ter atingido um grau suficiente no caso de Expat-3 e Expat-5, que passaram de um relacionamento sem convivência na Espanha a um relacionamento com convivência plena no Brasil:

Allí era muy fácil decir “tengo mi trabajo, tengo mi tiempo y tengo mi espacio, me voy a trabajar ahora, como lo que me da la gana...” y aquí tu situación ha cambiado completamente: no te has trasladado de sitio con un trabajo, con la misma situación, sino que te has trasladado... de todo. Y, claro, no sabes... llega un momento en que no sabes si es la situación, que es irreal, o si es que en verdad a lo mejor... nos hemos equivocado, yo qué sé, se te pasa de todo por la cabeza. De todo. Luego pasa la nube, vuelve a salir el sol y vuelves a ver a la persona que tú creías. Y que es la que está la mayor parte del tiempo. Pero algunas veces ves completamente a un extraño y a un monstruo. (Expat-5, 2011-l)

Él me ha dicho a veces “jo, es que estas ahí, que... [sem fazer nada].” Algunas semanas que he tenido malas, o días, que no entiendes nada, que dices “joder...” y que la mente te juega muy malas pasadas... y claro, él lo percibe, tú piensas que a él no tiene por qué afectarle, tú estás en tu mundo y tal y es que él me dice “te veo ahí... [sem fazer nada]” y al mismo tiempo yo me siento mal porque no quiero ser una adosada suya, porque no, porque sería una carga, quiero ser independiente. [...] En general, ahora mismo, tenemos

una relación de que yo estoy en casa, yo me ocupo de la casa, hago compras, miro cosas para mí, hago cursos a distancia y él tiene su trabajo físico fuera y estamos bien, yo no sé esto... claro, es lo que te digo, yo estaba hasta las narices de andar trabajando agobiada por ahí, pero... yo no sé esto lo que me durará. A mí me gusta crecer como persona también. (Expat-5, 2011-m)

Pode-se resumir que os fatores propostos por Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Parker e McEvoy (1993) como determinantes da adaptação ao ambiente geral se fizeram presentes nos relatos dos sujeitos de estudo: constatação de novidade ou distância cultural em valores, hábitos e comportamentos diferentes aos próprios, o que afeta negativamente a adaptação; identificação da cidade de residência, Natal, como um local com menor desenvolvimento urbano que o de origem, o que igualmente dificulta a adaptação ao novo ambiente; e grau de adaptação do cônjuge como fator relacionado com a adaptação do expatriado, com uma boa adaptação do cônjuge influenciando positivamente a adaptação do expatriado, e vice-versa. Paralelamente, e também de conformidade com o quadro teórico adotado nesta pesquisa, observou-se que o impacto desses fatores se viu atenuado em alguns casos por características individuais como auto-eficácia, flexibilidade, empatia, habilidades de percepção e habilidades de relação.

#### **4.4. Adaptação às interações com nacionais do país hóspede**

A terceira dimensão da adaptação é a adaptação às interações com nacionais do país hóspede, que depende basicamente, conforme Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Parker e McEvoy (1993), dos mesmos fatores que a adaptação ao ambiente geral: distância cultural, habilidades pessoais de percepção e relação, empatia, abertura mental, grau de adaptação do cônjuge e, como fator específico positivamente relacionado com essa dimensão, a quantidade de tempo livre passado na companhia de nacionais do país hóspede durante o período da expatriação.

Os resultados obtidos pela presente pesquisa sobre a adaptação às interações com nacionais não diferem dos encontrados sobre a adaptação ao ambiente geral. A distância cultural é percebida claramente por todos os sujeitos de estudo, que reagem de forma diversa perante o outro culturalmente diferente. Deve-se salientar que os expatriados que descreveram como malsucedida a sua adaptação, Expat-1 e Expat-4, identificaram como uma das causas principais os valores e comportamentos dos natalenses, e descreveram como plenamente insatisfatórias as suas relações com eles. A carga de crítica e rejeição que já se observou nos seus depoimentos anteriores alcançou aqui a sua máxima expressão e o tom utilizado foi agressivo em alguns

momentos. Nos trechos a seguir, os dois sujeitos de estudo –que não se conhecem pessoalmente–, coincidem na descrição de momentos de desencontro com os nacionais. Como já ocorrera em outro momento da sua entrevista, Expat-1 salienta que os nacionais deverão mudar alguns comportamentos para que o Brasil se torne, na sua visão, um país sustentável e afirma ter aprendido a tolerar comportamentos com os quais discorda. Expat-4, que não tolera determinadas situações, descreve suas brigas cotidianas em diferentes âmbitos e manifesta a sua incompreensão sobre os comportamentos observados:

Es que la gente va... hostia... son... van así [o entrevistado coloca as mãos aos dois lados do rosto, representando miopia]... van... no sé cómo decirte... es un... tú vas al supermercado, por ejemplo, y tú vas con tu carro, o tú vas andando por dentro, y te pasa una mujer por delante, se te cruza sin mirarte a la cara, sin decirte “perdón” o “buenos días” o lo que sea, ¿no? Se te cruza, directamente, ¿no? Van a la suya, van... van a saco... o vas por el hotel, yo que soy el director del hotel, y dices “buenos días, ¿todo bien?”... y ni te saluda a veces, la gente, ¿no? Me ha sorprendido mucho esto, ¿no? Me ha sorprendido porque nosotros, cuando nos dicen buenos días, lo mínimo es decir buenos días. Aquí no. Aquí realmente la gente no lo hace esto. [...] La educación quizá sería la palabra. La falta de educación, diría. Que, por otro lado, para ellos es muy importante, ¿no? “Yo soy clase A, clase B, tengo esto, tengo lo otro”... pero no tienen educación. Para mí, no tienen educación. (Expat-1, 2011-w)

Yo he aprendido a tolerar que alguien no me salude, que alguien se me cruce en el supermercado o que alguien tire un escupitajo delante de mí. He aprendido a tolerar estas cosas. O que los coches conduzcan como conducen aquí, que van como locos. Lo tolero. Pero no estoy de acuerdo. No. No. Y yo creo que, lo dicho, al tiempo cambiará esto, diez, quince años. Pero lo van a cambiar, porque es que un país así no se puede sustentar de ninguna manera, ¿no? (Expat-1, 2011-x)

A mí una cosa muy curiosa que me sorprendió al principio y que me quedé, así, alucinada, es un simple gesto de entrar en el colegio y decir “buenos días”, recién llegada. Nadie me contestaba, o casi nadie me contestaba. Yo puedo ser turista, extranjera, pero no tiene nada que ver. Yo no digo que la gente sea abierta y se ofrezcan, no, es un saludo, te cruzas con una persona que deja a su niño por la mañana, yo vengo de una ciudad grande como es Madrid y allí me contestarían buenos días, simplemente eso... Aquí no. Como burros mirando para el suelo, como si contestar fuese un pecado mortal y mostrando totalmente una falta de interés enorme. (Expat-4, 2011-n)

Yo en general los veo muy atrasados. En el aspecto social, incluso. Yo veo una falta de educación social impresionante. O sea, educación social. Impresionante. A mí me enerva. Yo todos los días me peleo. Me peleo en el supermercado, me peleo con el señor que voy a abrir una puerta y casi se me echa encima porque no me deja pasar, yo abro la puerta para salir y el señor me atropella y se me tira encima; estás en el supermercado con el carrito, ven que quieres pasar y no se separan, tú estás pidiendo por favor permiso y ni te miran, y te están mirando como si les debieras y no les pagases, o sea, una cosa que, a mí, no entiendo, o sea, no entiendo la falta de educación que hay aquí. No la entiendo. (Expat-4, 2011-o)

Expat-4 manifestou repetidamente que os seus únicos relacionamentos sociais satisfatórios com nacionais brasileiros, escassos em geral, se dão com pessoas de outros estados.

O grau de rejeição e estranhamento do outro chega à sua máxima expressão quando ela afirma que as pessoas de Natal não são o que ela considera pessoas normais:

En mi entorno social y de amistad, nadie es de aquí. Nadie es de Natal. Es una cosa muy curiosa. Coincide, un día que me pongo a pensar, que todo el mundo con que yo tengo un trato agradable, que empiezo una amistad, no es de Natal. De Recife, de Belo Horizonte, de Argentina, españoles... [...] La gente que me proporciona algo, y yo me siento a gusto, y con la que me siento bien, y digo, coño, es una persona que tiene interés, inteligente, que tiene interés cultural, que puedes hablar de música, de historia, de cualquier cosa, que yo tampoco soy ninguna... vamos, superdotada y no necesito tener conversaciones... pero que tenga algo, que te sientas cómoda con esa persona y que no sea todo lápices de ojos y cirugías estéticas... no son de aquí. [...] Yo conozco otras personas que no son de aquí y me parece gente normal, afín a mí, o sea, normal, quiero decir, normal. [O pesquisador perguntou nesse momento o que ela entendia por pessoas normais] Gente normal es que tenga inquietudes en la vida, aparte de ponerse el pelo de... ¿entiendes? El pelo planchado y las gafas de Dolce & Gabbana. Eso es gente normal, gente que tenga inquietudes, que tenga interés por el mundo, por la vida, por saber, por conocer, inquietudes de todo tipo... que tenga inquietudes y que su vida no se reduzca solo al pelo así o a ver los zapatos que lleva de la marca tal o el anillo de turno que llesves. (Expat-4, 2011-p)

Lo que menos me gusta de este Brasil, de esta ciudad, es la gente. Lo que menos. (Expat-4, 2011-q)

Expat-4 arrisca uma explicação para alguns dos comportamentos observados, mas isso não impede que chegue à conclusão, como já fizeram Expat-2 (cônjuge dela) e Expat-1, de que as pessoas de Natal não são confiáveis. Novamente, a rejeição e o estranhamento do outro são totais:

Yo creo que la gente, aquí, en general, es mi observación personal, es como si... a ver cómo lo voy a decir para tampoco ofender... es... a ver, cómo explicarlo... es como si... a ver... cómo decirlo... es como si sintieran falta de seguridad, como si se sintieran inferiores en muchos aspectos. Entonces, a veces, la falta de seguridad te hace creerte y comportarte de un modo desagradable o un modo prepotente o... no sé cómo decirlo, bruto, o no bruto porque tampoco es bruto... brusco. Yo creo que en muchos aspectos la gente aquí es insegura, es más cerrada. Hay un detalle que me llama mucho la atención: yo nunca he visto aquí, entre natalenses, que en una reunión de mujeres digan “ay, qué guapa estás, qué vestido tan mono, me encanta tu...” Nunca [a palavra “nunca” foi muito enfatizada]. Y en España es muy común, tú tienes una amiga, te reúnes con la gente, te gusta algo de esa persona y lo halagas. Aquí nadie te halaga nunca nada, y no es que yo necesite que me halaguen nada, pero es una observación, es como si les fastidiara o les pareciese que van a quedar en menor lugar si tú llevas algo mejor o algo que les gusta. Ellos miran, observan, pero nunca dicen. Otro hecho que nos resultó muy curioso es que unas personas que nunca habían salido de Natal, que no conocían mundo, llegan a Madrid, ven semejante ciudad, porque Madrid es una ciudad grande, bonita, europea, andan por esas carreteras de Europa, por esas autopistas –porque hay que ver las carreteras de aquí–, ya no digo dentro de la ciudad, esos edificios maravillosos... Y no les oyes decir “oh, qué bonito, qué ciudad tan bonita”. Nada. Nada. Nada [a palavra “nada” foi muito enfatizada não apenas pela repetição, também pelo tom de surpresa]. Como si lo hubiesen visto todos los días y como si fuese el pan nuestro de cada día. O sea, ni un comentario de observación. Y después enterarte, por otra gente, de que les ha encantado, pero delante de las personas admitir que eso es mejor que lo que ellos tienen es como algo prohibido. (Expat-4, 2011-r)

Son gente muy mentirosa. Muy mentirosa, muy falsa. En general. Yo creo que no puedes confiar. Cada vez me estoy dando más cuenta de que la gente, en general, no se atreve... en ese sentido, te estoy hablando siempre de gente de Natal, son gente sonriente, siempre “sí, sí, sí,” pero luego hacen exactamente lo que les da la gana. Y tú les pides, les dices, les explicas... pero al final da igual. Y al final en el roce con la gente que yo tengo, que es poquito, es lo que me han demostrado, que no puedo confiar en esa gente. O sea, me lo han demostrado, quiero decir, con hechos. Desde la chica empleada en casa hasta la persona adinerada. (Expat-4, 2011-s)

Em alguns momentos da entrevista, Expat-4 parece ser consciente do volume de crítica e agressividade que carrega o seu depoimento, precisamente quando explica que o seu círculo social em Natal, muito reduzido, se compõe apenas de pessoas que em maior ou menor grau compartilham a sua visão negativa da cidade e dos seus habitantes:

Una señora que tenía una cafetería ahí enfrente, que era de Belo Horizonte y llevaba ocho o diez años viviendo aquí, y sin conocerme prácticamente, nos vio hablar en español, encantadora y sociable, y me decía “yo he llorado tanto”, y me decía lo mismo, que la gente de aquí es mala, es mentirosa y es vacía. Y yo decía “no puede ser, que te lo diga un brasileño”... Y ya me lo han dicho varias personas. A lo mejor suena fuerte decir eso. [...] No es que yo esté haciendo un estudio, no me levanto por la mañana y me digo “a ver quién encuentro hoy que me ponga a parir a los natalenses” [*poner a parir* é uma gíria espanhola para “derrubar”]. No. Pero, bueno, como mi vida es muy pequeña en este sentido, al final, en el círculo en el que yo me muevo coincide todo el mundo así. (Expat-4, 2011-t)

Expat-1 também não teve, durante a sua estadia em Natal, relações sociais com as pessoas da cidade, apenas com espanhóis, e fugiu conscientemente da possibilidade de converter relações profissionais em relações de amizade. Observa-se, nesse ponto relativo à maior ou menor separação entre esfera privada e esfera profissional, desencontro entre os valores da cultura de origem de Expat-1, catalã, e a cultura que ele encontrou no Brasil:

Realmente, a ver, yo... mmm... amistades he hecho pocas aquí, ¿no? Las que he hecho han sido con españoles y dentro del hotel, claro, me he hecho con todos los brasileños, ¿no? Y yo soy... El brasileño es mucho de “ven a mi casa a comer, ven a mi casa a hacer esto, ven a mi casa a lo otro, vamos a hacer esto, vamos a hacer lo otro”, ¿no? Pero yo no quiero mezclar trabajo con ocio, ¿no? Para mí es muy peligroso irme de copas con mi gerente de recepción, por ejemplo, ¿no? Es peligroso porque luego mezclas trabajo y vida personal y yo estoy aquí para hacer un trabajo, no para tener vida personal en este sentido. (Expat-1, 2011-y)

Expat-1 ainda expressou em outra ocasião essa decisão consciente de não se integrar na sociedade de Natal, mas advertiu que o motivo era não se sentir à vontade com a classe alta da cidade, um entorno social que a exposição pública do seu cargo no setor hoteleiro lhe obrigava a frequentar em ocasiões:

No nos gustó la sociedad de Natal. Por mi cargo, yo cuando tengo un acto social, claro, la gente que acude a estos actos sociales son gente... que en España les llamamos “pijos” [*gíria espanhola para “filhinhos de papai”*], ¿no?, que son la clase más “top, top, top” [*mais alta*], ¿no?, y yo realmente ocupo un cargo de mucha responsabilidad y a

veces tengo que codearme con esta gente, pero no me siento reflejado en este tipo de gente, por nada. [...] Yo no estoy a gusto de mezclarme con este tipo de gente, porque no es mi perfil realmente. (Expat-1, 2011-z)

Neste ponto, o pesquisador perguntou se na opinião de Expat-1 esse fenômeno aconteceria igualmente na Espanha ao se misturar com a classe alta de lá; a resposta foi afirmativa, mas com uma ressalva:

Hombre, yo creo que aquí, es lo que te he dicho, aquí se hace más diferenciación entre una clase y la otra. En España también existe esta clase A, por supuesto, pero no hay... no marcan tanta distancia. Yo creo que no se marca tanta distancia como la que se marca aquí. Es lo que yo creo. (Expat-1, 2011-z<sub>1</sub>)

Expat-1 afirmou que as pessoas de Natal são fechadas, mas não soube explicar, quando perguntado a esse respeito, em que tipo de comportamentos identificava tal característica:

Realmente que la gente es cerrada a veces, ¿eh? Es difícil a veces, ¿eh? [...] ¿Cómo lo identifico? Hostia, pues la verdad es que no te sé responder esta pregunta... No sé... ¿Cómo te lo digo? No lo sé, no te la sé responder esta pregunta. (Expat-1, 2011-z<sub>2</sub>)

Expat-2 teve experiências similares em seus relacionamentos com os nacionais, mas a sua atitude é diferente. Não se observa nos seus depoimentos agressividade nem rejeição:

Descubrí que todo lo que es la receptividad y hospitalidad inicial que pueda haber, y la dulzura, luego no se concretan tanto a la hora de vivir y en la interrelación con las personas de aquí, con los nordestinos. No ha sido fácil hacer amigos de aquí y siempre he considerado que nosotros somos unas personas que allá donde hemos vivido, porque hemos vivido en bastantes sitios, hemos hecho un número de amigos grande y rápido. Aquí nos ha costado más, cuando yo pensaba que iba a ser todo lo contrario. [...] Una vez cubres todos los pasos necesarios para establecerte, que ya tienes la casa lista, los niños organizados... intentas contactar con gente, te muestras más abierto y ahí es cuando vi que no evolucionaba, que los contactos que hacía no progresaban, por ejemplo con padres de otros niños en la escuela... Sólo he conseguido que funcionaran esas relaciones y tener cierta amistad con brasileños de otras regiones, de Recife, de Fortaleza... pero de aquí de Natal, no. (Expat-2, 2011-n)

Expat-2 atribui essas dificuldades a características culturais que ele não percebe tão diferentes das que possam se encontrar em algumas regiões da Espanha:

Creo que es un mero hecho cultural de aquí, de Rio Grande do Norte, de la forma de ser del nordestino, no creo que sea una forma de ser de todos los brasileños, al igual que ocurre en España, donde hay sitios que son más cerrados y otros más abiertos. Yo soy gallego, y los gallegos en cierta manera tenemos un poco fama de lo mismo, de ser cerrados, reservados y un poco más difícil de entrar. (Expat-2, 2011-o)

Como já ocorrera na avaliação sobre a adaptação ao ambiente geral, é no relato de Expat-3, quem também afirmou ter poucas pessoas de Natal no seu círculo social, onde se encontra uma explicação para as dificuldades que os expatriados espanhóis encontram na hora de se socializar. Expat-3 se apoia em análises socioeconômicas e culturais para explicar o fenômeno:

Normalmente tú haces amistades dentro de tu círculo... habitualmente dentro de tu círculo socioeconómico, ¿no? Es gente del trabajo, es gente del gimnasio, es gente que va al mismo... que frecuenta los mismos círculos que tú, los mismos bares... Eso en Brasil se refuerza en gran medida. Y también otra cosa: normalmente es gente con la que tú tienes unos vínculos culturales, unas experiencias de vida pues... comparables, parecidas y demás. Entonces [o entrevistado fez uma pausa para enfatizar a frase a seguir]: tu equivalente en Brasil es muy difícil de encontrar. Es muy difícil de encontrar. Alguien que se mueva en tus coordenadas, esas, socioculturales, más que económicas - pero bueno, aquí acaba por venir todo de la mano... entonces, es muy difícil de encontrar. Es muy difícil de encontrar. Una clase media... así... formada, en nuestro caso viajada, con inquietudes culturales, que hable idiomas... realmente es muy complicado de encontrar y después, bueno, está el factor de que esas personas encajen, claro... pero a primera vista, a primera vista parece bastante más factible que encajen esas personas que tienen eso en común a personas que no comparten esos horizontes. Entonces, desde ese punto de vista sí que es complicado, sí que es complicado. Mis compañeros me lo confirman. Mis compañeros me lo confirman. Porque incluso con otros profesores brasileños... hay una gran diferencia, una gran diferencia de formación, una gran diferencia económica, un abismo a veces, que implica que no compartan los mismos gustos, aficiones, eeeh... locales a los que van a comer o a los que van a tomar algo, etc. Entonces eso complica el... Complica el asunto. Complica el asunto. Hay veces que haciendo la trasposición, el que está más o menos en esa escala, en esos términos socioeconómicos que hablamos, en términos de Brasil, se corresponde a un tipo de clase social con la que tú, personalmente, igual no tienes mucho que ver ni te identificas, ni ellos contigo tampoco. (Expat-3, 2011-o)

A reflexão de Expat-3 sobre a falta de equivalência entre a estrutura socioeconômica da Espanha e a do Nordeste de Brasil, e sobre as consequências dessa disparidade sobre as relações sociais dos espanhóis em Natal, coloca luz sobre o depoimento de Expat-2, a seguir, relativo às dificuldades para encontrar o seu semelhante na sociedade natalense:

No encuentro una persona que tenga una posición económica tranquila o buena y que se tome las cosas con tranquilidad. Me he encontrado gente que tiene mucho dinero y que le gusta que se le note y que además trata a la gente con cierta prepotencia y de un modo muy agresivo, y me he encontrado gente que es inferior económicamente y que además asume ese rol y que por mucho que le digas “no me llame señor” no salen de ahí, son incapaces de salirse de ese rol. (Expat-2, 2011-p)

O grau de adaptação do cônjuge, como já foi salientado, influencia também a dimensão da adaptação do expatriado relativa às interações sociais. Observa-se, por exemplo, que a escassez de relacionamentos sociais de Expat-4 é visualizada pelo seu cônjuge, Expat-2, como sintoma de dificuldades:

Otra cosa que me ha sorprendido es que ella sí que ha sido siempre una persona con una facilidad brutal para hacer amigos y relaciones y aquí le cuesta muchísimo, no consigue conectar con la gente. Si a mi mujer le está costando siendo como es ella, es que algo no va bien. (Expat-2, 2011-q)

Expat-3 vivencia, como todos os sujeitos de estudo, momentos em que os valores dos nacionais do país hóspede chocam com os próprios, mas esse é um obstáculo que, diferentemente de outros expatriados, ele supera se colocando no lugar do outro, aceitando a divergência de

opiniões e refletindo permanentemente sobre como seria a situação inversa, isto é, se ele se encontrasse na Espanha com pessoas de outras culturas. Os trechos abaixo, em que ele discorre sobre desencontros entre opiniões próprias e alheias e sobre situações em que é chamado de gringo, exemplificam essa atitude:

Nada que no hagas allí [na Espanha] si sabes que un vecino, un primo o un cuñado tiene unas ideas opuestas a las tuyas. Sabes que esos temas, que son peligrosos, o esas cosas, si quieres seguir llevándote bien con tu cuñado, pues, hay que desarrollar, digamos, unas barreras: hasta aquí y después de aquí pues ya. (Expat-3, 2011-p)

Cuando voy a jugar al fútbol con los servidores de la universidad y me llaman “gringo”, ¿no?, pues yo les digo que para mí gringo es John Wayne y ya está, que yo no soy ningún gringo. Y ellos me dicen que sí, bueno, podemos reírnos y bromear sobre eso. [...] Yo siempre procuro darle la vuelta y ver si nosotros... si en España no ocurriría lo mismo, si no haríamos lo mismo, preguntarme si este mismo tratamiento, este mismo comportamiento no existiría... Hay veces que llego a la conclusión de que sí, hay veces que no me salen mucho las cuentas y otras que simplemente no. [...] Intento compararlo, ponerme en el lugar del otro. Primero, ponerme en el lugar del otro y después ver si yo, estando en mi país, no haría lo mismo. Es lo que intento hacer siempre, sí. [...] Y también ver qué ocurriría si yo estuviese en mi casa y viese algún comportamiento por parte de un extranjero... no hace falta que sea un extranjero, alguien de tu mismo país que tienes allí de vecino y que hace cosas extrañas o diferentes a las que tú haces. O que a ti te lo parecen. Puede ser que el extraño seas tú. (Expat-3, 2011-q)

Expat-5, namorada de Expat-3, manifesta ter poucos relacionamentos com brasileiros, mas atribui esse fato às dificuldades próprias de se integrar em um ambiente novo, e não a comportamentos ou valores dos nacionais diferentes aos dela. Percebe, isso sim, desconfiança em algumas pessoas, mas explica essa dificuldade por preconceitos de mão dupla –próprios e alheios– que tenta superar. Nos depoimentos a seguir, observa-se satisfação a respeito das interações com as pessoas de Natal e disposição a aumentar esses contatos, mesmo observando a dificuldade, já salientada por Expat-3, de se encontrar um perfil socioeconômico e cultural semelhante ao dela:

Yo siempre pienso, aquí y en todas partes, que si tú vas con una sonrisa es muy posible que te encuentres otra. Muchas veces no pasa, realmente, y veo mucha desconfianza, sobre todo en gente que te mira con recelo, por ideas preconcebidas. A mí me da mucha pena que porque... que por el color de piel [Expat-5 é muito branca e tem cabelo claro] piensen que tú eres igual que gente en Ponta Negra que viene a lo que viene, te fastidia un poco, y al revés, que tú les mires a ellos y veas las ideas preconcebidas con las que vienes, que en muchos casos es verdad, hay chicas aquí que se dedican a lo que se dedican y que van buscando lo que van buscando, pero hay otras que no, hay gente muy válida, y a veces por ese tipo de prejuicios no sabes ver a la persona, ni sabes verla tú ni ellos a ti. Entonces, hasta ahora, las relaciones son cordiales: vecinos, porteros, gente en el supermercado... Yo veo eso, que si tú eres amable, ellos son amables y siempre hay quien va a decir “esta es tonta, así que voy a sacarle lo que pueda”, ha pasado alguna vez pero no es la mayoría. (Expat-5, 2011-n)

Mi círculo social de momento no se ha ampliado más. Y me encantaría. Por eso me gustaría empezar a hacer algo para ir empezando a conocer. [...] Hace poco le



comentaba a una amiga que no encuentro gente aquí de mi perfil cultural o socioeconómico. No tengo ningún problema para relacionarme con los demás, pero sí que tienes que tener cosas en común, porque si no... (Expat-5, 2011-o)

Observou-se que os fatores descritos por Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Parker e McEvoy (1993) como passíveis de afetar a adaptação às interações com nacionais do país hóspede emergiram nas falas dos sujeitos de estudo. O mais evidente é a distância cultural, percebida por todos os entrevistados. O grau de adaptação do cônjuge revelou-se igualmente relevante, assim como a quantidade de tempo passada em companhia de nacionais do país hóspede, que é menor em aqueles sujeitos de estudo com maiores dificuldades de adaptação. Características individuais já observadas anteriormente, especialmente a empatia, a flexibilidade, a auto-eficácia e as habilidades de percepção e relação, mediaram nas interações sociais dos expatriados. Assim, Expat-1 e Expat-4 deram mostras, nas suas falas, de dificuldades para entender comportamentos observados nos nacionais brasileiros, além de pouca ou nenhuma disposição a continuar insistindo em interagir socialmente depois de experiências que eles avaliaram de forma negativa. Como foi observado por Black, Mendenhall e Oddou (1991), a persistência em mostrar novos comportamentos, mesmo obtendo *feedback* negativo em alguns casos, está relacionada com a auto-eficácia (a crença na própria capacidade de lidar com o entorno), e influencia positivamente a adaptação às interações sociais. A empatia e as habilidades de percepção, visíveis nos depoimentos de Expat-3 e, em menor medida, de Expat-5 e Expat-2, têm também uma relação positiva com esta dimensão da adaptação, ao facilitar uma interpretação correta da cultura hóspede (MENDENHALL e ODDOU, 1985). No caso de Expat-2, observou-se o impacto da má adaptação do cônjuge sobre as expectativas próprias de adaptação. Finalmente, a flexibilidade, ou a capacidade para reavaliar as próprias percepções a fim de obter uma melhor compreensão do entorno, observou-se, mais uma vez, nas falas de Expat-3. Trata-se de uma habilidade contemplada não apenas por Parker e McEvoy (1993) como também por Maertz, Hassan e Magnusson (2009), que a descrevem como o esforço do expatriado por contextualizar e compreender empaticamente o comportamento do outro.

## 5. CONCLUSÃO

Em relação ao período antecipatório à expatriação, os resultados permitem afirmar que a ocorrência de uma preparação prévia à missão internacional está positivamente relacionada com a geração de expectativas ajustadas à realidade sobre o país hóspede, inclusive quando essa preparação é realizada pelo próprio indivíduo sem o apoio da organização. Confirmou-se que os expatriados com conhecimentos sobre a realidade socioeconômica e cultural do país hóspede apresentam uma melhor compreensão sobre o ambiente, o que facilita a adaptação. Pode-se dizer também que um conhecimento superficial da cultura do país hóspede está relacionado com a criação de expectativas pouco realistas sobre o destino, que impactam negativamente a adaptação ao ambiente geral e às interações com nacionais. Os resultados permitem também concluir que quando os critérios de seleção do profissional expatriado incluem o conhecimento da cultura e da sociedade do país de destino, há uma melhor adaptação antecipatória e uma melhor adaptação *in loco*. Finalmente, pode-se afirmar que as experiências internacionais prévias facilitam a criação de expectativas realistas sobre o país hóspede, mas só quando se produzem nesse mesmo país ou em culturas próximas à dele.

Sobre a adaptação dos expatriados ao ambiente de trabalho, é lícito afirmar que não há problemas de adaptação relacionados com as características da missão profissional. A pesquisa permite concluir também que a assistência nas questões logísticas da recolocação favorece a adaptação ao ambiente geral, como também os contatos com mentores. Os resultados autorizam a afirmar que a principal fonte de dificuldades na adaptação ao trabalho é a diferença entre a cultura organizacional encontrada no Brasil e aquela do país de origem, pelo encontro do expatriado com formas de trabalhar percebidas como muito diferentes das próprias. Essas dificuldades de adaptação ao trabalho não aparecem vinculadas ao microambiente organizacional ou ao ambiente setorial, e sim a diferenças de valores e hábitos profissionais entre a cultura de origem e a cultura hóspede, assim como a diferenças entre os próprios comportamentos no ambiente de trabalho e os dos nacionais brasileiros, aspectos estes contemplados por Parker e McEvoy (1993) no conceito de distância cultural. É importante ressaltar que para Black, Mendenhall e Oddou (1991), a novidade ou distância cultural não afetaria essa dimensão profissional da adaptação, mas os resultados da presente pesquisa permitem afirmar o contrário, a existência de uma relação entre esse fator e a adaptação ao trabalho. Pode-se concluir, por outro

lado, que nos casos estudados pela pesquisa a adaptação ao trabalho é mais bem sucedida que a adaptação ao ambiente geral e às interações com nacionais.

A respeito da adaptação dos gestores expatriados e os seus cônjuges ao ambiente geral fora da esfera organizacional, é lícito afirmar que a distância cultural é o fator que mais dificulta essa dimensão da adaptação. A distância cultural é percebida pelos expatriados em valores, comportamentos e hábitos dos nacionais do país hóspede (relação com as posses materiais, comportamentos de consumo, atitudes relacionadas com a convivência cívica...) diferentes dos próprios, como também em diferenças de estrutura socioeconômica entre o país de origem e o de destino, nomeadamente a maior diferenciação das classes sociais no Brasil. Conclui-se, conforme previsto pela teoria, que os expatriados com maiores habilidades de percepção sofrem menos estresse derivado dessa distância cultural, por serem mais aptos a contextualizar e compreender a origem de valores da cultura hóspede percebidos como diferentes dos próprios. Outros dois fatores previstos pelo modelo teórico tomado como base da pesquisa –a localização rural ou urbana do expatriado e a adaptação do cônjuge– influenciam também a adaptação do expatriado. A localização em uma cidade percebida pelos expatriados como carente de infraestruturas e espaços públicos de convivência e com pouca diversidade de opções culturais e de lazer revelou-se insistentemente como entrave à adaptação ao ambiente geral. Os problemas de adaptação do cônjuge, por sua vez, afetam negativamente a adaptação geral do expatriado. Vale salientar que cônjuges sem atividade profissional e/ou acadêmica apresentam maiores problemas de adaptação, chegando a situações de reclusão no próprio domicílio e idealização do país de origem.

Em relação à adaptação dos expatriados às interações com nacionais do país hóspede, é possível concluir que a distância cultural emerge, também nessa dimensão, como obstáculo principal à adaptação, e que fatores individuais como empatia, flexibilidade, auto-eficácia e habilidades de percepção e relação intervêm positivamente, quando presentes, nas interações sociais dos expatriados. Não se encontraram relações significativas entre extroversão, fator contemplado pelo modelo teórico, e a adaptação. Conclui-se também que os sujeitos com menor capacidade para compreender atitudes e comportamentos diferentes aos próprios apresentam maiores dificuldades de adaptação e maior estresse, assim como uma menor quantidade de tempo livre passado com nacionais e um entrosamento social mínimo ou nulo. Pode-se concluir também que a reafirmação dos valores próprios do país de origem está negativamente relacionada com a

adaptação às interações sociais, enquanto a revisão desses valores está positivamente relacionada com ela.

Finalmente, sobre o conjunto da adaptação sociocultural ao Brasil dos expatriados e os seus cônjuges, os resultados autorizam a afirmar que: a adaptação é melhor em expatriados com conhecimentos socioculturais prévios aprofundados, não superficiais, sobre o país de destino; a adaptação vê-se mais dificultada pela distância cultural que pelas características da missão profissional; o grau de adaptação aumenta com a compreensão das diferenças culturais que explicam valores e comportamentos diferentes aos do expatriado; fatores individuais como habilidades de percepção e de relação, flexibilidade, empatia e auto-eficácia estão positivamente relacionados com a adaptação às três dimensões: trabalho, ambiente geral e interações sociais; a adaptação do expatriado se dificulta quando a adaptação do cônjuge não é bem sucedida, o que é mais habitual quando o cônjuge não tem atividades profissionais e/ou acadêmicas no país hóspede; a localização em um habitat percebido como carente de infraestruturas chave dificulta a adaptação em expatriados procedentes de entornos fortemente urbanos.

Face ao exposto, pode-se concluir que a adaptação do expatriado ocorre através do progressivo conhecimento do ambiente do país hóspede e da compreensão do contexto sociocultural que explica as diferenças entre valores e comportamentos do país hóspede e aqueles do país de origem, processo facilitado por características individuais do expatriado não diretamente vinculadas à sua qualificação técnica, como são habilidades de percepção e relação, flexibilidade e empatia, além de sólidos conhecimentos socioculturais sobre o país hóspede. Entende-se, portanto, que as organizações envolvidas com a expatriação de profissionais devem considerar entre os seus critérios de seleção o grau em que os candidatos possuem características pessoais e conhecimentos socioculturais passíveis de facilitar a adaptação.

Considera-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos. No entanto, um fenômeno tão complexo quanto a adaptação do expatriado deverá ser abordado por estudos adicionais que permitam uma melhor compreensão do objeto de estudo. Dentre as limitações do presente trabalho, destacam-se o foco em uma localidade específica e em expatriados de apenas uma nacionalidade, assim como a sua natureza transversal. Propõe-se, com vistas a superar essas limitações, a realização de pesquisas longitudinais em outras regiões do Brasil capazes de capturar a cronologia dos acontecimentos mais relevantes durante o processo de adaptação, assim

como pesquisas qualitativas sobre o terreno em que os sujeitos de estudo possam ser observados em situações cotidianas de interação com a cultura e o ambiente social do país hóspede.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. *The transitional experience: An alternative view of culture shock*. **Journal of Humanistic Psychology**, 15, 13–23, 1975.
- ADLER, N. J. *Pacific basin managers: A Gaijin, not a woman*; **Human Resource Management**, 26, 169-191, 1987.
- ALI, A.; VAN DER ZEE, K.; SANDERS, G. *Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses*. **International Journal of Intercultural Relations**, 27(5), 563–580, 2003.
- ANDERSEN, M. *Expatriate employee numbers double as companies see increased value in expatriate assignment*, 2008. Disponível em: <http://www.mercer.com/press-releases/1326180>. Acesso em: 17 de agosto de 2010.
- ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BAUMEISTER, R. F.; SHAPIRO, J. P.; TICE, D. M. *Two kinds of identity crisis*. **Journal of Personality**, 53, 407-424, 1985.
- BERRY, John W. *The psychology of acculturation*. In: J. Berman (Ed.), **Cross-cultural perspectives: Nebraska symposium on motivation**, vol. 37, Lincoln: University of Nebraska Press, 1990.
- BERRY, John W. *Immigration, Acculturation, and Adaptation*. **Applied Psychology: an International Review**, 46(1), 5-68, 1997.
- BERRY, John W. *Acculturation: Living successfully in two cultures*. **International Journal of Intercultural Relations**, 29, 697–712, 2005.
- BHASKAR-SHRIVINAS, P.; HARRISON, D. A.; SHAFFER, M. A.; LUK, D. M. *Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions*. **Academy of Management Journal**, 48, 257-281, 2005.
- BLACK, J. S. *Work-role transition: A study of American expatriate managers in Japan*. **Journal of International Business Studies**, 19, 274–291, 1988.
- BLACK, J.S. *The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers*. **Management International Review**, 30(2), 119-134, 1990.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment*. **Journal of International Business Studies**, 22, 461-477, 1991.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, Mark. *The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework*. **Journal of International Business Studies**, 22(2), 225-247, 1991.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. *Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*. **Academy of Management Review**, 16(2), 291-317, 1991.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. *The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stay in assignments*. **Journal of Management**, 15, 529-544, 1989.

BONACHE, J.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. *Expatriation: A Developing Research Agenda*. **Thunderbird International Business Review**, 43(1), 3-20, 2001.

BRUSH, M. J.; MOCH, M. K.; POOYAN, A. *Individual demographic differences and job satisfaction*. **Journal of Occupational Behavior**, 8, 139-155, 1987.

CALIGIURI, P. M.; HYLAND, A.; JOSHI, A. *Families on global assignments: Applying work/family theories abroad*. **Current Topics in Management**, 3, 313–328, 1998.

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

CERVO, A. L; BERVIAN, P.A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Makron Books, 2004.

CHURCH, A. T. *Sojourner adjustment*. **Psychological Bulletin**, 91(3), 540-572, 1982.

DUARTE, Jorge. *Entrevista em profundidade*. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUBOIS, Cora. *Culture Shock*. Comunicação oral apresentada no encontro do Institute of International Education, Chicago, EUA, 1951.

EARLEY, P. C. *Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods*. **Academy of Management Journal**, 30, 685-698, 1987.

*El liderazgo español en renovables, infraestructuras y TIC apuesta por Brasil* (2009, 26 de novembro de), Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Disponível em: [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5593093\\_6366453\\_4270524\\_Todos%252BPrioritarios\\_BR\\_p5712643,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5593093_6366453_4270524_Todos%252BPrioritarios_BR_p5712643,00.html). Acesso em: 10 de setembro de 2010.

GALVÃO, Ally Delânia Linhares. *Adaptação de executivos expatriados: um estudo com executivos brasileiros na Argentina*. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

GEERTZ, Clifford. **The interpretation of cultures**. New York, NY7 Basic Books: 1973.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. – 12. reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

GLANZ, I; WILLIAMS, R.; HOEKSEMA, I. *Sensemaking in expatriation: A theoretical basis*. **Thunderbird International Business Review**, 43, 101-119, 2001.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. In: ENANPAD, 26. *Anais...* Salvador, Brasil, 2002.

GULLAHORN, J.; GULLAHORN, J. E. *An extension of the U-curve hypothesis*. **Journal of Social Issues**, 3, 33-47, 1962.

HARRISON, D. A.; SHAFFER, M. A.; BHASKAR, P. *Going places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences*. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 203-252. JAI Press: Greenwich, CT, 2004.

HARVEY, M. G. *The executive family: An overlooked variable in international assignments*. **Columbia Journal of World Business**, 20(1), 84–92, 1985.

HASLBERGER, Arno. *The complexities of expatriate adaptation*. **Human Resource Management Review**, 15(2), 160-180, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organization: Software of the mind**. New York: McGraw- Hill, 1991.

HOMEM, Ivana D. O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do estado de Santa Catarina: um estudo de caso. (Dissertação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

KIM, Young Yun. *Cross-cultural adaptation: An integrative theory*. In: R. L. Wiseman (Ed.), **Intercultural communication theory**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

KIM, Young Yun. *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

KIM, Young Yun. *Intercultural personhood: Globalization and a way of being*. **International Journal of Intercultural Relations**, 32, 359-368, 2008.

LEONG, Chan Hoong.; WARD, Colleen. Identity conflict in sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 763-776, 2000.

LOUIS, M.R. *Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. **Administrative Science Quarterly**, 25, 226–251, 1980.



LYSGAARD, S. *Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States*. **International Social Science Bulletin**, 7, 45-51, 1955.

MACHADO, Hilka V.; HERNANDES, Cláudio A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 8(3), 53-73, 2004.

MAERTZ, C.P.; HASSAN, A.; MAGNUSSON, P. *When learning is not enough: A process model of expatriate adjustment as cultural cognitive dissonance reduction*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108, 66–78, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing**. Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAMMAN, A.; RICHARDS, D. *Perceptions and possibilities of intercultural adjustment: some neglected characteristics of expatriates*, **International Business Review**, 5(3), 283-301, 1996.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. *The dimensions of expatriate acculturation: A review*. **Academy of Management Review**, 10, 39-47, 1985.

MILLER, E. L. *The international selection decision: A study of some dimensions of managerial behavior in the selection decision process*. **Academy of Management Journal**, 16, 239-252, 1973.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

OBERG, Kalervo. *Culture Shock*. Texto apresentado no Clube de Mulheres do Rio de Janeiro, Brasil, 1954.

OBERG, Kalervo. *Culture shock: Adjustment to new cultural environment*. **Practical Anthropologist**, 7, 177-182, 1960.

PARKER, B.; McEVOY, G. M. *Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment*. **International Journal of Intercultural Relations**, 17, 355– 379, 1993.

PATERSON, J. *Mercer research: Majority of organizations reviewing expatriate benefits*, 2010. Disponível em: [http://www.employeebenefits.co.uk/item/11392/pg\\_dtl\\_art\\_news/364/pg\\_ftr\\_art](http://www.employeebenefits.co.uk/item/11392/pg_dtl_art_news/364/pg_ftr_art). Acesso em: 15 de janeiro de 2011.

PUCK, J.F.; HOLTBRÜGGE, D.; DÖLLING, S. *Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies*. University of Erlangen-Nuremberg, Working Papers, No.3/2003.

PUNNETT, B. J. *Towards effective management of expatriate spouses*. **Journal of World Business**, 32(3), 243–252, 1997.

RAMPI, Nádia de Menezes P. Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros: um estudo na Fundação Dom Cabral. (Dissertação). Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

REYNOLDS, Adrienne A. *An examination of the goodness-of-fit between the expatriate adjustment model and self-selecting expatriates*. **Journal of Economic & Administrative Sciences**, 21(2), 52-67, 2005.

SALDANHA, Ana Paula C. O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros. (Dissertação). PUC Minas Gerais, 2008.

SÁNCHEZ, Juan I.; SPECTOR, Paul E.; COOPER, Carry L. *Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model*. **Academy of Management Executive**, 14(2), 96-107, 2000.

SCULLION, H.; BREWSTER, C. *The Management of Expatriates: Messages from Europe?* **Columbia Journal of World Business**, 36(4), 346-365, 2001.

SEARLE, W.; WARD, C. *The Prediction of Psychological and Sociocultural Adjustment During Crosscultural Transitions*, **International Journal of Intercultural Relations**, 14, 449-464, 1990.

SELLTIZ, C.; WHRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

STENING, B. W.; HAMMER, M. R. The cultural context of expatriate adaptation: American and Japanese managers abroad. *Proceedings of the Academy of Management*, 121-125, 1989.

SUSSMAN, Nan M. *The Dynamic Nature of Cultural Identity Throughout Cultural Transitions: Why Home Is Not So Sweet*. **Personality and Social Psychology Review**, 4(4), 355–373, 2000.

SUSSMAN, Nan M. *Testing the cultural identity model of the cultural transition cycle: Sojourners return home*. **International Journal of Intercultural Relations**, 26(4), 391-408, 2002.

TOMLINSON, J. *Globalization and Cultural Identity*. Recuperado em 2 de fevereiro de 2011, de [www.polity.co.uk/global/pdf/GTReader2eTomlinson.pdf](http://www.polity.co.uk/global/pdf/GTReader2eTomlinson.pdf), 2003.

TUNG, R. L. *Selection and training of personnel for overseas assignments*. **Columbia Journal of World Business**, 16, 68–78, 1981.

TUNG, R. L. *Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals*. **California Management Review**, 25(1), 57-71, 1982.

TUNG, R. L. *The new expatriates: Managing human resources abroad*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2009). Trends in International Migrant Stock: The 2008 Revision (United Nations database, POP/DB/MIG/Stock/Rev.2008).

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. *Toward a theory of organizational socialization*. **Research in Organizational Behavior**, 1, 209-264, 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, Nereida P. *Uma Análise sobre os Processos de Expatriação e Repatriação em Organizações Brasileiras*. (Dissertação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008.

WANG, Y. *Globalization Enhances Cultural Identity*. **Intercultural Communication Studies**, 16(1), 83-86, 2007.

WARD, Colleen. *Thinking outside the Berry boxes: New perspectives on identity, acculturation and intercultural relations*. **International Journal of Intercultural Relations**, 32, 105–114, 2008.

WARD, Colleen; OKURA, Yutaka; KENNEDY, Anthony; KOJIMA, Takahiro. *The U-curve on trial: a longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transition*. **International Journal of Intercultural Relations**, 22(3), 277-291, 1998.

WARD, Colleen; KENNEDY, Anthony. *The measurement of sociocultural adaptation*. **International Journal of Intercultural Relations**, 23, 659-677, 1999.

WARD, Colleen; RANA-DEUBA, Arzu. *Acculturation and Adaptation Revisited*. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 30, 422-442, 1999.

WARD, Colleen; RANA-DEUBA, Arzu. *Home and host culture influences on sojourner adjustment*. **International Journal of Intercultural Relations**, 24, 291-306, 2000.

ZAHARNA, Rhonda S. *Self-Shock: the double binding challenge of identity*. **International Journal of Intercultural Relations**, 13, 501-525, 1989.

ZEIRA, Y.; BANAI, M. *Selection of expatriate managers in MNCS: The host-environment point of view*. **International Studies of Management and Organization**, 15(1), 33-51, 1985.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada

#### **1 - Perfil da pessoa entrevistada:**

1.1 - Nome:

1.2 - Gênero:

1.3 - Faixa etária:      20-25      26-30      31-35      36-40      41-45  
                                    46-50      + 50

1.4 - Estado civil:      Casado      Solteiro      Outro

1.5 - Nº. de filhos:

1.6 - Cargo atual na empresa / função no órgão público:

1.7 - Duração da expatriação:

1.8 - Lugar de residência no país hóspede (cidade / estado):

#### **2 - Perguntas relativas a fatores organizacionais:**

2.1 - Recebeu algum tipo de treinamento específico prévio à expatriação e relacionado com a sua missão profissional no país hóspede ou com aspectos relativos à adaptação sociocultural ao país?

2.2 - Qual é o pacote de compensações e benefícios vinculado à expatriação?

2.3 - Quais são as práticas da organização na hora da repatriação?

2.4 - Há oportunidades especiais de promoção para os profissionais repatriados?

2.5 - Durante a sua experiência de expatriação, considera suficiente o nível de contato com os seus superiores no país de origem?

2.6 - Houve algum tipo de acompanhamento por parte de um coach/mentor durante os primeiros momentos da expatriação?

2.7 - Recebeu apoio logístico para se instalar no país (moradia, serviços, trâmites legais...)?

2.8 - As explicações recebidas sobre a sua missão profissional foram claras?

2.9 - Considera que dispõe de autonomia suficiente para desenvolver as suas responsabilidades profissionais?

2.10 - Até que ponto a sua missão profissional no país hóspede é diferente da que tinha no seu país de origem?

2.11 - A cultura organizacional da sua empresa no país hóspede é diferente da cultura da empresa no país de origem?

#### **3 - Perguntas relativas a fatores individuais:**

3.1 - Teve alguma experiência anterior como expatriado?

3.2 - Qual era a sua motivação para trabalhar no estrangeiro?

- 3.3 - Qual era o seu conhecimento do país hóspede antes de chegar a ele como expatriado?
- 3.4 - As suas expectativas, prévias à expatriação, sobre trabalhar e viver no país hóspede eram muito diferentes da realidade que posteriormente vivenciou?
- 3.5 - Considera que a sua formação acadêmica, cultura geral e conhecimentos específicos ajudaram na sua adaptação ao país e ao seu novo ambiente de trabalho?
- 3.6 - Qual era o seu nível de domínio do idioma quando chegou ao país? Houve uma progressão significativa nesse sentido durante a expatriação?
- 3.7 - Define-se a si mesmo/a como uma pessoa extrovertida, flexível e de mente aberta a novas ideias? Como você considera que a maior ou menor presença desses traços de caráter afetam à sua adaptação ao país hóspede?
- 3.8 - Em momentos de incerteza sobre a sua missão profissional e sobre a sua adaptação ao país, você tende a duvidar sobre a sua capacidade para lidar eficazmente com o entorno social e profissional?
- 3.9 - Em termos gerais, considera fácil ou difícil entender as novidades ao seu redor, isto é, as novas formas de agir e de pensar que observa no entorno?
- 3.10 - Considera fácil ou difícil relacionar-se com os nacionais do país hóspede dentro e fora do trabalho?
- 3.11 - Passa mais tempo com outros expatriados ou com nacionais?

**4 - Perguntas relativas a fatores contextuais (não relacionados com o trabalho):**

- 4.1 - A sua localização no país hóspede encontra-se em entorno rural ou urbano?
- 4.2 - Como avalia a adaptação social e cultural do seu cônjuge / da sua família ao país hóspede?
- 4.3 - Percebe grandes diferenças culturais entre o seu país de origem e o país hóspede? Quais?

**5 - Perguntas relativas à adaptação ao país hóspede:**

- 5.1 - Como avalia a sua adaptação ao trabalho que desenvolve no país hóspede e ao ambiente geral na empresa?
- 5.2 - Como avalia a sua adaptação às interações sociais e profissionais com nacionais do país hóspede?
- 5.3 - Como avalia a sua adaptação ao ambiente social e cultural do país hóspede em geral?
- 5.4 - Quais as principais dificuldades encontradas para a sua adaptação profissional e sociocultural ao país hóspede?

## APÊNDICE B – Tradução ao português das falas dos sujeitos de estudo

### Expat 1

Minha esposa e eu precisávamos mudar o cenário, sair do estresse e da pressão que tínhamos, que se vivencia na Europa agora, né?, dessa coisa da crise [...]. Ela estava trabalhando, de fato ela tem uma empresa em Barcelona, é coproprietária de uma empresa de comunicação e por motivos profissionais precisava de uma mudança, necessitava sair dessa empresa, mesmo sendo ainda proprietária, mas é verdade que ela resolveu se dar um ano sabático... um ano... um período sabático e... não há melhor lugar para tirar um ano sabático do que o Brasil, né? (Expat-1, 2011-a)

Bem, como país... mmm... me surpreendeu e não me surpreendeu, né? Talvez eu já sabia que aqui havia uma... uma... muita diferenciação entre as classes sociais, né? Eu já vinha... conhecia essa situação, né? Mas mesmo assim, me chocou muito, né? ver essa... essa diferença de classe social que ainda existe aqui e que eu acredito que é um problema que esse país tem. [...] Eu não sabia que esse era um país tão classista. Não imaginava isso. Não imaginava isso. Realmente eu desconhecia esse fato. (Expat-1, 2011-b)

Eu vim aqui para treinar tudo, tudo o que diz respeito do hotel, da empresa, né? Como quem diz para inculcar a cultura que nós temos na nossa empresa... mmm... inculcar um pouco uma metodologia de trabalho mais europeia aqui no hotel, que até agora não tem e que era muito necessária, muito necessária. [...] Existia uma falta de senso comum muito alarmante. Ou seja, a forma em que as coisas eram feitas, como as pessoas trabalhavam no cotidiano do hotel. (Expat-1, 2011-c)

Nós, em Barcelona, temos uma cultura de, acima de tudo, controlar muito os custos, né?, ou seja, questionar toda hora para nós mesmos se realmente aquele custo que estamos assumindo é necessário ou não ou pode ser feito de outra forma ou simplesmente não precisamos dele. O que eu vi aqui no Brasil é que as pessoas, especialmente os gerentes que estão aqui no hotel, têm uma mentalidade muito diferente, né? Por exemplo, se o departamento da governanta tem um orçamento de gastar cinco mil reais por mês em fardamento, ela já sabia que a cada mês iria gastar cinco mil reais e não pensava, quer dizer, pô, fazer uma... uma reflexão e dizer: “eu preciso gastar esses cinco mil reais? O hotel faturou o que devia faturar e eu posso gastar esses cinco mil?” Não, ela já gastava os cinco mil logo de cara porque estava orçado, né? Então, implantar essa cultura, essa nova mentalidade tem sido um objetivo muito importante. Eu acredito que consegui, se bem que às vezes ainda acontecem... acontece esse tipo de coisa, né? E temos que olhar muito de perto. (Expat-1, 2011-d)

Eu implantei uma parte, né? [da cultura corporativa da empresa], a mais importante, a de... a de... a de... tentar... mais do que controle de custos... que é apenas um exemplo... a de fazer eles reflexionarem sobre por que as coisas são feitas de uma determinada maneira, se essa é a maneira correta de se fazer as coisas, o que aconteceria se a gente fizesse de uma forma diferente, se seria melhor ou pior e quais consequências teria para a empresa, né?. Eu acredito que consegui fazer com que eles pensem, que é o mais importante, né? Que pensem. A partir daí já cada um faz o melhor que pode e o que quer, mas pelo menos que pensem e que reflitam sobre as coisas, né? Porque, é claro, muitas vezes, quando eu cheguei aqui diziam para mim “mas a gente sempre fez isso desse jeito aqui”... Pô, sim, tá, você sempre fez assim, eu não digo que não, nem digo que esteja bem feito ou mal feito, mas será que se você faz de outra forma será melhor? Terá melhor resultado para o teu departamento, para os teus funcionários, para a empresa? Então, era um pouco sempre esse discurso, né? Eu acredito que isso aí eu consegui, se bem tenho que ficar muito por perto e às vezes ainda aparecem remanescentes desse tipo de coisas, mas eu diria que consegui bastante. (Expat-1, respondendo à pergunta sobre se considera que foi bem sucedido na implantação de uma nova cultura organizacional, 2011-e)

Eu, nessa tentativa de implantar a nossa cultura de empresa que temos em Barcelona me deparei... e continuo me deparando com muitas dificuldades, a verdade é essa. Eu acredito que é uma questão cultural. Eu tenho certeza que se você vai para outra empresa daqui acontece a mesma coisa, né? [...] Ou seja, no começo tive muitas dificuldades com a mentalidade deles, como comentávamos antes, mas dado que eu vinha aqui para implantar um pouco a minha mentalidade, então... eu diria que... isso a gente conseguiu, né? Eu sempre falo para eles: “olha só, você tem dez coisas para fazer, né? Você tem dez assuntos para serem trabalhados no seu departamento. Não comece fazendo os dez ao mesmo tempo. Não faça isso. Comece um, conclua. Comece outro, conclua.” Aqui não é assim, aqui fazem dez mil coisas ao mesmo tempo e no final não fazem nada. Ou não fazem nada direito, porque, é claro, fazem tantas coisas, né? [o entrevistado adota um tom irônico na última frase] E devagar, com muita calma, sem estresse, vamos fazendo tudo, né? Realmente estabelecer limites ou estabelecer prazos tem sido difícil aqui, né? Vamos fazer uma coisa, mas vamos estabelecer um prazo, né? Não demore um mês a fazer uma coisa se você pode fazê-la em dois

dias, né? Sim, sim, o valor do tempo aqui é muito diferente ao nosso. Nós damos muita mais importância ao tempo do que eles. (Expat-1, 2011-f)

Você vai a um restaurante aqui... e eu diria que não apenas aqui no meu hotel, e sim a um restaurante de qualquer lugar de Natal, você vai ver um garçom que deixa cair um papel no chão, ou que há um papel no chão e os garçons não vão pegar esse papel. Por quê? Porque existe uma equipe de faxina no hotel. E aí, claro, eu penso para mim: “pô! No meu hotel!” Tá bom, não é o meu trabalho, não me corresponde a mim, como diretor de hotel, pegar esse papel que está no chão, mas se eu estou passando pelo hall e vejo um papel eu vou pegá-lo. Mesmo que exista uma equipe de faxina, né? Por quê? Porque é a imagem do hotel, né?! [o tom de voz do entrevistado foi se alterando ao longo desta resposta, atingindo o clímax nessa última frase] Então... cada um tem as tarefas muito definidas e não saem desse padrão, né? E isso dificulta muito a operação. (Expat-1, 2011-g)

Eu tenho problemas, sim, tenho problemas com pessoas que bebem, sim, sim. Eu devo tomar cuidado, mas, é claro, eu não posso demitir alguém que bebe no serviço, porque essa pessoa não está fazendo nada errado, essa pessoa está doente e eu não posso demitir uma pessoa por ela estar doente [Expat-1 adotou um tom de ironia nesse trecho]. Isso aí é um problema, né?, porque, claro, eu trabalho... meu setor é o de serviços, eu estou fornecendo um serviço a um senhor que está pagando e é ele quem recebe esses serviços em primeira pessoa, né? Então, se um garçom está bêbado e acontece alguma coisa com um cliente, isso na minha consciência, na minha cultura, no que eu aprendi da vida, significa demissão, por exemplo, né? Pô, por mau comportamento, né?! [com o tom de voz visivelmente alterado]. Aqui não é. Aqui é doença... isso mostra também um pouco da diferença com aquilo em que nós acreditamos, né? (Expat-1, 2011-h)

Acontece também, por exemplo... que é uma coisa que me deixa chocado, né?, eu se um dia não estou feliz numa empresa, nesta empresa, por exemplo, se estou cansado e quero ir embora, eu irei embora. Pegarei as minhas coisas e deixarei a empresa, né? Eu me deparo aqui com situações em que realmente um funcionário quer ir embora pelo motivo que for... mas ele quer ser demitido. E quer receber a indenização. Se você quer se mandar, se mande. Eu estou feliz com o seu trabalho, você faz bem o seu trabalho, se você resolve sair da empresa, pelo motivo que for, você vá embora e pronto, né? Pois bem, não é. Eles ficam aqui até serem demitidos. Porque eles sabem que jogam com vantagem e ficam aqui até que você os coloca na rua, dá dinheiro para eles ou pegam o FGTS, entendeu? (Expat-1, 2011-i)

Olha, primeiro, uma coisa que eu aprendi há pouco tempo, é não confiar em ninguém. É muito triste isso, viu? Mas eu, dentro da minha empresa, confio em duas pessoas. Duas pessoas. E aqui somos trezentos funcionários. Confio em dois, dois ou três deles. Quatro. Poderia contá-los com os dedos de uma mão. Isso realmente é um problema, né? E é um problema porque... eu me senti muito sozinho às vezes aqui, né? Porque o fato de ter a matriz na Europa... claro, há muitas decisões que você tem que tomar no dia a dia e você não tem com quem... você não tem ninguém com quem possa... ou tem poucas pessoas com as quais você possa conversar e discutir essa... sobre como tomar essa decisão, se é correta ou não ou se é o melhor para a empresa, né? Muitas vezes precisei tomar decisões sozinho e errei. [...] O primeiro que eu diria para ele [para um hipotético sucessor no cargo dele] seria isso: não confie em ninguém. Ou confie apenas nesses três aí. Não confie nos outros porque eles vão lhe passar a perna. [...] Eu já troquei muitos gerentes, já troquei muitas pessoas e continua a mesma coisa: você não pode confiar neles. (Expat-1, 2011-j)

Eles sempre dizem sim a tudo. Bem, é... eles nunca dirão não para você. Tudo é possível, tudo a gente vai fazer, tudo pode ser feito, tudo... E na verdade há muitas coisas que não são feitas. Antes de dizer não para você, e de colocar um motivo para dizer não, e discuti-lo, e falar a respeito, e procurar uma solução, para eles é muito mais fácil dizer “sim”, pegar o atalho, não fazer nada e depois a gente vê, né? E depois, é claro, chega a discussão, a raiva, tudo, né? Realmente é... Por quê? Não sei, nunca cheguei a entender, mas é sempre “sim”, “sim”, “sim”. [...] Aqui as pessoas não discutem, elas têm medo muitas vezes, né? Ou não, não é medo... Sei lá eu, pô! É uma hierarquia muito bem definida e cada um sabe o que tem... até onde pode chegar, né? Eu, quando faço... quando faço as minhas reuniões com os meus responsáveis, uma por semana com os meus dezoito gerentes que tenho no hotel, eu falo para eles: “vocês precisam dar a sua opinião. Não porque eu diga uma coisa ela está certa, não, me deem a sua opinião, quem sabe vocês têm uma ideia diferente que é melhor do que a minha, pô, genial! Somos uma equipe, estamos todos aqui, eu sou o diretor e estou à frente de tudo isso aqui, mas se você tem uma ideia melhor, fale, por favor, não fique calado.” E custa que eles façam isso, viu? Custa. (Expat-1, 2011-k)

Eles, eu diria, por exemplo, né?, são uma sociedade muito consumista. Para mim, eles são uma sociedade totalmente americana, nesse sentido, né?... Eu, quando... Eu me lembro da primeira vez que fui até um supermercado aqui em Natal, perguntaram para mim se eu queria parcelar a compra. Pô, parcelar a compra! As coisas de que eu preciso para

viver, para comer... parcelar! Isso aí me deixou muito chocado, né? Então, eu acredito que é uma sociedade muito consumista, nesse aspecto são muito diferentes da gente, né? (Expat-1, 2011-l)

Aqui existe um consumismo, eu diria que as pessoas aqui têm muitas dívidas, têm muitas dívidas, eu acho, porque é carro, é apartamento... os carros são caros, os apartamentos são caros, mesmo que falem que não são, são caros sim, para um salário de aqui são caros sim... E o consumismo que eles têm, porque as pessoas se endividam muito e então eles dão sim muita importância a aqueles duzentos reais, que a gente não daria tanta importância, né? Porque nós somos, talvez, um pouco mais organizados e não vivemos acima das nossas possibilidades. Se nós não podemos fazer uma coisa, não fazemos e pronto. Aqui fazem, sim. Aqui eles fazem, sim. Então eu diria que aqui há um que de... ou seja, essa coisa de não poder confiar nas pessoas é por isso, né? Porque eles pensam só no próprio interesse e se podem irão embora [da empresa] ou passarão a perna em você ou na verdade... Eles gostam muito de dinheiro, pô! Aqui as pessoas gostam muito do dinheiro! [nesse ponto, depois de se exaltar, Expat-1 faz um longo silêncio e parece refletir]... Não sei por que, viu? Não sei por que. Talvez porque por muito tempo não tiveram, né? Ou porque viveram na pobreza ou tiveram esse... esse... essa falta de dinheiro, né? Mas pô, é uma coisa...! (Expat-1, 2011-m)

Não há rede de esgoto, ruas sem calçamento, não há lixeiras nas ruas, não há contêineres [de lixo], sei lá, não há bancos, não há... Na verdade você diz para si mesmo: pô, que forma de pensar é essa... e as pessoas realmente aceitam que a cidade delas seja desse jeito aí, né? Isso me deixou muito chocado, muito. Também as pessoas aqui são sem educação, né? Porque é o que eu estava dizendo antes: eu já coloquei um exemplo, mas vou colocar mais um, né? Se aqui a pessoa precisa jogar um papel no chão, ela joga. Você vê... Eu vou andando de carro às vezes e vejo um ônibus e vejo que alguém joga uma latinha de cerveja pela janela. Pô! Isso me deixa muito chocado porque, é claro, a latinha fica ali mesmo, ninguém vai lá para pegá-la, né? Quando você vem como turista você vê outro tipo de coisas. Você vê, sei lá, como a praia é bonita, olha aqui, fiz uma boa refeição, não fiz, fui de buggy para tal canto... Mas é claro que quando você mora aqui e pega o carro e vai de casa para o trabalho, sai para fazer compras... você percebe esse tipo de coisas, né? (Expat-1, 2011-n)

Eu, como hotel, o que a gente paga aqui de impostos... é uma barbaridade, é uma vergonha, eu quase que diria. Para onde é que vai esse dinheiro todo? Você vai hoje até a Via Costeira à noite e não há iluminação. Está tudo desligado. Pô! A Via Costeira, onde ficam todos os hotéis de Natal, onde os turistas vão caminhar à noite... Não há iluminação [aqui o entrevistado faz um gesto de profunda incompreensão]. É essa a imagem que Natal mostra? Você vai para Ponta Negra: a praia dá nojo. A orla toda está uma porqueira. [...] Eu, aqui no hotel, já tive muitas reclamações de clientes que dizem para mim: “pô, praias lindas, mas cheias de merda!” É claro, você pensa... É claro, não há rede de esgoto em Ponta Negra, por exemplo, é o a que a gente comentou antes, né? Isso é um problema, e aí, onde foi parar esse dinheiro que é pago em impostos? A meu ver, o problema desse país são os políticos. São os políticos. [...] E as pessoas o aceitam com normalidade! Que eles... roubem e as coisas que fazem e as pessoas aceitam isso com normalidade! Isso, como já disse antes, isso sim me deixa chocado. [...] Eu sabia disso aí [a existência de corrupção]. Mas que as pessoas aceitassem isso e convivessem com isso, não. Não, porque eu não aceitaria. Ou seja, eu sou de um vilarejo com população de quinze mil pessoas, perto de Barcelona. Se eu fico sabendo que o prefeito de lá está roubando, eu sei que as pessoas vão reclamar e vai dar confusão. (Expat-1, 2011-o)

Eu não vejo blitz da polícia para o controle do consumo de álcool aqui em Natal. Sim, bem, existem controles... aqui na Via Costeira e em Pium, né? Mas aí o que eles querem é pegar... aí eles não querem pegar os que andam alcoolizados, aí eles querem pegar o gringo que tem a carteira em ordem para ver se tiram cinquenta reais dele, quero dizer, isso já aconteceu comigo, viu? E eu não dei os cinquenta reais para eles. E não dei [com expressão de firmeza]. Porque não quis, pô. Viu? Porque para mim isso é corrupção, então... Você precisa me multar por estar sem carteira? Então me multe. Mas eu não dou cinquenta reais para ele. E falei isso bem claro para ele. E ele me deixou ir embora. Isso é... [gesto de indignação]. Mas realmente isso acontece aqui. [...] Eu diria que eu tolero isso. Há quem tire proveito disso. Há pessoas, quem quer que sejam, que tiram proveito dessa situação. Mas eu não tiro proveito. Eu tolero isso, mas não concordo. E não vou entrar nessa. Não vou. Não vou. (Expat-1, 2011-p)

Eu lembro da primeira vez que fui ao supermercado, com a minha esposa, a gente fez meia hora de fila. Pô, eu queria morrer. Eu pensava, vamos ver, como é possível? Ou seja, tinha uma moça que passava os produtos pelo caixa um de cada vez... mas aqui a cultura é “vamos ao supermercado”, eu acho, “para passar a tarde de domingo”. E aí estamos, você vê que as pessoas já vão bebendo dentro do supermercado, vão comendo... depois pagam, né, imagino, quando saem, não sei. Mas são coisas que deixam você chocado, né? Porque lá [na Espanha] não, lá... Não sei. Não sei se é bom ou ruim, mas a nossa cultura é “vamos rápido porque de aqui vamos para casa deixar tudo lá e fazer o que tivermos para fazer”. Aqui não, aqui eles vão passar o domingo ou o dia no supermercado, né? Isso me deixou muito chocado. Já até tem aparelho de TV no caixa para entreter o pessoal. Pô, é demais, né? (Expat-1, 2011-q)



Sim, eu me considero adaptado, eu acredito que compreendi o jeito de viver que eles têm. Não aceitei em alguns aspectos, isso com certeza, mas me adaptei, né? Eu diria que não ajo como eles, mas estou sim adaptado à cidade, adaptado à empresa, tento... não chamar a atenção, né?, não parecer um gringo, em muitos aspectos... porque eles fazem com que você se sinta mal, né?, às vezes, quando chamam você de gringo, né? [...] Eu posso ir... coisas que eles fazem, né?, posso ir dançar forró, posso ir... você entende? Mesmo não gostando, bem, às vezes você faz essas coisas ou vai assistir... sei lá... qualquer coisa das que eles fazem. (Expat-1, 2011-r)

Eu acredito que esse aqui é um país que daqui a dez anos será demais. Será demais. Estão faltando dez anos, estão faltando... estão faltando infraestruturas, está faltando fazer uma mudança, está faltando dar o passo à frente que vai dar agora com a Copa do Mundo, eu acho que esse vai ser um passo muito importante, eu acredito que esse será um país onde as pessoas vão viver muito bem, né? [...] Hoje ainda falta um pouco. Especialmente aqui no Nordeste. Mas em dez anos eu acho que será um país para se morar. [...] Eles vão mudar, vão mudar. Eu acredito que vão. Eu acredito... cada dia tem mais pessoas de fora, cada dia as pessoas daqui viajam mais, as pessoas vão ter mais recursos para poder viajar e conhecer o mundo... Tem pessoas daqui que nem sequer foram até Pipa, pessoas de Natal que não conhecem Pipa, por exemplo! Claro, isso é muito chocante para mim, né? Pô, nunca foram a Pipa! Bem, são pessoas que não tiveram... não tiveram condições de viajar até Pipa, não têm dinheiro ou... ou realmente não têm a cultura ou a vontade de ir, né? Eu acredito que isso vai mudar e que vai mudar logo. Está começando já, eu diria que está começando já. Por isso eu digo: estão faltando dez, quinze anos. (Expat-1, 2011-s)

Toda vez que eu pego meu carro aqui... Pô, eu tomo muito cuidado! Eu pego o carro e penso “bem, vamos ver por onde é que eles aparecem hoje”, porque aparecem motos, carros, os ônibus aparecem por todo canto... Claro, aqui vai acontecer uma coisa, né?, porque cada dia são vendidos cem carros novos em Natal, conforme as últimas estatísticas. Isso supõe... quantos carros ao ano? Quarenta mil carros ao ano! Eles têm as estradas que têm, têm a educação que têm, ou seja que muito bem o negócio não pode andar. Ou mudam ou a cada dia morrerão cem pessoas, porque isso já está acontecendo, há muitos acidentes, né? E eu acredito que aqui as coisas vão mudar: vão precisar de mais leis, mais controles... (Expat-1, 2011-t)

A integração, no início, foi muito dura. Foi dura porque eu lembro que ela não... claro, ela vinha de uma... de uma cultura como a nossa, a catalã, onde a gente faz muita vida na rua, muita vida nos mercados, nos terraços, nos bares, nas praças e chegar aqui e encontrar que não há nada, porque aqui não há nada disso, realmente em Natal não há nada, se você quer ver pessoas precisa ir para um shopping... mmm... foi duro, né? [...] Natal não tem vida em si. Natal é uma cidade que não tem vida, não tem nada. Você vai para São Paulo e você tem opções de restaurantes, teatros, cinemas, estádios, ruas para caminhar ou fazer compras... Muitas coisas, né? Aqui você não tem nada disso tudo, aqui o único divertimento é a praia, os shoppings. [...] Nós não nos imaginávamos aqui, nem a minha esposa nem eu, não nos imaginávamos quatro anos... nessa cidade [o entrevistado remarcou essa última frase com gestualidade e tom enfáticos], não nesse país, porque eu acredito que em outras cidades sim poderíamos nos imaginar, como São Paulo ou o Rio. (Expat-1, 2011-u)

... E também um pouco o que a minha esposa faria, né? Porque como já comentei a minha esposa estava em um período sabático, de pensar o que faria com a vida dela, nós achávamos no começo que aqui haveria muitas oportunidades para fazer negócios ou fazer... realmente montar alguma coisa que funcionasse, onde a minha esposa pudesse trabalhar... e uma vez aqui você percebe que... isso é difícil, né? Que você acha que uma coisa que funciona na Europa você pode implantá-la aqui e que vai funcionar e não é bem assim, não é bem assim. (Expat-1, 2011-v)

É que as pessoas andam... pô... são... andam assim [o entrevistado coloca as mãos aos dois lados do rosto, representando miopia]... andam... não sei como dizer... é uma coisa... você vai ao supermercado, por exemplo, e está andando com o seu carrinho, ou caminhando por dentro, e uma mulher passa na sua frente, travessa com você sem olhar para a sua cara, sem dizer “desculpa” ou “bom dia” ou o que for, né? Travessa na sua frente, diretamente, né? Vão cada um por si, vão... sem contemplações... ou você está andando pelo hotel, eu que sou o diretor do hotel, e você diz “bom dia, tudo bem?”... e as pessoas às vezes nem te cumprimentam de volta, né? Isso me surpreendeu muito, né? Surpreendeu-me porque nós, quando alguém diz bom dia para nós, o mínimo é dizer bom dia. Aqui não. Aqui realmente as pessoas não fazem isso. [...] Educação seria talvez a palavra. A falta de educação, eu diria. Coisa que, de outro lado, é muito importante para eles, né? “Eu sou classe A, classe B, tenho isso aqui, tenho aquilo outro...”... mas eles não têm educação. A meu ver, não têm educação. (Expat-1, 2011-w)

Eu aprendi a tolerar que alguém não me cumprimente, que alguém cruze na minha frente no supermercado ou que alguém cuspa na minha frente. Aprendi a tolerar essas coisas. Ou que os carros dirijam do jeito que dirigem aqui, que

nem malucos. Eu tolero isso. Mas não concordo. Não. Não. E eu acredito que, como já disse, com o tempo isso vai mudar, em dez, quinze anos. Mas eles vão ter que mudar isso, porque acontece que um país assim não pode se sustentar em forma alguma, né? (Expat-1, 2011-x)

Na verdade, vamos ver, eu... mmm... fiz poucas amizades aqui, né? As que fiz foram com espanhóis e dentro do hotel, claro, eu me dei com todos os brasileiros, né? E eu sou... O brasileiro é muito de dizer “vem para a minha casa jantar, vem para a minha casa fazer tal coisa ou tal outra, vamos fazer isso, vamos fazer aquilo”, né? Mas eu não quero misturar trabalho e lazer, né? A meu ver é muito perigoso ir tomar umas com o meu gerente de recepção, por exemplo, né? É perigoso porque depois você mistura trabalho e vida pessoal e eu estou aqui para fazer um trabalho, não para ter vida pessoal nesse sentido. (Expat-1, 2011-y)

Nós não gostamos da sociedade de Natal. Em decorrência da minha posição, quando eu vou a um evento social, é claro, as pessoas que vão a esses eventos sociais são pessoas... que na Espanha chamamos de “pijos” [filhinhos de papai], né?, que são a classe mais alta, né? E eu realmente ocupo uma posição de muita responsabilidade e às vezes preciso coincidir com essas pessoas, mas não sinto afinidade com elas, de jeito algum. [...] Eu não fico a vontade me misturando com esse tipo de pessoas, porque verdadeiramente não é o meu perfil. (Expat-1, 2011-z)

Bem, eu acho que aqui, como eu já disse, aqui se diferencia mais entre uma classe e outra. Na Espanha também existe essa classe A, é claro, mas não há... não marcam tanta distância. Eu acho que lá não é marcada tanto a distância como é marcada aqui. É o que eu acho. (Expat-1, 2011-z<sub>1</sub>)

Na verdade as pessoas são fechadas às vezes, viu? Às vezes é difícil, viu? [...] Que como percebo isso? Ixi, a verdade é que não sei responder essa pergunta... Não sei... Como eu poderia dizer? Não sei, não sei responder essa pergunta. (Expat-1, 2011-z<sub>2</sub>)

## **Expat-2**

Ela está aqui totalmente por obrigação, porque precisamos estar aqui, mas ela não gosta, não é feliz (Expat-2, sobre a esposa dele, Expat-4, 2011-a)

Eu conhecia o país e conhecia a região. Desde 2006 eu vinha uma vez por mês a Natal, de forma que havia praticamente três anos que vinha com muita assiduidade. E o Brasil é também um país que eu conhecia muito bem porque tive família morando nele, tive um tio morando no Brasil por 35 anos, de maneira que na verdade para mim não era nada... na verdade que a adaptação ao idioma e ao jeito de ser não foi difícil para mim, porque já o conhecia muito. (Expat-2, 2011-b)

Eu fiquei surpreso que há pessoas com muita capacidade de trabalho e muito preparadas que depois em muitos casos têm um grau de irresponsabilidade muito alto. Pessoas sobre as quais você pensa “esse cara sabe um monte e poderia ser muito bom”, mas que não são boas assim porque não têm o hábito de cumprir, de seriedade e às vezes de responsabilidade até. [...] Eu atribuo isso ao fato que também não houve um grau de exigência muito grande até agora no trabalho das pessoas daqui. Não havia ninguém com um grau de exigência... Talvez os europeus tenhamos padrões de qualidade ou de exigência mais elevados. (Expat-2, 2011-c)

Eu não sei se é má sorte, mas vejo muitas pessoas que dizem a mesma coisa: destacaria o fato de não poder confiar praticamente em ninguém. Eu já me vi obrigado a perder muito tempo, e ainda perco muito tempo, fazendo papel de polícia sobre coisas que na Espanha não precisaria ficar vigiando, como as movimentações financeiras, constantemente: que você coloque limites para a procuração de alguém não garante que essa pessoa não possa fazer determinadas coisas, e é por isso que se perde muito tempo em vigiar o que todo mundo faz, controlar o que cada um faz. [...] Eu já tive experiências negativas e, além disso, conheço muitos outros espanhóis que investiram aqui e com os que aconteceram coisas do tipo. Pessoas que agora que eu tenho mais experiência vêm me encontrar para ver se eu posso ajudá-las a gerenciar e controlar as suas empresas porque não confiam nas pessoas que as estão gerenciado aqui. [...] Tenho a impressão que aqui houve um boom imobiliário, uns dez anos atrás, durante o qual chegaram muitas pessoas para fazer dinheiro com uma visão romântica, em um momento em que no mundo todo havia muita capacidade de investimento e não existia um padrão de controle muito elevado, os estrangeiros chegávamos predispostos a pagar praticamente qualquer quantidade que nos era solicitada e tudo parecia barato para nós e, além disso, havia o posicionamento de “eu invisto no Brasil,” –com esse componente de romanticismo que antes referi– “se as coisas correm bem, ótimo, se correm mal também não tem problema”. [...] Eu acredito que existe uma cultura pela qual é quase obrigado tirar o máximo proveito possível de um estrangeiro, que é uma pessoa com muito

dinheiro que aparentemente até agora também não se importava muito com perdê-lo. E isso aí gerou como uma... consciência geral de que você tem que levar vantagem de qualquer investidor. (Expat-2, 2011-d)

Na Espanha não é tão fácil que uma pessoa vá até o Tribunal do Trabalho e fale que esteve trabalhando três meses sem carteira assinada, ela tem que apresentar alguma prova mais consistente. Aqui, ao contrário, o protecionismo é brutal, quase que é a empresa quem tem que provar que não é culpada. Eu nunca tive um problema de tipo trabalhista nas minhas empresas [na Espanha] e aqui já tive duas denúncias de pessoas que fizeram um serviço eventual e depois disseram que tinham trabalhado durante meses para a empresa, e foi um processo muito difícil porque, de cara, você tem que provar que eles estão mentindo. Trata-se de uma legislação com “efeito ricochete”, porque vem de muitos, muitos séculos de abusos e da mesma forma que ocorre na Espanha com as leis de proteção à mulher, o que se fez foi uma lei muito rígida e muito dura porque verdadeiramente tinha havido abusos nesse tema, e às vezes os inocentes pagam o pato. Às vezes se faz um mau uso dessa lei. Aqui as pessoas estão começando a ficar espertas e começando a enxergar que se são hábeis e juntam quatro provas podem destruir a empresa. (Expat-2, 2011-e)

Eu ainda não encontrei ninguém que me contradiga nem no trabalho nem em qualquer outro lugar, é quase impossível que falem para você “olha, eu não concordo com a opinião do senhor”. E é muito perigoso que as pessoas falem sim para tudo que você diz, porque depois elas fazem o que bem entendem em muitíssimas ocasiões: não acreditam naquilo que você está dizendo, não compartilham daquela ideia, não dizem isso para você e acabam por fazer o que elas acham que deve ser feito. E isso é uma coisa que profissionalmente já vivenciei em inúmeras ocasiões. [...] O brasileiro rejeita totalmente o confronto e o conflito. Ele não gosta dos tons de voz mais altos nem da agressividade. Eu acredito que o brasileiro, per se, não é agressivo, é tudo o contrário, é muito de sair bem na foto, de dizer sim quando você o convida para jantar e depois não aparecer porque simplesmente não gosta de dizer não. Quando acontece que dizer sim e depois não aparecer é muitíssimo pior. (Expat-2, 2011-f)

Eu diria que existe certa semelhança latina na forma de entender a vida, no que diz a respeito da família, o valor da família, o valor do tempo de lazer, os filhos e todas essas coisas que são bem similares, mas depois o que eu percebo nos brasileiros e nos nordestinos é uma necessidade de imediatismo absoluto no aspecto econômico, ou seja, tem que se aproveitar ao máximo o que seja possível, não sei se porque eles vêm de um passado de escassez no qual as famílias tinham apenas o básico e daí essa avidez econômica se percebe claramente e também essa vontade de querer mostrar o que cada um tem, as joias, o carro, o celular... isso aqui é uma febre que na maior parte das sociedades mais desenvolvidas está um pouco superada, ainda existe mas não se percebe como se percebe aqui. [...] Aqui no Nordeste eu vejo muitas atitudes de novo rico, de querer aparecer, de mostrar que eu tenho o escritório maior, o carro novo, uma casa... ou seja, essa necessidade de mostrar que estou bem de vida e eu diria que os europeus tem mais... eeee... somos mais moderados nesse aspecto, não estamos tão preocupados em mostrar. (Expat-2, 2011-g)

Sempre que fui ao supermercado em horários normais pensei “isso aqui não é para mim” e agora simplesmente não vou mais, ou vou no último horário da noite, porque não aguento as filas. [...] Não vou mais ao supermercado, não vou mais aos bancos no começo do mês... É incrível como as pessoas levam as filas com essa resignação: se têm que estar uma hora e meia numa fila, ficam lá. Já eu não fico. Eu tenho coisas a fazer e não aceito isso. [...] É hábito, é o fato de não ter morado em outro lugar, é igual que quando alguém está passando os produtos no caixa com aquela parcimônia e não tem um código de produto, e isso já é o normal. Nós vimos de um lugar onde se você é parado no caixa porque estão em falta de um código você reclama, “olhe só, você tem que ter todos os códigos e isso aqui tem que andar rápido”, é claro que se as pessoas não tem vivenciado isso e não conhecem outras formas de trabalhar... (Expat-2, 2011-h)

Aqui existe uma origem portuguesa e um menor desenvolvimento e lá [no Sudeste do Brasil], como acontece em quase todo lugar onde a base da imigração é alemã ou britânica, as coisas sempre funcionam melhor. E nisso aí também os espanhóis somos culpados: ali onde fomos as coisas não funcionam bem, ali onde os ingleses foram funcionam sim e ali onde os alemães foram também. Alguma coisa há que a gente não fez direito. (Expat-2, 2011-i)

O que mais chama a minha atenção aqui é a grande religiosidade que todos têm, uma visão religiosa e moral que com frequência não se corresponde com os atos das pessoas, é uma coisa que chama muitíssimo a minha atenção, isso de ir pedir, ir pra igreja, fazer oferendas, frequentar congregações e depois estar, de outro lado, agindo muito longe do que seria um comportamento moral. Eu vi isso em muitíssimas pessoas aqui. (Expat-2, 2011-j)

Aqui as pessoas são tremendamente egoístas em deixar passar alguém na fila, na hora de dirigir, se uma ambulância vem pela pista o coitado morre porque aqui ninguém sai da faixa para ela passar... São totalmente não solidários. Eu observo uma enorme diferença no que diz a respeito de solidariedade, por assim dizer, comunitária. Não há. As coisas são jogadas no chão e fica por isso mesmo, você chega numa porta e está lá um senhor ancião, eu entro

primeiro e o ancião já entrará depois... Uma mulher grávida está no ônibus e custa um mundo que as pessoas levantem para ela sentar, isso aí são critérios que você aprende quando é criança e que eu não percebo aqui. Não vejo que existam. (Expat-2, 2011-k)

Aqui em Natal me surpreendeu muitíssimo a pouca diversidade a respeito de cultura. É uma cultura muito de forró e pouquíssimas pessoas saem disso, a oferta cultural da cidade é quase inexistente, uma obra de teatro aqui... não chega praticamente nenhuma banda do exterior, e nem falo já em outro país e sim do próprio Brasil, é tudo terrivelmente igual, tanto faz onde você for que sempre encontra a mesma música, quase todos os bares e restaurantes têm o mesmo cardápio... É tudo muito parecido. Aí, se você vem de uma cidade grande como Barcelona ou Madri, onde a oferta é gigante, aqui você se sente um tanto sufocado. E as ofertas para o final de semana, as coisas para fazer quando você já cansou da praia... aí já é desencorajador. Inclusive se você tem crianças. Chega o final de semana e não sei o que fazer com elas, porque a oferta de parques ou de lugares é muito reduzida. Mas isso é um defeito dessa cidade, se você vá para São Paulo isso não acontece. Natal é muito grande em população, mas em opções é muito pequena. É menor que algumas cidades da Espanha com população de 20.000 pessoas. [...] Há muito poucas coisas para fazer. Isso sim foi uma decepção muito grande. (Expat-2, 2011-l)

É muito provável que fiquemos aqui por cinco anos. Dez, nem tanto. Vai depender da evolução dos negócios. Na hora que eu consiga ter uma estrutura confiável aqui, terei o que inicialmente eu queria: negócios aqui que eu possa monitorar a cada dois ou três meses, sem que seja preciso morar aqui. Eu não vim aqui por opção pessoal, e sim por necessidade empresarial. (Expat-2, 2011-m)

Eu descobri que toda a receptividade e hospitalidade iniciais, e a doçura, depois não se concretizam tanto assim na hora de morar e na interação com as pessoas de aqui, com os nordestinos. Não foi fácil fazer amigos aqui e eu sempre considerei que nós somos pessoas que em qualquer lugar onde temos morado, e já temos morado em bastantes lugares, fizemos um grande número de amizades rapidamente. Aqui foi mais difícil, quando eu pensava que aconteceria o contrário. [...] Uma vez você percorre todos os passos necessários para se estabelecer, quando você já tem a casa pronta, as crianças organizadas... você tenta fazer contato com pessoas, você se mostra mais aberto e foi aí que eu vi que não evoluía, que os contatos que eu estabelecia não progrediam, por exemplo com pais de outras crianças na escola... Apenas consegui que funcionaram esses relacionamentos e ter certo grau de amizade com brasileiros de outras regiões, do Recife, de Fortaleza... mas não de aqui de Natal. (Expat-2, 2011-n)

Eu acredito que é apenas um fato cultural de aqui, do Rio Grande do Norte, da forma de ser do nordestino, não acho que seja uma forma de ser de todos os brasileiros, da mesma forma que acontece na Espanha, onde há lugares que são mais fechados e outros mais abertos. Eu sou galego e os galegos de alguma forma temos um pouco dessa fama de ser fechados, reservados e um pouco mais difíceis de conhecer. (Expat-2, 2011-o)

Eu não encontro uma pessoa que tenha uma posição econômica tranquila ou boa e que leve as coisas na boa. Eu já me deparei com pessoas que têm muito dinheiro e que gostam de fazer com que isso seja percebido e que, além disso, tratam as pessoas com certa prepotência e de maneira agressiva, e já me deparei com pessoas que são inferiores economicamente e que, além disso, assumem esse papel e que por mais que você insista em dizer para elas “não me chame de senhor” não saem disso aí, são incapazes de fugir desse papel. (Expat-2, 2011-p)

Outra coisa que me surpreendeu é que ela sim foi sempre uma pessoa com enorme facilidade para fazer amizades e estabelecer relações e aqui está resultando difícilíssimo para ela, não consegue conectar com as pessoas. Se a minha esposa tem essa dificuldade toda sendo do jeito que ela é, significa que alguma coisa não está bem. (Expat-2, 2011-q)

### Expat-3

Não estava prevista [a orientação profissional na chegada], mas no meu caso houve. Mas não estava e não está prevista. E esse é um dos maiores defeitos, meus superiores concordam comigo nesse ponto, do sistema, porque sendo servidores públicos, um servidor tem a sua missão aqui até... 30 de agosto, vamos dizer, ou 31 e o novo colega dele chega aqui dia primeiro de setembro, assume dia primeiro de setembro. Portanto, não coincidem. Não está previsto que se encontrem e que coincidam. Que foi que eu fiz no meu caso? Entrei em contato com a minha predecessora, que ia estar aqui até o último dia, vim para cá uma semana antes do previsto, depois de consultar com o meu chefe, com o conselheiro, perguntei para ele se ele achava oportuno e ele me disse que achava a ideia excelente, é claro, essa semana fui eu que paguei, foram dias que eu perdi de férias, etc., etc., etc. Ou seja, não está... não há nada previsto. Não há nada previsto. [...] Para mim essa semana valeu por cinco ou seis meses. Alguém que chega e te apresenta: “olha, esse aqui é o senhor ao qual você tem que pedir as chaves de tal coisa; esse outro aqui

é...” desde o porteiro da universidade ou a pessoa que abre as portas até o secretário de educação ou o reitor da universidade... Contatos. Professores de tal faculdade, professores de... Todo tipo de contatos, né? Foi ela quem me apresentou em sociedade, por assim dizer, e quem foi abrindo portas para mim, quem me explicou quem era quem. Não fosse isso, [...] bem, você pode imaginar: estaria meses indo de lá para cá meio zozzo sem saber muito bem o que fazer. (Expat-3, 2011-a)

Pela minha formação, por ser professor de português, tinha uma formação a respeito de... não apenas linguística como também a respeito da cultura, da história, da literatura, etc. E depois eu fui aprofundando nesses assuntos cada vez que tinha a oportunidade, cada vez que conhecia colegas ou alunos do Brasil lá [na Espanha], cada vez que falava com a minha família brasileira, de Rio, etc. [...] De fato, eu acredito que foi uma das partes que, na minha prova, mais valorizaram: o meu conhecimento já existente, prévio, a respeito do país, da parte linguística e cultural, também o relativo ao funcionamento do Estado, do sistema educacional, dentre outros aspectos. [...] Eu acredito que nesse sentido não sou o caso habitual. Eu acredito que eu sabia muito bem para onde eu estava vindo, onde eu estava me enfiando e muito poucas coisas me pegaram de surpresa nessa parte, nessa parte... cultural, vamos dizer. (Expat-3, 2011-b)

Para mim não foi difícil. Para mim não foi... não foi... complicado. Entendo que... bem, por exemplo, para ela foi sim complicado. Muito mais. Ela não trazia toda essa parte de conhecimentos prévios que eu... Ela trazia, bem, alguma parte, alguma parte sim trazia... mas... veja bem, para colocar assim de forma gráfica, ela estava preparada, por exemplo, para ir morar em Portugal, né? Idiomáticamente, culturalmente e demais, e ela esperava que isso aqui [Brasil] tivesse, eu acho, bastante mais de Portugal do que realmente tem. (Expat-3, sobre a adaptação de Expat-5, 2011-c)

Aqui você tem que se adaptar, tem que se adaptar em muitas coisas, em muitas formas de se trabalhar. Uma aula aqui é muito diferente das que se dão lá, por um monte de coisas, né? Alunos entrando e saindo, os cafezinhos, os celulares... Um monte de coisas que lá, bem... você considera que uma aula, bem... não comporta esse tipo de coisas e aqui acontece que sim, sim comporta. E também em termos organizativos, em termos de... sim, de cultura organizativa e demais, este é um país mais hierarquizado que aquele, as distâncias são mais marcadas, as diferentes estruturas, etc. É claro que a essa parte você tem que se adaptar. Nós, afinal de contas, eeee... representamos... eeee... uma... somos representantes aqui de um país estrangeiro que... eeee... chega e se oferece para colaborar em determinadas atividades, eventos, projetos e demais... eeee... então... eeee... as partes sentam, conversam, negociam, mas não estamos em uma situação em que você possa, vamos dizer, impor os seus pontos de vista. Não. Não, de maneira alguma. Aí... eeee... Não se trata de jogar com desvantagem, simplesmente é assim. Simplesmente é assim, porque nós na Espanha também não aceitaríamos de bom grado que chegasse alguém dizendo “não, veja só, nos Estados Unidos se faz assim e assim” ou “na Alemanha se faz assim, assim e assim e isto aqui tem que ser igual”. Não. As coisas não são... não funcionam dessa forma. (Expat-3, 2011-d)

As pessoas aqui evitam... evitam as confrontações. [...] Aversão ao conflito totalmente. [...] E existe a crença de, bem, se não se pode fazer hoje já será feito amanhã... ou não. Ou não. Depois a gente conversa... de uma forma ou de outra. Isso evidentemente que... evidentemente que isso choca, mas você... não tem outra alternativa que se adaptar, você é apenas um e eles são muitos, então, você tem que saber com qual ritmo deve pedir as coisas, a quem deve pedi-las e para quando você pode esperar que estejam feitas. [...] Também me chamou a atenção o de... o difícil que é dizer “não”. O difícil que é aqui dizer “não”. Um “não” contundente. Além disso, eles o encaixam... o encaixam muito mal. Mas eu prefiro que falem não para mim [aqui o entrevistado bate fortemente na mesa com a mão fechada, será a única vez que a sua linguagem gestual demonstra raiva ao longo da entrevista], se é não eu prefiro que me falem não. Porque no caso contrário, não vão fazer o que eu quero, vão fazer com que eu perca o meu tempo e eles vão perder o tempo deles. Eu prefiro... mas, claro, é o que a gente comentou antes, quem precisa se adaptar, quem precisa ceder mais, normalmente é você mesmo. Isso são aspectos culturais. Não temos a mesma concepção do tempo, provavelmente. E é claro, nós não somos... alemães, não somos japoneses... nesses casos seria ainda mais exagerado. [...] Você precisa se adaptar, você precisa se adaptar. Os ritmos são diferentes, as... os... os... níveis de seriedade, rigorosidade, compromisso... bem... muitas vezes são... são diferentes, menores... com destacadas exceções e surpresas também, vale salientar. Mas, claro, você tem que saber se adaptar a isso. Nada que um alemão não faça quando vai para a Espanha, é claro. (Expat-3, que nasceu na Alemanha, filho de imigrantes espanhóis, e passou os primeiros anos da infância naquele país, ao qual voltaria anos depois como estudante, 2011-e)

Aqui quem tem poder faz o que pode para mostrá-lo, com atitudes, com muitas coisas... Nada que não ocorresse na Espanha... ainda ocorre, mas trinta anos atrás era praxe, agora continua ocorrendo, porém com menos frequência. [...] Quem tem poder econômico também o mostra, para que ninguém, se leve a engano: “eu tenho esse carro aqui porque

eu mereço”. [...] Pois é, você vê essas coisas aqui, vê muito mais do que na Espanha, sim, é evidente. [...] Eu o explico por questões educacionais. Este é um país que tem um atraso educacional bastante considerável se comparado simplesmente aos seus vizinhos, se comparado ao Uruguai e à Argentina, por exemplo, que praticamente erradicaram o analfabetismo décadas atrás enquanto aqui é analfabeto o vinte e pouco por cento do estado –desse estado. E o analfabetismo funcional em alguns locais supera o 50%... Eu explico o fenômeno por isso, pelo déficit educacional. [...] Também são sociedades diferentes, são sociedades diferentes, a distribuição da riqueza é diferente. Outra coisa que eu tinha observado, por exemplo, o tema do serviço, do trabalho manual: aqui quem vá a um restaurante espera um serviço [com as mãos descreve grandiosidade e requinte]... que depois quando vá à Europa perguntam para ele: como foi ali? “Ah, o pessoal é muito mal educado, os garçons, isso e aquilo...” Pois é, o que você esperava? A mesma coisa daqui? Não. Porque você tem o que tem aqui? Porque você ganha dez e o outro ganha um. Lá se você ganha dez o outro ganha seis, ganha sete. Lá é bastante normal que alguém vá petiscar num boteco simples. Aqui isso é inimaginável, como alguém de tal... vai se enfiar num boteco de copo sujo? Essa porosidade, vamos dizer, aqui não existe, aqui não existe. [...] Lá é bastante normal que você possa conversar com alguém de uma determinada classe social e outra pessoa de outra classe na mesma noite. Aqui é inimaginável. Aqui é totalmente diferente. Nem melhor nem pior: é assim. (Expat-3, 2011-f)

Brasil é um país muito pouco conhecido fora, uma imagem embasada fortemente em tópicos, de forma que algumas pessoas têm ideias muito incompletas, muito incompletas, do país. E este é um país que acima de tudo tem uma extraordinária complexidade. [...] Quais coisas eu não sabia? Como é complicado, também para os brasileiros, porém muito mais para os estrangeiros, todo o relacionado com a burocracia, aqui, no dia a dia, todos os problemas que você pode ter nesse assunto de trâmites, de documentos... que encham a paciência de qualquer um. Eu tinha a ideia de “bem, sim, deve ser um pouco mais demorado que na Espanha, na Espanha também não é fácil, também não somos um modelo a seguir nesse aspecto”, mas isso aqui supera toda expectativa que eu pudesse ter, né? Supera com folga. Então, essa parte, é claro, só se preenche conversando com quem já passou por isso tudo, e te dão umas pequenas dicas, alguns pequenos atalhos que resolvem bastante coisa. Não quero pensar como seria se você não tivesse isso. [...] Eu sabia sim das dificuldades que há para se morar aqui, as partes boas, muito boas por sinal, que com certeza existem, e as partes ruins, ou até muito ruins, que também há. Eu acredito que no meu caso não houve nem decepção nem fase de ajuste... No meu caso eu diria que não. (Expat-3, 2011-g)

O trabalho manual é muito mal visto, muito mal considerado. E uma das melhores histórias que eu tenho é de quando, pouco tempo depois de chegar, comecei a montar os estantes do centro de recursos, sem ar condicionado, outro senhor e eu, suando, como é lógico, e uma professora da universidade me viu naquele estado. Todos os esquemas dela desabaram de vez: o que era que eu, todo um senhor professor, estrangeiro para mais senhas, alguém que chegou através da Embaixada, estava fazendo montando uns estantes do lado de um operário? O único que eu enxergava era “há um trabalho a ser feito, tem que estar concluído amanhã, não há mais ninguém para fazê-lo, eu não tenho frescura... vou fazê-lo”. A reação da professora foi de surpresa, foi uma reação de... Fez-me saber que aquele era um comportamento que chocava, que aqui não se esperava que eu fizesse aquilo. Eu disse para ela “bem, sim, eu sei disso, mas isso aqui tem que ser feito, alguém tem que fazer”. Tudo isso se explica por causa da História: aqui quem é que trabalhava, quem dava duro mesmo? Os escravos. Até o mais pobre dos outros tinha alguém em quem mandar, um escravo. Daí que, para que ninguém... então se trabalhava tão pouco quanto possível, especialmente de portas para fora. É um fenômeno que se dava também na península ibérica, o “complexo do fidalgo”. O fidalgo era quem não trabalhava. E muitas pessoas queriam ser parecidas com ele, era um ídolo social, queriam se parecer com ele. Isso foi evoluindo. Também há pessoas que têm como modelo os servidores públicos, que têm como modelo... não a pessoas que trabalham, que estão bem de vida, que conquistam as coisas pelo próprio esforço, o que seria um modelo mais calvinista, mais protestante. Eu acredito que nesse ponto temos uma base bastante comum na cultura. Afinal de contas, se nutre bastante disso aí, né? Da origem compartilhada. (Expat-3, 2011-h)

Você precisa mudar a maneira de fazer as mesmas coisas que fazia lá. Eu lá dirijo de uma forma, aqui dirijo de outra. Eu lá tenho uns horários, aqui tenho outros. Eu lá vou para a festa de uma forma, aqui vou de outra. [...] Quer dizer, você faz as mesmas coisas, às vezes, de uma forma muito diferente. Não tem outra saída a não ser se adaptar. Desde os tempos da minha faculdade, eu me adaptei a me virar em várias cidades e em países diferentes e a estar hoje aqui e amanhã em outro canto. [...] Você acaba se habituando a funcionar de duas maneiras, sim. Aqui você tem uma forma diferente de se comunicar, de fazer tudo. Lá as pessoas são mais assertivas: chegam e falam “me dá um chope”, quase que em tom de ameaça. Aqui isso seria inimaginável, você seria tido por um grosseiro. Eu acredito que, simplesmente, você se adapta a funcionar em dois sistemas diferentes, como se eu me mudasse amanhã para a Alemanha, por exemplo. Bem, acontece que eu sei como os alemães funcionam, sei como eles trabalham, sei como vivem. [...] Você é como uma peça, e como tal tem que se adaptar. Há coisas que chocam com valores e talvez seja aí

que você se defronta com o problema [...], de forma inconsciente você chega a pensar que as coisas de lá [a Espanha] eram melhores, mas depois você dá uma olhada um pouco mais profunda e vê-se obrigado a pensar que tudo isso aqui é verdadeiramente outro mundo ao qual forçosamente você tem que se adaptar. São outros condicionamentos sociais, é totalmente outra escala que por vezes é inversa à de lá. [...] Você se depara com novas formas e novas coisas e tem que refazer as suas ideias e conhecimentos prévios. Mas, bem, eu tenho os conhecimentos sempre em permanente revisão. (Expat-3, 2011-i)

Este é o país das diferenças: de classe, de cultura... [...] Há coisas aqui de primeiríssimo mundo e de terceiro ou quarto. De mãos dadas, às vezes. Também na educação: você se depara com contrastes. (Expat-3, 2011-j)

Em alguns aspectos é o reinado do individual. A forma em que dirigem, por exemplo... “Eu quero é me safar e o demais não me interessa... não me interessa muito”. Sim, é curioso... As atitudes para com aquilo que é coletivo e aquilo que é individual... Como para algumas coisas são muito... eeee... individualistas e em outras há esse apelo, essa chamada ao grupo. (Expat-3, 2011-k)

No aspecto da religião, aqui você vê outras coisas e... bem, você as vê, as pensa, as pensa de novo e no máximo, bem, as comenta com alguém com quem sabe que pode comentá-las. Pelo menos é o meu caso. O mesmo acontece com as ideias políticas ou sociais. É sabido que isso, em qualquer sociedade, tem que ser colocado com cautela e sabendo para quais pessoas pode ser colocado... Não é possível falar com todo o mundo assim... de fato é muito difícil conversar francamente com alguém sobre política, sobre religião, sobre determinados assuntos, porque são temas em que muitas pessoas podem se sentir ofendidas, agredidas até, com facilidade e... eeee... é claro que aqui temos que acrescentar também o fato de que... é bastante complicado... é bastante complicado... que alguém de um outro país chegue e comece a... que tenha confiança suficiente para, por assim dizer, falar sobre esses assuntos com um certo conhecimento e a vontade. Quer dizer, não é fácil, não é fácil. (Expat-3, 2011-l)

Na Espanha, isso aqui é uma generalização, mas poder-se-ia dizer que se faz muita vida na rua. Que a rua, o bar, o espaço aberto, os parques têm uma função muito relevante na vida de grande parte da população. E isso é uma coisa que aqui não... não acontece. [...] Aqui, no Brasil, em geral, você está, vamos dizer, trancado no seu condomínio, e é bem mais complicado... aqui não é possível encontrar as pessoas pela rua e começar a bater um papo com elas, isso não existe, talvez no shopping. Aqui você pode ir passear num parque, mas... Sim, eu gosto de passear também e a verdade é que você não pode, você nem cogita passear. Você não pode. Não há calçadas. São inexistentes. Se você olhar, elas são diferentes, desniveladas... Você morre. Você morre. Estão mal iluminadas, é facilímo esbarrar em alguma coisa, cair, enfiar o pé onde você não deveria enfiar, enfiar o pé num buraco –por sinal há alguns muito grandes–... e também por uma questão de segurança. (Expat-3, 2011-m)

Uma coisa que sim me surpreendeu, pouco tempo depois de ter chegado aqui, é a sensação de *déjà vu*, de reencontrar certas experiências que eu tinha tido na Espanha quinze ou vinte anos atrás. Por exemplo, a primeira vez que peguei um ônibus. Era igual –mesmo chassi, mesma catraca, o cobrador... – que aquele que eu pegava em Vigo [Espanha] quando era criança, nos anos oitenta. (Expat-3, 2011-n)

Normalmente você faz amizades dentro do seu círculo... habitualmente dentro do teu círculo socioeconômico, né? São pessoas do trabalho, pessoas da academia, são pessoas que vão aos mesmos... que frequentam os mesmos círculos que você, os mesmos bares... Isso no Brasil se reforça muito. E tem outra coisa: normalmente são pessoas com as quais você tem uns vínculos culturais, umas experiências de vida... comparáveis, parecidas e tudo isso. Então [o entrevistado faz uma pausa para enfatizar a frase a seguir]: o teu equivalente no Brasil é muito difícil de encontrar. É muito difícil de encontrar. Alguém que esteja na tua mesma frequência, nas mesmas coordenadas socioculturais mais do que econômicas –mesmo que, bem, aqui tudo vem junto no final das contas–... então, é muito difícil de encontrar. É muito difícil de encontrar. Uma classe média... assim... formada, no nosso caso viajada, com inquietudes culturais, que fale idiomas... realmente é muito complicado de encontrar e depois, bem, temos o fator de que essas pessoas encaixem, é claro... mas de entrada, de entrada parece bastante mais provável que se deem bem essas pessoas que têm tudo isso em comum do que pessoas que não compartilham esses horizontes. Então, desde essa perspectiva é complicado sim, é complicado sim. Meus colegas confirmam para mim que é complicado. Meus colegas confirmam para mim que é complicado. Porque inclusive com outros professores brasileiros... existe uma grande diferença, uma grande diferença de formação, um abismo às vezes, que implica que não compartilhem dos mesmos gostos, hobbies, eeee... locais onde jantar ou tomar um drinque, etc. Aí isso complica o... complica o tema. Complica o tema. Por vezes, fazendo a transposição, aquela pessoa que está mais ou menos nessa escala, nesse patamar socioeconômico que estamos comentando, em termos do Brasil, se corresponde com um tipo de classe social com a qual você, pessoalmente, talvez não tenha muito a ver nem se identifique, nem eles com você. (Expat-3, 2011-o)

Nada que você não faça lá [na Espanha] se você sabe que um vizinho, um primo ou um cunhado tem ideias opostas às suas. Você sabe que esses temas, que são perigosos, ou essas coisas, se você quer seguir tendo um bom relacionamento com o seu cunhado, bem, será necessário desenvolver, vamos dizer, umas barreiras: até aqui e depois daqui acabou. (Expat-3, 2011-p)

Quando eu vou jogar futebol com os servidores da universidade e me chamam de gringo, né, eu falo para eles que para mim gringo é John Wayne e pronto, que eu não sou gringo coisa nenhuma. E eles dizem que sim, tá bom, podemos rir e brincar com isso. [...] Eu sempre tento virar a situação e ver se nós... se na Espanha não aconteceria a mesma coisa, se nós não faríamos a mesma coisa, procuro me perguntar se esse mesmo tratamento, esse mesmo comportamento não existiria... Algumas vezes chego à conclusão de que sim, outras vezes não vejo muito claro se seria de fato assim e outras vezes vejo que não seria assim em absoluto. [...] Tento comparar, tento me colocar no lugar do outro. Primeiro, me colocar no lugar do outro e depois ver se eu, estando no meu país, não faria a mesma coisa. É isso que eu tento fazer sempre, sim. [...] Como também ver que aconteceria se eu estivesse na minha casa e visse algum comportamento por parte de um estrangeiro... nem precisa ser de um estrangeiro, alguém do seu mesmo país que você tem lá como vizinho e que faz coisas estranhas ou diferentes das que você faz. Ou que você acha diferentes. Pode ser que o estranho seja você. (Expat-3, 2011-q)

#### **Expat 4**

Eu tinha vindo duas vezes para tirar férias e conhecia a cidade de Natal, mas apenas como turista. Praias bonitas e esse tipo de coisa. Mas não conhecia a cidade para morar. Como cidade turística e paisagem turística, era isso aí, umas grandes praias, áreas muito bonitas fora da cidade, então sim, como turista é um lugar que você gosta de visitar. É diferente morar nesse lugar, eu nunca tinha considerado vir aqui para morar. (Expat-4, 2011-a)

Eu estou ciente do que é o melhor para nós e se para a nossa família e para... para o nosso futuro é melhor estar aqui, eu vou continuar aqui. O que não significa que eu esteja feliz aqui. (Expat-4, 2011-b)

Para mim, o mais chocante foram as pessoas de aqui. Eu não esperava que as pessoas fossem assim. Eu sabia que esta era uma cidade culturalmente pequena, sabia o tipo de cidade que era, sabia que eu ia sentir falta de muitas coisas, mas para mim o choque maior, mais do que parar de trabalhar, meu maior choque e desilusão foi o ambiente, as pessoas, a forma de ser das pessoas de aqui. (Expat-4, 2011-c)

Eu diria que as pessoas têm muito interesse na posição social e que atentam mais para isso, para usar a bolsa de grife, ter a criança em determinada escola, ter determinado carro... essas são as maiores preocupações deles. [...] Um lugar que tem centros de pilates por todo canto, centros de estética por todo canto, por todo lugar, clínicas de odontologia, etc., chama a atenção que na escola particular, onde você está pagando, tenham apenas uma hora de inglês por semana. É como que... não combina. E você pensa, aquilo que é básico e fundamental, que é a base dos seus filhos, da sua cultura [...], interessa menos. É mais importante a estética, quer dizer, há tantos centros de pilates como bolas de futebol e centros de estética e academias e... mais acontece que depois na escola as crianças têm uma hora de inglês, não uma criança de seis anos e sim uma de dez anos [aqui a entrevistada, que fez todo esse depoimento em um tom de exaltação, conclui com uma risada irônica e depreciativa]. [...] Não entendo como, sendo tão preocupados pela imagem, tão preocupados pela estética, eles são tão pouco preocupados pelos valores e pela educação, que é o mais essencial em uma pessoa. [...] Eu não esperava que as pessoas fossem assim, desse jeito. Que houvesse tamanha falta de inquietude, de cultura, e de progredir nesse sentido. Ou seja, eles querem é progredir economicamente. É isso o que mais lhes interessa, progredir economicamente. [...] Pessoas que são de aqui de Natal vieram para Madri e o único que a gente visitou com eles foram shopping centers. Inacreditável. A gente os levou de carro pelo Passeio da Castellana e eles não se interessaram por nada. Por nada. Apenas pelos shopping centers. E eu dediquei todo um dia a levar a moça a shopping centers. Eu não conseguia acreditar. Uma pessoa que pela primeira vez na vida travessa o Atlântico e sai de Natal... É inacreditável que não se interesse por nada. (Expat-4, 2011-d)

No supermercado eles não têm cestinhas, não têm carrinhos de compras, não têm pessoal nos caixas... Como você vai comprar em um supermercado no qual você não tem onde colocar as compras? Você vai lá um dia, vai outro dia e é sempre a mesma coisa. E depois tem outro detalhe que chama muitíssimo a minha atenção: as pessoas estão na fila, uma fila de vinte pessoas [Expat-4 começa a se exaltar nesse ponto do relato], ninguém reclama, com as coisas nas mãos, eu já vi um senhor que não consegui segurar os ovos... E ninguém reclama, as pessoas aceitam isso! (Expat-4, 2011-e)



Eu realmente não me sinto adaptada. Ou seja, eu me sinto tranquila na minha casa, porque eu gosto dela e meus filhos estão felizes e eu estou com o meu marido e... e então aqui é, como eu sempre falo, o meu refúgio. Mas eu não gosto da cidade. E tem mais [o tom de voz aumenta sensivelmente nesse momento], eu estou tão desiludida, porque aconteceram uma série de fatos que me desiludiram das pessoas... da falta de caráter, falta de lealdade, eu estou tão desiludida que estou um pouco fechada. Eu percebo que estou um pouco fechada. E às vezes eu não quero, mas é que não posso. Eu costumo dizer que se não estou com depressão é porque não posso, porque caso contrário eu acho que estaria meio deprimida, a verdade. Mas eu não posso me dar a esse luxo. Nem quero nem posso. Percebo-me fechada, é como se não esperasse nada bom de aqui. Porque às vezes eu recebo convites de amigos e é como se não me interessasse por nada de aqui porque tenho a sensação que não vai me acrescentar nada de bom, porque desde que estou aqui me trouxe tão poucas coisas boas e me desiludiu tanto... (Expat-4, 2011-f)

Eu falo para eles: “mas, olha, isso é desse jeito aqui”. Eu explico para eles e eles te dão a razão, “sim, sim...”, mas no dia seguinte acontece a mesma coisa. [Neste ponto a entrevistada se exalta e eleva o tom de voz] Mas é que não há um responsável aqui?! Porque você não fala para ele colocar umas cestinhas, que a gente está aqui fazendo malabares, coisa de circo, para segurar as coisas e como é que vamos comprar em um supermercado onde você não tem lugar para colocar as coisas e quando você chega ao caixa não tem pessoal?! Vocês pretendem concorrer no mercado?! “Sim, sim, a senhora está certa”. Mas você volta lá no dia seguinte e acontece tudo igual de novo. (Expat-4, 2011-g)

As mulheres não saem para jantar com amigas, especialmente mulheres casadas, coisa que na Espanha é totalmente corriqueiro e normal. Eu chego agora na Espanha e marco com as minhas amigas para jantar, e o meu marido marca com os amigos deles. E é a coisa mais normal do mundo. Aqui não. E são muito machistas. E nesse aspecto eu me sinto como... aqui estão igual que quando a minha mãe, que vai completar setenta anos, era uma moça de dezoito. Igual, em muitíssimos aspectos, como se eu... de repente... voltasse atrás uma geração. Ou seja, uma geração para trás. (Expat-4, 2011-h)

Eu serei aquela *gringa* que para eles parece estranha, porque os meus gostos não têm nada a ver com os gostos deles e a cada dia que passa estou mais convicta de que os meus, que para eles são estranhos, são os corretos e não os deles. [...] O choque cultural e a diferença é tão grande, em tantas coisas, inclusive nos gostos, eu estou falando sempre das pessoas de Natal, são tão diferentes que... quero dizer que a cada dia que passa entendo melhor as pessoas que são de fora, e a cada dia que passa entendo melhor as pessoas que vão morar em um outro país e que mantêm cada dia mais as suas culturas e as suas raízes. E a cada dia que passa entendo melhor os estrangeiros que depois de muitos anos continuam no reduto deles. Porque é verdade que culturalmente o choque é brutal. [...] Eu nunca fui tão patriota, nunca na minha vida. Sempre tive orgulho de ser espanhola e galega, especialmente de ser galega, mas quando eu estava na Galícia eu era de La Coruña. Nem sequer galega. De La Coruña. E aqui eu sou espanhola. E tenho a minha bandeira, que nunca antes tive, o meu íman na geladeira com a bandeira da Espanha. Há uma reafirmação em geral em tudo, mesmo que lá a gente esteja com raiva com a situação ruim do país, com a crise que há, com o desemprego, eu penso para mim: Meu Deus! Se culturalmente, em todos os aspectos, físicos, econômicos, socioculturais, em todos... estamos a anos luz. [...] Mentalidade, forma de pensar, valores... estamos a anos luz. E a cada dia que passa tenho mais orgulho disso. (Expat-4, 2011-i)

Eu cheguei num ponto em que não espero que a cidade me acrescente mais nada. As pessoas me convidam para sair e eu não tenho interesse nenhum. Estou em um estado em que... é como se... de rejeição. Eu percebo que estou em um estado de rejeição, porque aconteceram poucas coisas boas comigo. Então, no final, a minha casa é a minha armadura e é onde eu me sinto melhor. E não tenho vontade de sair. [...] Tenho um desinteresse tão absoluto por tudo que acontece nesta cidade que eu penso “não é normal, isso não é normal em mim, eu não sou desse jeito, eu não sou assim”, ainda por cima eu sou de um mundo onde adoro teatro, adoro música... e agora as pessoas me chamam para ir ao teatro e eu penso “que porcaria de teatro eu vou assistir aqui?” Ou seja, é como se eu não esperasse poder assistir uma peça de teatro aqui que possa me interessar. Com certeza se eu assistisse adoraria, mas é como se eu esperasse que tudo o que seja feito aqui seja uma porcaria e não possa me acrescentar nada. Porque me aborrece. [...] Eu acabo por ver o lado positivo, mas realmente estou desejando ir embora para a Espanha. Eu tenho certeza de que as minhas alergias, todas, são de origem nervosa, de estresse. E o que me produz esse estresse é a inquietude geral que me causam certas situações e depois as pessoas, o país, ou seja... mas, bem, eu convivo com isso. Amanha mesmo eu trocava essa casa aqui de nem sei quantos metros por um apartamento pequeno na Galícia ou em Madri. Eu iria embora amanhã mesmo, sem hesitar. (Expat-4, 2011-j)

Também existe falta de solidariedade, por exemplo, na hora de dirigir... Ou seja, eu acredito que a base é a educação. A base dessa cidade é que a falha da educação. Valores, educação social, educação cívica... (Expat-4, 2011-k)

Eu sinto falta de lugares para que eles [os filhos] brinquem: não há parques, não há áreas recreativas, lugares para caminhar... Ou seja, não há. Não é uma cidade com uma estrutura como qualquer cidade da Europa. [...] Isto aqui não é o Brasil para mim. Eu não acho que isto aqui seja o Brasil. Ou seja, eu acredito que isto aqui é uma circunstância do Brasil, mas eu não... ou seja, eu acho que o Brasil tem muito mais para oferecer do que Natal. Ou seja, eu tenho certeza disso. (Expat-4, 2011-l)

A verdade é que estamos muito unidos. Ou seja, eu não sei se serviu ainda para nos unir mais. Ou seja, perante as dificuldades ou você se separa ou fica mais unido, né? E eu acredito que quando há dificuldades estamos muito unidos. Homem, são muitos anos, há dezesseis anos que estamos juntos, onze que estamos casados, e eu penso que estamos, com as dificuldades, ainda mais unidos, mais compenetrados. E eu penso que os dois sabemos disso e o valorizamos mais ainda. [...] Eu não posso andar chorando pelos cantos porque realmente não esteja à vontade aqui. (Expat-4, 2011-m)

Uma coisa muito curiosa que me surpreendeu no começo e que me deixou, tipo assim, boba, é o simples gesto de entrar na escola e dar o “bom dia”, quando eu tinha acabado de chegar. Ninguém me respondia, ou quase ninguém me respondia. Eu posso ser turista, estrangeira, mas isso não tem nada a ver. Eu não estou dizendo que as pessoas sejam abertas e se ofereçam, não, é apenas uma saudação, você cruza com outra pessoa que foi deixar a criança dela na escola pela manhã, eu venho de uma cidade grande como Madri e lá as pessoas diriam bom dia para mim, apenas isso... Aqui não. Igual a burros olhando para o chão, como se responder fosse pecado mortal e mostrando uma falta de interesse enorme. (Expat-4, 2011-n)

Eu, em geral, os vejo muito atrasados. Inclusive no aspecto social. Eu vejo uma falta de educação social impressionante. Ou seja, educação social. Impressionante. É uma coisa que me tira do sério. Eu tenho brigas todos os dias. Tenho brigas no supermercado, brigo com o senhor que quando vou abrir uma porta quase passa por cima de mim porque não me deixa passar, eu abro a porta para sair e o senhor me atropela e se joga acima de mim; você está no supermercado com o carrinho, as pessoas veem que você quer passar e não se afastam, você está pedindo por favor licença e elas nem olham para você, e olham para você como se você devesse dinheiro para elas e não pagasse, ou seja, uma coisa que eu não entendo, ou seja, eu não entendo essa falta de educação que existe aqui. Não a entendo. (Expat-4, 2011-o)

No meu entorno social e de amizades, ninguém é de aqui. Ninguém é de Natal. É um fato muito curioso. Por coincidência, um dia que eu fui reparar, todas as pessoas com as quais eu tenho uma relação agradável, com as que eu começo uma amizade, não são de Natal. São do Recife, de Belo Horizonte, da Argentina, espanhóis... [...] As pessoas que me acrescentam alguma coisa, com as que me sinto a vontade, com as que me sinto bem e que penso, pô, é uma pessoa interessante, inteligente, que tem interesses culturais, com a qual você pode falar sobre música, sobre história, sobre qualquer assunto, e eu não sou também nenhuma... superdotada, quero dizer, não preciso de conversas... mas pessoas que tenham alguma coisa, com as quais você se sinta confortável e com as quais nem tudo sejam delineadores de olhos e cirurgias estéticas... coincide que não são daqui. [...] Eu conheço pessoas que não são daqui e que me parecem pessoas normais, com as quais tenho afinidade, ou seja, normais, quero dizer, normais. [O pesquisador perguntou nesse momento o que ela entendia por pessoas normais] Pessoas normais são as que têm inquietudes na vida, além de fazer o cabelo... você entende? Além da chapa no cabelo e dos óculos da Dolce & Gabanna. Isso são pessoas normais, pessoas com inquietudes, com interesse pelo mundo, pela vida, por conhecer, inquietudes de todo gênero... pessoas com inquietudes que não reduzem a sua vida ao cabelo de um determinado jeito ou aos sapatos daquela marca ou ao anel que estão usando. (Expat-4, 2011-p)

Do que menos eu gosto deste Brasil, desta cidade, é das pessoas. Do que menos. (Expat-4, 2011-q)

Eu diria que as pessoas aqui, em geral, pela minha observação pessoal, são como se... vamos ver como eu explico isso aqui sem ofender... são... vamos ver, como que eu explico isso... é como sim... vamos ver... como dizer... é como se sentissem falta de segurança, como se elas se sentissem inferiores em muitos aspectos. Então, às vezes, a falta de segurança faz com que você parta para cima e tenha atitudes desagradáveis ou prepotentes ou... não sei como definir, grosseiras, ou não, grosseiras não, bruscas. Eu diria que em muitos aspectos as pessoas aqui são inseguras, são mais fechadas. Tem um detalhe que chama muito a minha atenção: eu nunca vi aqui, entre pessoas de Natal, que em uma reunião de mulheres alguém fale “ai, como você está bonita, que vestido lindo, adorei sua...” Nunca. [a palavra “nunca” é muito enfatizada]. E na Espanha é muito comum, se você tem uma amiga e se reúne com outras pessoas, se você gosta de alguma coisa dessa pessoa você faz um elogio. Aqui ninguém elogia nunca nada, e não é que eu precise de elogios, é apenas uma observação, é como se elas ficassem chateadas ou pensassem que vão ficar diminuídas se você está usando uma coisa melhor ou uma coisa da qual elas gostam. Miram, observam, mas nunca dizem nada. Outro fato que resultou muito curioso para nós é que umas pessoas que nunca antes tinham saído de

Natal, que não conheciam o mundo, chegaram a Madri, viram tamanha cidade, porque Madri é uma cidade grande, bonita, europeia, andaram por essas estradas da Europa, por essas rodovias –porque você precisa ver as estradas de aqui–, já nem te falo sobre dentro da cidade, aqueles prédios maravilhosos... E você não escuta eles falarem “oh, como é lindo, que cidade linda”. Nada. Nada. Nada [a palavra “nada” é muito enfatizada não apenas pela repetição, também pelo tom de surpresa]. Igual que se eles tivessem visto aquilo todos os dias e como se fosse corriqueiro. Ou seja, nem um comentário de observação. E depois eu fiquei sabendo, por outras pessoas, que eles tinham adorado, mas na frente de outras pessoas admitir que aquilo é melhor que o que eles têm é como se fosse proibido. (Expat-4, 2011-r)

São pessoas muito mentirosas. Muito mentirosas, muito falsas. Em geral. Eu acredito que você não pode confiar. Cada dia que passa eu sou mais ciente de que as pessoas, em geral, não ousam... nesse aspecto, estou falando sempre de pessoas de Natal, são pessoas sorridentes, sempre “sim, sim, sim”, mas depois fazem exatamente o que bem entendem. E você pede para elas, diz coisas para elas, explica coisas... mas no final tanto faz. E, no final, no contato que eu tenho com as pessoas, que é pouco, é isso o que me demonstram, que não posso confiar nelas. Ou seja, me demonstraram isso, quero dizer, com fatos. Desde a moça que trabalha aqui em casa até a pessoa endinheirada. (Expat-4, 2011-s)

Uma senhora que tinha uma cafeteria aí na frente, que era de Belo Horizonte e morava aqui havia oito ou dez anos, sem praticamente me conhecer, viu a gente conversando em espanhol, uma pessoa encantadora e sociável, e falou para mim: “eu já chorei tanto”, e disse a mesma coisa para mim, que as pessoas aqui são más, são mentirosas e vazias. E eu pensava “como é possível que um brasileiro mesmo fale isso para mim”... E é uma coisa que já me disseram várias pessoas. De repente pode parecer pesado demais dizer isso. [...] Não é que eu esteja fazendo uma pesquisa, não acordo pela manhã pensando “vamos ver quem encontro hoje que derrube os natalenses”. Não é isso. Mas, bem, como a minha vida é muito pequena nesse sentido, no final, no círculo onde eu me movimento coincide todo o mundo assim. (Expat-4, 2011-t)

### **Expat-5**

Eu levava um ritmo de trabalho tão alto que já estava a fim de repousar. Ou seja, que se não tivesse aparecido esta oportunidade, eu já estava considerando havia dois anos pegar uma licença ou um ano sabático, não sei, alguma coisa... [...] Chegou um ponto em que pensei: “não quero ficar aqui” [na Espanha]. Vir para cá foi uma opção pessoal, uma forma de estarmos juntos. Para mim isso aqui tem sido a possibilidade de ter uma vida pessoal, primeiro de tudo. [...] Eu encarei como o início de outra vida, de outro estilo de vida. [...] A mim, isso aqui me dava a possibilidade de vivermos os dois com apenas um salário, de termos uma vida em comum. (Expat-5, 2011-a)

Para mim não é difícil me adaptar a nenhum lugar. Morei por um ano na Inglaterra, foi imersão total e adaptação total à vida inglesa, tudo correu muito bem, estive com uma família inglesa. Você dá e recebe, se não houver isso não há integração. (Expat-5, 2011-b)

As senhoras chegam no caixa e a menina da caixa faz tudo, elas não colocam as coisas nas sacolas, não ajudam em nada. Eu explico esse fato –que não foi fácil de entender, no começo tinha vontade de chegar perto e dizer “vamos lá, eu te ajudo a colocar as coisas nas sacolas” – pela classe social: eles têm muito definidos os trabalhos, tipo isso aí é sua responsabilidade e eu não tenho porque fazer. E não foi fácil para mim entender isso. Vão aparecendo diferenças de comportamento. Classe social, por exemplo, está muito bem definido. (Expat-5, 2011-c)

Existem diferenças, os dois somos países latinos, mas acontece que a Espanha é uma mistura, eu divido muito a Espanha, parte norte e parte sul, são um pouco como duas Espanhas para mim. Com qual delas se parece mais o Brasil? Não sei, temos coisas em comum, somos países latinos, somos mais relaxados... Nós somos o Brasil da Europa, só que a Espanha avançou muitíssimo nesses últimos anos também em ideologias, em... Aqui eu observo muitíssima religião, sim que vejo mais conservadorismo, sim. Por exemplo, na forma em que me tratam os homens, por exemplo quando estou estacionando o carro, me ajudam como se eu fosse uma criança pequenininha e burra. E aí você vira o volante e estaciona o carro e eles ficam pensando “mas de onde saiu essa moça?” É verdade que percebo um pouco isso, não posso chamar de machismo, é simplesmente o conceito que eles têm da mulher e o que a mulher tem deles. (Expat-5, 2011-d)

Vejo muita vontade de aparecer, por exemplo. Possivelmente, em muitos casos, é uma questão educacional, é uma coisa da qual as pessoas não são conscientes. Vejo muita vontade de mostrar, vejo muito... muitíssimo culto ao corpo, ao cabelo, às sobrancelhas... Estou falando das mulheres. Com os homens acontece também, em menor

medida, mas acontece também. Em muitos casos deve ser simplesmente narcisismo, mas em outros eu acho que é inconsciente, e a forma que eles têm de se movimentar, de agir, porque é assim que aprenderam, assim como os europeus nos movimentamos de outra forma, ou os espanhóis de outra. O clima também ajuda, o fato de poder ir relaxado pela rua e não encolhido de frio como lá. Não posso dizer que seja prepotência, petulância, não posso dizer que seja isso, porque eu acredito que é apenas questão de educação. É assim que eles foram educados, com atenção a se cuidar muito fisicamente e imagino que internamente também, na imagem pessoal e na aparência. Alguma vez comentei com o meu parceiro que as mulheres devem ter os homens amedrontados por aqui, porque as vejo como muito para cima a algumas. A meu ver, porém, isso não significa libertação da mulher, libertação para mim é conhecimento, respeito, aprender do outro e crescer como pessoa, não ir ao salão para que depois quarenta caras fiquem olhando para você. (Expat-5, 2011-e)

Houve uma vez que eu acho que ofendi um porteiro. Eu não sabia que o pessoal de serviço só pode usar os elevadores de serviço e teve uma vez que chegou um aparelho de TV e eu pedi ao porteiro que me ajudasse a subi-lo. Eu disse para ele que no elevador social tinha espaço para os dois e ele olhou para mim como assustado, com o aparelho de TV nas mãos, e me disse que se alguém via ele poderia reclamar, que o pessoal de serviço não podia usar aquele elevador. E eu acho que eu o ofendi. Foi aí que percebi a classe social, não apenas que ela existe como também que é necessário ter muito cuidado porque é uma coisa cultural e você pode chegar ao ponto de ofender alguém. (Expat-5, 2011-f)

Eu tento procurar uma explicação e se a encontro é fácil, mesmo que não faça sentido para mim. Para eles faz sentido. (Expat-5, 2011-g)

Se há um engarrafamento você não pode aumentar a velocidade e tentar entrar pelo espaço que há, mas é exatamente isso o que eles fazem. Eu acredito que é uma vontade por querer ir para frente, por carências que possam ter tido e que tentam suprir. [...] É demais, ultrapassam pela direita, você está na sua faixa, tem carros estacionados e eles entram por aí [Expat-5 faz um gesto de total incredulidade]: “se posso eu me enfio por aí e se bato em você sinto muito ou não sinto nem um pouco”. Eu me pergunto com frequência como é que muitas pessoas conseguem a habilitação para dirigir... É isso que eu vejo de carências, que é todo muito da aparência, não estão preocupados com enriquecer a alma, é tudo material, muito material. Mas, é claro, o Governo também não se preocupou em fornecer uma educação. (Expat-5, 2011-h)

Eu conheço espanhóis aqui que vivem reclamando e que descrevem para mim uma Espanha idílica que eu não conheci. E eu digo: falem para mim de qual Espanha vocês vem porque eu não a conheço. E se eles estavam tão bem lá, o que estão fazendo aqui? Vão para lá então. (Expat-5, 2011-i)

Nas ruas, no fato de não ter calçadas em muitos locais, em cenas que eu via na minha vila, de cem habitantes, naquela época, pessoas com carroças catando lixo, crianças trabalhando... cenas da Espanha daqueles tempos. (Expat-5, 2011-j)

Eu vejo que ele está muito bem, ele gosta do que faz, o chefe dele é um encanto de pessoa com o qual se dá muito bem e que deixa muita liberdade para ele. O trabalho faz muito bem para ele e traz qualidade de vida para mim. [...] Ele tem claro que quer aproveitar essa oportunidade ao máximo e tirar o máximo proveito dela e eu quero que ele faça isso. E se eu não me adapto ou não encontro o que fazer aqui, ficarei metade aqui, metade ali: farei uns cursos lá, outros aqui... (Expat-5, 2011-k)

Lá era muito fácil dizer “eu tenho o meu trabalho, o meu tempo e o meu espaço, agora vou embora para trabalhar, como o que eu quiser...” e aqui a situação mudou totalmente: você não se mudou com um emprego, com a mesma situação, e sim se mudou... de tudo. E é claro que você não sabe... chega um ponto em que você não sabe se é a situação, que é irreal, ou se é que talvez, de fato, a gente errou, sei lá eu, você pensa tudo quanto é coisa. Tudo. Depois a nuvem vá embora, o sol sai de novo e você volta a ver a pessoa que você acreditava que estava aí. A pessoa que está aí a maior parte do tempo. Mas há momentos em que você vê apenas um desconhecido e um monstro. (Expat-5, 2011-l)

Ele me disse algumas vezes “pô, é que você está aí... [sem fazer nada].” Há semanas ruins, ou dias, em que você não entende mais nada, em que você diz “pô...” e a sua mente trai você... É claro que ele percebe isso, você pensa que ele não tem porque se ver afetado por isso, você está no seu mundo e tal e aí ele me diz “eu vejo você aí... [sem fazer nada]” e ao mesmo tempo eu me sinto mal porque não quero ser uma extensão dele, não, aí eu seria um fardo para ele, eu quero ser independente. [...] No geral, agora mesmo, temos um relacionamento em que eu estou em casa, eu tomo conta da casa, faço as compras, procuro coisas para mim, faço cursos a distância e ele tem o trabalho físico dele fora e estamos bem, mas eu não sei... claro, é isso que eu digo, eu não aguentava mais andar trabalhando estressada

por aí, mas... eu não sei quanto isso aqui vai durar para mim. Eu gosto de crescer como pessoa também. (Expat-5, 2011-m)

Eu acho sempre, aqui e onde for, que se você chega com um sorriso é muito provável que encontre outro sorriso de volta. Tem muitas vezes que não é assim, é verdade, e vejo muita desconfiança, especialmente em pessoas que olham para você com receio por ideias preconcebidas. E eu sinto muita pena quando... quando pela cor da pele [Expat-5 é muito branca e tem cabelo claro] as pessoas pensam que você é igual a outras pessoas em Ponta Negra que vêm aqui para o que vêm, é chato, e ao contrário, quando você olha para eles e percebe as ideias preconcebidas que você mesmo traz, que em muito casos podem ser verdade, há garotas aqui que fazem o que fazem e que vão procurando o que vão procurando, mas há outras que não, há pessoas muito válidas, e às vezes por causa desse tipo de preconceitos você não enxerga a pessoa, nem você enxerga eles nem eles enxergam você. Então, até agora, os relacionamentos são cordiais: vizinhos, porteiros, pessoas no supermercado... Eu vejo isso, que se você é amável eles são amáveis, mesmo que sempre há quem diga “essa moça é burra, eu vou tirar o que puder dela”, aconteceu alguma vez, mas não é o habitual. (Expat-5, 2011-n)

O meu círculo social, até agora, não tem crescido mais. E eu adoraria. É por isso que eu gostaria de começar a fazer alguma coisa para começar a conhecer pessoas. [...] Pouco tempo atrás eu comentei para uma amiga minha que não encontro aqui pessoas do meu perfil cultural ou socioeconômico. Não tenho problema em me relacionar com as pessoas, mas é preciso ter coisas em comum, caso contrário... (Expat-5, 2011-o)