

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Aline Mendonça Fraga

EXPATRIAÇÃO: A EXPERIÊNCIA CHINESA EM CANDIOTA/RS

Porto Alegre
2012

Aline Mendonça Fraga

EXPATRIAÇÃO: A EXPERIÊNCIA CHINESA EM CANDIOTA/RS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valmiria Carolina Piccinini

**Porto Alegre
2012**

Aline Mendonça Fraga

EXPATRIAÇÃO: A EXPERIÊNCIA CHINESA EM CANDIOTA/RS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: 17 de dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Valmiria Carolina Piccinini - EA/UFRGS

Prof.^a Dr.^a Angela Beatriz Busato Scheffer - EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por me ensinarem que o estudo é o melhor caminho e jamais medirem esforços para que eu alcançasse meus objetivos.

Ao Felipe Barroco e ao João Balbino, meus melhores professores particulares e, acima de tudo, amigos verdadeiros e à Tamara Hauck, pelas revisões, conselhos e companhia em todos os momentos, fundamentais na realização deste trabalho.

Aos entrevistados e demais colegas da UGP - Fase C (CGTEE), especialmente Hermes Ceratti Marques, Silvana Reis, Francisco Porto e Antônio Linhares, pela oportunidade de fazer parte desta equipe, pelos tantos ensinamentos e apoio fornecidos, bem como aos colegas da CITIC, principalmente Wang Xin e Yang Peng, por todas as informações e esclarecimentos que fizeram este trabalho possível.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Valmiria Piccinini, pelo conhecimento compartilhado e dedicação prestada.

RESUMO

A nova dinâmica do mundo do trabalho não limita as oportunidades profissionais às fronteiras dos países e é marcada pela mobilidade geográfica que exige, cada vez mais, empresas e pessoas preparadas para desafios internacionais. Este trabalho buscou verificar as percepções de expatriados chineses sobre as diferenças e semelhanças nas relações de trabalho, na China e no Brasil, e de que modo estas questões influenciam na maior/menor adaptação ao país. Os resultados mostraram que os orientais têm mais disciplina e dedicação no âmbito profissional, são leais à empresa, apresentam ritmo de trabalho mais acelerado e baseiam-se na experiência prática para executar as tarefas ao invés de planejamento e regras. Além disso, há diferenças relacionadas à legislação trabalhista, como carga horária e fiscalização. Quanto às semelhanças, estas estão presentes nas condições físicas das instalações, como ferramentas e materiais utilizados e responsabilidade de ambas as equipes. Para os estrangeiros, os residentes aproveitam mais a vida, são descontraídos e amigáveis, o que lhes proporcionou novo ponto de vista sobre as relações pessoais. Os chineses se consideram adaptados, embora a convivência com os nativos seja essencialmente profissional e haja limitada interação fora da Usina. Os resultados apontam a necessidade de acompanhamento por parte de gestores de Recursos Humanos, tanto brasileiros como chineses, com o objetivo de avaliar as dificuldades e oportunizar espaço para trocas de experiências, a fim de encontrar soluções e orientação na preparação de futuros expatriados.

Palavras-chave: expatriação, cultura, chineses, relações do trabalho.

ABSTRACT

The new dynamic in the work environment does not limit professional opportunities to the borders of the countries and is characterized by geographical mobility that increasingly requires companies and people prepared for international challenges. This study aimed to verify the perceptions of Chinese expatriates on the differences and similarities in labor relations, between China and Brazil, and how these issues influence their major/minor adaptation to the country. The results showed that the Easterners have more discipline and dedication at work, are loyal to the company, present faster pace of work and perform their tasks based on practical experience instead of planning and rules. Furthermore, there are differences related to labor legislation, such as overtime and inspection. Similarities are found in the facilities physical conditions, like tools and materials used and also the concern shared by both staffs. Foreigners believe that residents enjoy their lives more, are relaxed and friendly, what has given them a new perspective on personal relationships. The Chinese consider themselves adapted, although their interaction with the natives is essentially professional and the relationship is limited outside the Plant. The results indicate the need for Human Resources managers, both Chinese and Brazilians, with the purpose of difficulties evaluation and space provision for exchange of experiences in order to find answers and orientation for future international assignments preparation.

Keywords: expatriation, culture, Chinese, labor relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Padrão de pensamento chinês: moldagem do caráter | 33 |
|---|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Perfil dos entrevistados da CITIC..... | 44 |
| Tabela 2 - Perfil dos entrevistados da CGTEE..... | 44 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 OBJETIVOS | 12 |
| 1.1.1 Objetivo Geral | 12 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 12 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 EXPATRIAÇÃO E SEUS CONDICIONANTES | 14 |
| 2.1 CULTURA | 14 |
| 2.1.1 Diferenças culturais | 16 |
| 2.2 EXPATRIAÇÃO..... | 23 |
| 2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS..... | 28 |
| 2.4 A CHINA E A SUA CULTURA..... | 30 |
| 2.4.1 Algumas diferenças nas relações de trabalho entre China e Brasil | 34 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 40 |
| 3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS | 40 |
| 3.2 TÉCNICA DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS | 41 |
| 3.3 OS ENTREVISTADOS | 42 |
| 3.3.1 Perfil dos entrevistados da CITIC | 44 |
| 3.3.2 Perfil dos entrevistados da CGTEE | 44 |
| 3.4 O PROJETO FASE C E AS EMPRESAS ENVOLVIDAS | 45 |
| 3.4.1 A CGTEE | 45 |
| 3.4.2 A CITIC | 46 |
| 3.4.3 O Projeto Fase C (Candiota III) | 47 |
| 4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO | 50 |
| 4.1 OS EXPATRIADOS CHINESES EM CANDIOTA/RS..... | 50 |
| 4.1.1 A Cidade de Candiota | 50 |
| 4.1.2 Local de trabalho e moradia | 51 |
| 4.2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS CHINESES | 53 |
| 4.2.1 Carreira | 53 |
| 4.2.2 Processo de expatriação | 55 |
| 4.2.3 Características pessoais | 57 |
| 4.2.4 Benefícios e suporte da empresa | 59 |
| 4.2.5 Treinamento | 60 |
| 4.2.6 Noções sobre as relações de trabalho no Brasil | 61 |
| 4.2.7 O ambiente de trabalho | 63 |
| 4.2.8 Semelhanças e diferenças nas condições de trabalho | 65 |
| 4.2.9 Semelhanças e diferenças nas equipes de trabalho | 65 |
| 4.3 AS RELAÇÕES FAMILIARES NA PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS CHINESES | 71 |
| 4.3.1 Política da empresa e postura dos expatriados | 71 |
| 4.3.2 Distância dos familiares | 73 |
| 4.4 AS RELAÇÕES E PERCEPÇÕES PESSOAIS DOS EXPATRIADOS CHINESES | 74 |
| 4.4.1 Domínio do português | 74 |
| 4.4.2 Vida social | 75 |
| 4.4.3 Dificuldades encontradas | 77 |

| | |
|---|-----------|
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 80 |
| REFERÊNCIAS..... | 86 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM OS EXPATRIADOS DA CITIC..... | 91 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM EMPREGADOS DA CGTEE | 93 |

1 INTRODUÇÃO

As oportunidades de negócios e de trabalho ao redor do mundo, nas últimas duas décadas, possibilitam que funcionários e organizações se desloquem geograficamente. Esta situação vem criando uma nova lógica no que se refere à carreira e à inserção no mercado, fazendo com que as empresas necessitem elaborar e executar estratégias para atender às demandas dos profissionais expatriados (CRAIDE; SILVA, 2012).

Com a formação de blocos econômicos e o fortalecimento de economias emergentes, os investimentos estrangeiros foram impulsionados, ocorrendo a expansão das empresas e o surgimento de uma força de trabalho diversa e mundialmente difundida, com ambientes de trabalho heterogêneos, que exigem novas habilidades e capacidade de convivência multicultural (FREITAS, 2000).

Trocas estratégicas enriquecidas por conhecimento profissional são geradas pela interação global entre países, porém exigem que a área de Recursos Humanos (RH) das empresas atenda, adequadamente, as necessidades dos funcionários em designações internacionais. O trabalho de treinamento e acompanhamento desses profissionais, desde a saída do seu país de origem, passando pelas fases de adaptação no país receptor, até o retorno, precisa ser monitorado. Fornecer suporte, auxiliar nas dificuldades encontradas e proporcionar condições de interculturalidade entre expatriados e residentes é fundamental para uma boa gestão internacional de pessoas.

A expatriação não é uma simples transferência, ela altera a vida e a rotina do indivíduo e do seu meio social. Além da remuneração adequada e de facilidades para a adaptação ao novo ambiente, é importante o suporte para a família, devendo ser considerada a possibilidade dos familiares acompanharem o funcionário. No ambiente de trabalho, questões como a socialização e a aclimatação devem ser bem estruturadas, para que o expatriado possa se integrar mais facilmente à nova realidade.

Homem (2005) relata que o aumento da competição internacional, fusões, aquisições e alianças estratégicas e as novas oportunidades de negócios surgidas após a abertura dos mercados como o Leste Europeu, China e a ex-União Soviética ocasionou o crescimento de experiências internacionais. É fato que, nessas situa-

ções, a expatriação torna-se uma necessidade para o desenvolvimento e evolução das organizações, por meio dos empregados que passam a viver e trabalhar em outro país.

Questões relacionadas à comunicação, essencialmente o idioma, podem gerar grande dificuldade ao estrangeiro. A comunicação entre indivíduos que não falam a mesma língua e pertencem a culturas diferentes é notadamente um dos problemas mais sérios para os executivos, pois ainda que seja utilizado um intérprete, as informações dificilmente são passadas de forma integral (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN 2003). No caso de idiomas mais globalizados, como o inglês e o espanhol, pode ser um pouco mais fácil encontrar maior número de pessoas capacitadas para uma melhor comunicação, mas no caso do português e do chinês quase não há alternativa que não seja a utilização de um tradutor, o aprendizado do idioma ou o uso de um idioma em comum – como é o caso da língua inglesa – idioma que a maioria dos expatriados domina e utiliza para conversação. Bohlander, Snell e Sherman (2003) mencionam que o conhecimento da língua é apenas parte da comunicação com outra cultura, pois as pessoas pensam e agem de forma não padronizada dependendo de sua origem.

China e Brasil estão cada vez mais em destaque no cenário internacional e, após a abertura chinesa para o mercado, era provável a formação de parcerias entre os dois países. É o caso do Projeto Fase C da Usina de Candiota, também comumente denominada de Candiota III, uma parceria firmada pelos governos do Brasil e da China. O estudo realizado buscou compreender as percepções, dificuldades e perspectivas de expatriados chineses, que vieram trabalhar no interior do Estado do Rio Grande do Sul (RS), em um projeto de transferência de tecnologia e construção de uma usina termelétrica movida a carvão, com potência instalada de 350 MW – que corresponde ao atendimento da ordem de 8% do mercado gaúcho.

Estas constatações nos levaram à seguinte questão: quais as diferenças ou semelhanças, em termos de relações de trabalho, na China e no Brasil, e como elas favorecem/dificultam na adaptação dos expatriados chineses?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Para responder à questão proposta, o objetivo geral visa a compreender as relações de trabalho na China e no Brasil e como isso interfere na maior ou menor adaptação de um grupo de expatriados chineses que atuam na Usina Candiota III (Fase C) em Candiota/RS.

1.1.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as relações de trabalho na China, na perspectiva dos expatriados chineses que atuam em Candiota/RS;
- Identificar as relações de trabalho no Brasil, na perspectiva dos expatriados chineses que atuam em Candiota/RS;
- Comparar as condições de trabalho dos chineses na China e no Brasil;
- Identificar as dificuldades e facilidades nas relações entre expatriados e residentes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Entender as relações de trabalho em dois países com características distintas e refletir sobre os condicionantes da expatriação, como a influência da cultura nacional, na adaptação dos chineses no Brasil, por meio de um estudo com um grupo de expatriados no Rio Grande do Sul, é o objeto central desse estudo.

A expatriação também é reconhecida recentemente como “mobilidade profissional” e tem sido considerada como um capital simbólico, uma condição exigida dos profissionais, que precisam possuir capacidade de rápida adaptação quando designados para missões no exterior (CRAIDE; SILVA, 2012). Com o aumento das oportunidades para estrangeiros no Brasil, bem como das oportunidades de estudo e de trabalho que vêm sendo abertas para brasileiros no exterior, é conferida extrema importância para a interculturalidade.

O conhecimento que os brasileiros têm sobre a China, muitas vezes, está restrito ao entendimento sobre as diferenças entre capitalismo e socialismo, cultura ocidental e cultura oriental, questões evidentes que pouco contam sobre as facilidades e dificuldades nas relações interpessoais. Além disso, considerando a dimensão do continente asiático, não se pode simplificar dessa forma a tradição desses povos, compreensão que é fundamental no progresso das relações humanas interculturais. No caso em estudo, os expatriados trazem tecnologia de que o Brasil não dispõe ao mesmo tempo em que podem nos ajudar a compreender, por meio de experiências vividas por eles, as situações e obstáculos a serem enfrentados pelos brasileiros que vão trabalhar na China.

O tema foi definido pelo interesse nas relações de trabalho entre profissionais formados em culturas diferentes e a sua influência no sucesso da internacionalização dos Recursos Humanos. A empresa estudada, pertencente ao CITIC Group, é uma estatal chinesa que atualmente conta com 70 expatriados trabalhando na Usina Candiota III (Fase C), no município de Candiota/RS¹. A maioria mora e trabalha em Candiota e há um pequeno grupo para atender as demandas em Porto Alegre/RS, onde está localizada a CGTEE, empresa cliente da CITIC e proprietária da Usina. Durante o pico da obra, ocorrido entre o último trimestre de 2009 até o primeiro trimestre de 2010, cerca de 450 chineses chegaram a trabalhar simultaneamente no canteiro de obras.

¹ Candiota é um pequeno município da região sul do Estado, que se tornou independente de Bagé há cerca de 20 anos. A cidade é uma das apostas de crescimento da Metade Sul, localiza-se na Campanha, com distância de aproximadamente 390 quilômetros de Porto Alegre, tem área geográfica em torno de 900 km² e população de cerca de 10 mil habitantes. Há expectativa de aumento do número de habitantes para os próximos anos, em razão dos projetos de desenvolvimento que a cidade vem recebendo. CANDIOTA. Prefeitura Municipal de Candiota. **A Cidade**. Disponível em: <<http://www.candiota.rs.gov.br/>> Acesso em: 20 mar. 2012.

2 EXPATRIAÇÃO E SEUS CONDICIONANTES

Para auxiliar no entendimento do campo de pesquisa buscamos conceitos a respeito de cultura, expatriação, internacionalização de Recursos Humanos e características do Brasil e da China que podem influenciar nas semelhanças e diferenças nas relações de trabalho entre ambos.

2.1 CULTURA

Compreender o ser humano implica estudar seu corpo, suas origens e conhecer como ele se constitui no contexto sociocultural, visto que o homem tem origem animal, mas se difere dos demais por ser cultural (BONIN, 1998). Outrossim, os homens diferem-se entre si, e as diferenças entre eles não podem ser explicadas por limitações impostas pelo aparato biológico (determinismo biológico) ou pelo seu meio ambiente (determinismo geográfico), demonstrando-nos que a cultura é um diferencial (LARAIA, 2001).

Segundo Bonin (1998), ao nascerem, os indivíduos trazem consigo comportamentos inatos, ligados a sua estrutura biológica e, à medida que se desenvolvem, são moldados pelas atividades culturais daqueles com quem se relacionam. Ele complementa a ideia de que a influência do sistema social, já criado por gerações anteriores, é assimilada nas inter-relações sociais.

A sociedade com suas instituições, crenças e costumes, não paira acima dos indivíduos, mas sim ela é constituída por indivíduos. Não se trata de colocar a sociedade acima do indivíduo ou o indivíduo como um ser isolado na sociedade. Ela também não é um *gestalt* (forma) física como os tijolos em uma casa, mas sim uma rede de inter-relações individuais em constante mobilidade. Uma dança de quadrilha seria uma metáfora adequada, já que os indivíduos não só interagem exteriormente como bolas de bilhar, mas também se inter-relacionam cada um procurando entender e se adaptar aos movimentos intencionais e futuros de outrem (BONIN, 1998, p.59).

Podemos entender que as pessoas desenvolvem o seu “eu” por meio das interações com os demais entes da sociedade, sendo a cultura algo que não podemos classificar ou limitar. Como na metáfora utilizada acima, é uma dança em que os par-

participantes influenciam mutuamente os movimentos dos outros e as posições e perspectivas podem mudar. Compartilhar valores e normas sociais características de seus grupos de referência faz parte do processo de socialização do indivíduo, incluindo ainda a dominação de impulsos não desejáveis em uma sociedade, ou seja, uma série de ajustamentos moldados a um padrão cultural (ROCHA DE OLIVEIRA; ECCEL, 2011).

Cavedon (2010) destaca que a cultura tem sua origem na antropologia, um estudo que inicialmente tratou das sociedades tribais, porém “na medida em que estas foram sendo dizimadas, voltou-se para os estudos das sociedades complexas, onde o diferente não está mais incrustado nas florestas, mas, sim, a alguns metros do local de trabalho ou de moradia do pesquisador” (Cavedon, 2010, p. 317-318).

É a nossa herança cultural, desenvolvida através de inúmeras gerações, um dos condicionantes principais das reações depreciativas em relação ao comportamento dos que agem fora dos padrões aceitos pela maioria da nossa comunidade (LARAIA, 2001). Usualmente, interpretamos como correto ou adequado os comportamentos sociais que vivenciamos ou conhecemos, por isso, qualquer condição incomum, sejam nos hábitos alimentares, vestimentas ou postura, entre outros aspectos que podem divergir de cultura para cultura, é julgada negativamente. Laraia (2001) observa que esta tendência de considerarmos nosso modo de vida como mais natural ou apropriado é o reflexo do etnocentrismo, responsável por numerosos casos de conflitos sociais.

Para Laraia (2001) o modo de ver o mundo, apreciações de ordem moral e valorativa é produto da herança cultural, ou seja, o resultado da intervenção de uma cultura, por esta razão

[...] podemos entender o fato de que indivíduos de culturas diferentes podem ser facilmente identificados por uma série de características, tais como o modo de agir, vestir, caminhar, comer, sem mencionar a evidência das diferenças linguísticas, o fato de mais imediata observação empírica (LARAIA, 2001, p.68).

Estando claras as relações da cultura na vida dos indivíduos, podemos partir para o entendimento das diferenças culturais, vivência da interculturalidade, conflitos e adaptação em conjunturas culturalmente diferentes.

2.1.1 Diferenças culturais

A questão cultural é fator fundamental quando pensamos sobre como as pessoas se sentem, como vivenciam situações, seus diferentes modos de pensar e analisar experiências. Podemos crer que o aprendizado cultural é uma espécie de programação mental que mantém certa estabilidade durante a vida e faz uso de um comportamento comum em situações semelhantes (HOFSTEDE, 2001).

Dutra (2010, p. 429) considera que “os significados que damos às informações também vêm da nossa cultura. A língua é um sistema social, não individual. Ela pré-existe a nós e, sob este ponto de vista, não nos cabe o título de autores do que dizemos”.

Frente às práticas sociais e às situações de vida, a língua gradativamente está deixando de ser vista somente como sendo uma capacidade mental, racional e/ou intuitiva, totalmente correspondente à realidade do mundo e separável do sujeito que fala. Operamos nossa fala ocupando espaços mentais que trazemos como herança de modelos culturais, de scripts, de esquemas conceituais, de palavras dos outros, ou mesmo de outros espaços mentais anteriormente originados. Estes constituem um nível de realidade que só pertence a uma realidade: a de quem fala. (DUTRA, 2010, p. 432).

Dutra (2010) também observa que até mesmo um “daqui a pouco”, falado por um amigo, instala um tempo verbal de presencialidade e de construção de significado do que esta frase quer dizer. O movimento entre sujeitos de diferentes níveis de realidade (intersubjetividade) se apresenta em espiral e institui temporalidades, termos, dimensões de fala e de construção sintático-semântica e seus referentes, os quais são mostrados nos atos de fala. Para a autora, compreender e aceitar, ou não, esse movimento impreciso e fugaz que realizamos diversas vezes por dia é paradigmático e pode determinar a maneira pela qual lidamos com essa questão no ambiente social, ainda mais no mundo do trabalho.

A linguagem tem papel determinante na interação intercultural, na medida em que se expressar em outra língua significa adotar estruturas de referência utilizadas por outras pessoas. Quando desconhecemos a linguagem dos residentes de um país perdemos muitas sutilezas culturais e acabamos nos tornando expectadores, presos a estereótipos (HOFSTEDE, 2001).

Para Homem (2005, p. 25) “a adaptação cultural faz parte de um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas e empregados que trabalham atravessando fronteiras”. Na mesma linha, Caligiuri (2000), expressa o valor do entendimento do contexto cultural relacionado à linguagem:

Enquanto a linguagem é indiscutivelmente importante para o ajustamento do expatriado, o contexto cultural deve ser sempre levado em consideração. Entender o sentido de palavras isoladas não fornece a chave para compreender completamente a cultura (CALIGIURI et al., 2001, p. 360 – tradução nossa).

Na maioria dos encontros interculturais, as partes apresentam idiomas nativos diferentes, problema que ao longo da história vem sendo resolvido pelo uso de linguagens comerciais, ou seja, dialetos dos idiomas originais. No mundo moderno, essa linguagem é o inglês. Apesar disso, aquele que tem o inglês como língua nativa não possui a garantia de que conseguirá realmente comunicar-se com outra cultura. Na comunicação comercial, para que ocorra entendimento intercultural, o estrangeiro precisa adquirir a linguagem cultural do país hospedeiro (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Segundo Joly (2009), a cultura é formada por uma união de crenças que dão sentido à vida do homem. Por essa razão, a cultura orienta as relações entre pessoas, a partir do provimento de modelos de interação adquiridos por meio das socializações primárias, ou seja, os primeiros contatos sociais na infância, como a linguagem, a alimentação, entre outros, e socializações secundárias, relativas à interação com os setores do mundo objetivo, como a escola e o trabalho. São essas inserções no social e na cultura que vão moldando o comportamento dos indivíduos na sociedade (HOMEM, 2005).

Em suma, a cultura é uma questão bastante ampla, com vários tipos de determinantes e o indivíduo recebe a influência de todos eles. A cultura familiar, do bairro onde o indivíduo vive, da cidade, da região do país, da sua religião e, principalmente, a cultura de uma nação contribuem para compor as facetas culturais encontradas em um único sujeito. Deste modo, compreender o modo que os sujeitos expressam sua cultura nacional e organizacional são importantes, principalmente, para as organizações multinacionais que possuem uma nova configuração geográfica da sua força de trabalho (HOMEM, 2005, p. 29-30).

Hofstede e Hofstede (2005) apresentam um minucioso estudo, realizado por Geert Hofstede nos anos 80, acerca das dimensões da cultura nacional, analisando

fatores apresentados em questionários aplicados em empregados de diferentes subsidiárias de uma mesma corporação, logo, nativos de diferentes países e que trabalhavam nos mesmos cargos. Os questionamentos levaram em conta índices de relevância para os grupos de perguntas relacionadas à distância de poder, individualismo, masculinidade-feminilidade, controle de incerteza e orientação para o longo prazo. Explicações sobre essas quatro dimensões da cultura nacional serão apresentadas a seguir:

- i. Distância de poder: parte do preceito que os indivíduos não são iguais e expressam as questões culturais envolvidas nas distinções entre as pessoas, visto que há desigualdades em qualquer sociedade. A distância de poder pode ser definida como a medida que os membros com menor poder em uma instituição ou organização, dentro de um país, esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual;
- ii. Individualismo: revela o nível de interdependência de uma sociedade em relação aos seus membros, no caso, se as pessoas se definem como “eu” ou “nós”. A maioria das pessoas vive em sociedades nas quais o interesse do grupo prevalece em relação ao interesse individual. Essas sociedades podem ser chamadas de coletivistas, ainda que o conceito não represente situação política de poder do Estado sobre os indivíduos, mas de poder do grupo;
- iii. Masculinidade-Feminilidade: considera que as diferenças biológicas entre homens e mulheres ocorrem e se assemelham no mundo inteiro, no entanto, os papéis de ambos na sociedade são determinados apenas em parte por restrições de gênero. Neste aspecto da dimensão cultural, masculino e feminino são posições que podem servir tanto para homens como para mulheres. As diferenças na programação mental das sociedades com relação a esta dimensão são, além de sociais, emocionais;
- iv. Controle de incerteza: relacionada com o modo como a sociedade lida com o fato de que o futuro é imprevisível, embora tenhamos que viver com isso de qualquer modo. A ambiguidade cria ansiedade e cada sociedade desenvolveu diferentes maneiras para atenuar esse sentimento. As formas encontradas estão no domínio da tecnologia, que evita as incertezas causadas pela natureza, das leis e regras, que evitam incertezas no comportamento das pessoas e da religião, que auxilia na aceitação de que ninguém pode se

proteger contra incertezas.

Os autores ainda apresentam uma quinta dimensão, a orientação para o longo prazo, desenvolvida através de uma pesquisa complementar (*Chinese Value Survey – CVS*) realizada na *Chinese University of Hong Kong*. Esta dimensão baseia-se nos ensinamentos de Confúcio², tendo como princípios-chave os seguintes preceitos:

- a) A estabilidade da sociedade é baseada em relações desiguais entre as pessoas;
- b) A família é o protótipo de todas as organizações sociais;
- c) O comportamento virtuoso com relação aos demais consiste em não tratar os outros de uma forma pela qual não gostaria de ser tratado;
- d) A virtude com respeito às tarefas na vida consiste em tentar adquirir aptidões e estudo, trabalhar muito, não gastar mais do que o necessário, ser paciente e perseverante.

Os valores da orientação tanto para o longo prazo como para o curto prazo são do filósofo, porém, o polo positivo (orientação para futuro) combina com o valor dado para persistência (perseverança), economia, ordenação das relações por *status* e senso de vergonha, enquanto o polo negativo (orientação estática em torno do passado e presente) combina com o valor dado para reciprocidade de agradecimentos, favores e presentes, respeito à tradição, proteção do prestígio e estabilidade pessoal. Voltaremos a falar de Confúcio em outra seção, onde conheceremos mais sobre a China e sua população.

Sobre a cultura, também é preciso entender o choque cultural, que para Oberg (1954) é um sentimento caracterizado pela ansiedade resultante da perda dos nossos sentidos e símbolos familiares da relação social. Ao falar em “choque” estamos dando nome a uma experiência psicológica dolorosa para o indivíduo, que o faz imergir na confusão, insegurança e desorientação a respeito de si mesmo e do

² Confúcio (551-479 AC, Kung-Fu-Tze, em chinês). Filósofo, moralista e teórico político que teve grande importância na China e em toda Ásia oriental. Confucionismo é um *ethos* moral filosófico e religioso, baseado em princípios taoístas, oriundo do legado de Confúcio e posteriormente de seu discípulo Mencius. Tem as noções de moral, integridade, modéstia e humanidade como norteadoras (PINHEIRO-MACHADO, 2007, p.147).

seu mundo (FREITAS, 2000). Para a autora, o choque cultural é normal e natural, justificado pelo significado dado a ele por Read³ (*apud* Freitas, 2000):

a) perda de pontos de referências familiares, entre as quais as noções de contexto, tempo e espaço; b) uma ruptura na comunicação interpessoal e na impossibilidade de estabelecer e manter um contato por causa dos problemas de contexto, códigos e de tradução, c) uma crise de identidade pessoal: cada um percebe o mundo de uma certa maneira e organiza e utiliza as informações de acordo com esta percepção. Quando se está numa situação intercultural, este sistema não permite compreender o que os novos estímulos querem dizer e não se sabe como lidar com a situação; existe o caos e a necessidade de uma nova organização (READ 1995 *apud* FREITAS, 2000, p.30)

Conforme Oberg (1954) as fases do choque cultural estão divididas em quatro:

- i. Primeira fase: é conhecida como lua de mel e costuma durar alguns dias, semanas ou até seis meses, dependendo das circunstâncias. É um momento de “turismo” onde o indivíduo hospeda-se em hotéis e fascina-se com as novidades.

Os primeiros meses de inserção na cultura-hóspede, o encantamento do começo, será marcado por uma espécie de sentimento de reconhecimento. O expatriado sentirá uma satisfação embriagadora nesse país que o gratifica com um desafio a sua compreensão, que o mobiliza intelectualmente convidando-o a penetrar seus segredos, seus mistérios, suas particularidades, suas maneiras diferentes de viver materialmente, psicologicamente, culturalmente. Podemos, pois, afirmar que esta primeira tomada de contato leva a um embotamento do senso crítico. Partindo deste ponto, torna-se mais fácil determinar o tempo que seus interlocutores passaram na cultura-hóspede; se forem desmesuradamente entusiastas, é que eles acabam de chegar! (JOLY, 1996, p. 93).

- ii. Segunda fase: é o momento de hostilidade e de atitude agressiva contra o país anfitrião, que aumenta na medida em que começa o processo de ajustamento. Há complicações de todos os tipos: empregada, escola, idioma, casa, transporte, compras. E o maior problema é que os habitantes do lugar demonstram indiferença a esses problemas, apesar de ajudarem, não entendem uma preocupação. Em vez de tentar resolver a situação desconfortável, o indivíduo fica agressivo, crítico com o lugar e com as pessoas e age como se

³ READ, D. L'Organisation, l'individu et l'environnement interculturel, CREA, **Cahiers de Recherche**, n.37, jan/1995.

todos fossem culpados pelo seu desconforto. Ocorre a formação de um refúgio no grupo de outros compatriotas na mesma situação, que se torna uma espécie de fonte principal de rótulos emocionalmente carregados como estereótipos. Se essa fase for superada, o expatriado continua, se não for, a pessoa acaba partindo antes de entrar em colapso nervoso.

- iii. Terceira fase: nesse momento, o visitante tem uma atitude de ajuste e integração, melhora o seu conhecimento sobre a linguagem e passa a fazer parte do novo ambiente cultural. Mesmo que ainda tenha dificuldades, sabe que precisará enfrentá-las e passa a interagir positivamente com as pessoas do país anfitrião. Ao invés de criticá-los, passa a divertir-se e ri de suas próprias dificuldades, ou seja, está no caminho da recuperação. Além do mais, ele percebe que existem conterrâneos em situações muito piores do que a sua e ao ajudá-los a passar por esta fase ruim, sente-se confiante sobre si mesmo e sua capacidade de superação.

Podemos definir esta terceira fase da estada no exterior como o movimento de um pêndulo entre dois polos: ou a rejeição definitiva, ou o “tornar-se nativo” (a indigenização, se preferir). Rejeitar definitivamente uma cultura, uma sociedade, é dar-se conta de que não se tornará um de seus membros e regozijar-se deste fato. Esta euforia, adivinha-se, começa a aparecer no fim da estrada. Sentimo-nos felizes de escapar a tanta mediocridade concentrada e de pensar que fomos chamados de volta pelos nossos, lá onde se situa o sério, o trabalho bem-feito, o saber de ponta, a cultura erudita, a “verdadeira” cultura, os amigos que o compreendem e não o abandonam, etc (JOLY, 2009, p.107-108).

- iv. Quarta fase: é o tempo em que o ajustamento se completa e o expatriado passa a aceitar os costumes do novo país como um novo jeito de viver. A vida no novo ambiente passa a acontecer sem o sentimento de ansiedade, ainda que haja momentos de tensão. Passe-se a aceitar as comidas, bebidas, hábitos e realmente a gostar deles e, na volta para casa, acaba sentindo falta das pessoas e das situações com as quais se acostumou.

A vida no estrangeiro, marcada pelo risco, ocasião de confrontações das grandes questões que inquietam a existência humana, parece ter sido subitamente mais estimulante que a vida que o executivo vai novamente enfrentar. A descoberta do totalitarismo discreto de sua sociedade, onde organizações esquadrinham o conjunto das atividades humanas, virá perturbá-lo. Este mal-estar será maior à medida que o executivo for capaz de constatar que existem, na maioria das sociedades deste mundo, instituições vigorosas que são não somente uma alternativa viável, mas também

muito simpática do que o sistema de funcionamento burocratizado do seu país de origem (JOLY, 1996, p. 109).

Se uma civilização é moldada por fatos concretos, assim como por crenças e valores compartilhados entre os seus cidadãos, uma organização, do mesmo modo, é culturalmente formada por aspectos simbólicos de seus membros e são estes fatores, enraizados no ambiente organizacional, que a fazem única (ROCHA DE OLIVEIRA; ECCEL, 2011). A cultura organizacional é expressa em rituais das organizações, fazendo com que normas que guiam e controlam os indivíduos tornem-se desejáveis, num contexto em que os indivíduos, de tempos em tempos, adaptam-se e readaptam-se a normas e valores que norteiam seu comportamento (CAVENDON, 2003).

Tanto a cultura nacional como a regional, bem como a formação étnica ou religiosa influenciam a cultura de uma organização e estas características denotam maior importância nas internacionalizações de empresas, presentes na atualidade (ROCHA DE OLIVEIRA; ECCEL, 2011).

Ao se instalarem em países ou regiões diferentes da sua sede de origem ou em processos de fusão de grandes multinacionais é importante que os gestores estejam atentos não apenas às leis que regulam as relações comerciais e de trabalho do local, mas também analisem os aspectos culturais da sociedade em que estão ingressando a fim de que possam organizar suas políticas de gestão considerando tais peculiaridades (ROCHA DE OLIVEIRA; ECCEL, 2011, p.114).

Para Gupta e Govindarajan (2002), uma das formas de uma organização desenvolver e cultivar o conhecimento da diversidade cultural e dos mercados é pela expatriação, sendo essa experiência um dos mecanismos mais intensos para os empregados aprenderem sobre esses aspectos. Porém, os autores destacam que essa experiência costuma ser onerosa, por isso, indicam que seja realizada por gerentes de alto nível, com a segurança de uma integração cultural no exterior, ao invés de isolamento cultural.

Em transferências internacionais, o papel do treinamento intercultural tem a sua importância representada pela necessidade de conhecer a cultura, os valores e outras características do país anfitrião que se diferenciam do país de origem (CALIGIURI et al., 2001). Para países nos quais as dimensões são similares, é provável que a influência do treinamento provoque menos nas expectativas no expatriado. A autora dá como exemplo o processo de compras nos países: em

alguns, a barganha é o ponto central; enquanto em outros, raramente faz parte do processo. Por isso, realizar um treinamento intercultural sobre como barganhar pode fazer com que as expectativas dos transferidos sejam mais precisas, quanto à necessidade, ou não, de fazer barganha, quando em compras no país receptor.

Black e Mendenhall (1990) realizaram estudos que comprovaram os efeitos positivos do treinamento intercultural para a adaptação de expatriados. Posteriormente, Black, Mendenhall e Oddou (1991) relacionaram outras variáveis interligadas às instruções pré-embarque como facilitadores do sucesso internacional, tais como experiência anterior, critério de seleção, habilidades individuais e outros não relacionados ao trabalho (família, por exemplo).

Treinar interculturalmente um indivíduo é fazê-lo adquirir capacidades e habilidades que facilitem a sua interação com o novo ambiente. O principal objetivo é minimizar mal entendidos e comportamentos inadequados, buscando entender como as pessoas aprendem e de que forma elas utilizam aquele aprendizado para melhorar efetivamente os intercâmbios sociais (BLACK; MENDENHALL, 1990). Um método para estabelecer a base do treinamento intercultural e criar um padrão na organização, que gere processo de aprendizado individual e organizacional, é o estabelecimento de *feedback* constante das experiências vivenciadas durante a expatriação. Reportar essas vivências deve incluir avaliação dos problemas enfrentados, soluções práticas aplicadas, lições aprendidas, bem como comentários sinceros dos gerentes expatriados e dos empregados locais que conviveram com eles, de modo que os novos designados possam conhecer significados e percepções já vivenciados (SELMER, 1999).

Tendo entendidas ideias sobre a cultura, precisamos esclarecer os conceitos de expatriação e internacionalização de Recursos Humanos, para compreendermos as influências culturais em designações internacionais.

2.2 EXPATRIAÇÃO

Na língua portuguesa, expatriação e expatriado são palavras que passam uma ideia negativa, como exílio, desterro, expulsão ou banimento da pátria

(FREITAS, 2000).

Expatriado também pode identificar alguém que foi para exílio ou residir em país estrangeiro, mas nesse caso utiliza-se mais frequentemente o termo transferido em vez de expatriado (FREITAS, 2000). A autora acrescenta que em idiomas como o inglês e o francês o significado é praticamente neutro. Ou seja, significa residir em outro país, o que pode ser explicado em razão do histórico de colonização da Inglaterra e da França. Para Caligiuri (2000) os expatriados são aqueles empregados enviados pela matriz da companhia para viverem e trabalharem em outro país, por um período que pode variar de dois até mais anos.

A possibilidade de desenvolver carreiras internacionais é cada vez mais comum, abrindo caminhos para que os executivos sejam transferidos para outros países (FREITAS, 2000). A decisão sobre a designação internacional pode surgir por parte do empregado ou da empresa.

A decisão de trabalhar em outro país pode ocorrer de maneira voluntária, quando o indivíduo decide exercer sua atividade profissional em outra nação; ou de forma involuntária, quando a organização designa o empregado para um posto de trabalho em outra filial no exterior (MACHADO; HERNANDES, 2004, p.54)

Espera-se que os profissionais designados, bem como os que se candidatam à expatriação, sejam dispostos e flexíveis o suficiente para rapidamente estarem adaptados a sua nova realidade cultural. Quando deixam o seu país de origem, as pessoas levam consigo tradições e costumes, os quais podem ser completamente diferentes dos encontrados no local em que vão se instalar, apesar disso, “carreiras internacionais são, geralmente, apresentadas pelas empresas e pela produção acadêmica, particularmente em recursos humanos, como cercada de grandes vantagens e até certo *glamour*” (FREITAS, 2009a, p.253).

Freitas (2000) faz uma constatação interessante dos significados que fazem parte da expatriação para os indivíduos:

O estrangeiro, seja pessoa ou lugar, sempre exerceu um certo fascínio sobre a mente humana. Atualmente o mundo tornou-se pequeno, os mistérios do além foram pretensamente revelados, todos sabem sobre todos, o estrangeiro-pessoa virou um inimigo, porém o estrangeiro-lugar continua atraindo multidões num vai-e-vem incessante (FREITAS, 2000, p.6).

A atração ou aversão ao estrangeiro está relacionada com uma tendência natural e involuntária que temos, muitas vezes, de estabelecer estereótipos, formulados pelas nossas percepções culturais e, até mesmo, preconceitos. Os estereótipos podem fazer com que os expatriados categorizem todos os residentes de um país pelo padrão de comportamento da sua própria sociedade. Essa incompatibilidade entre expectativa e realidade pode dificultar potencialmente o ajustamento intercultural dos expatriados (CALIGIURI et al., 2001).

Expatriados criam suas expectativas acerca do país anfitrião antes de deixar o seu país de origem. Se os expatriados obtiverem informações insuficientes ou ambíguas sobre o país anfitrião, eles utilizarão atalhos mentais, como os estereótipos, para criarem expectativas sobre isso (CALIGIURI et al., 2001, p. 360 – tradução nossa).

Para McCall Jr. e Hollenbeck (2002) o processo de desenvolvimento de um executivo, seja para designações globais, expatriação ou trabalho executivo local é o mesmo, ou seja, desde que seja talentoso, goste de desafios, tenha experiência anterior relevante, seja aberto ao aprendizado e receba o apoio necessário da empresa, pode aprimorar-se para qualquer uma das oportunidades.

Caligiuri (2000) destaca que características pessoais como sociabilidade e abertura para interação com pessoas, além de habilidades com o idioma do país anfitrião, experiência de expatriação anterior e treinamento pré-embarque são facilitadores na adaptação intercultural.

Quando o expatriado é sociável, não apenas os cidadãos anfitriões, mas também outros expatriados, colegas e vizinhos aproximam-se dele, o que amplia as oportunidades para conhecer aspectos cotidianos da vida naquele país e proporciona o desenvolvimento de uma rede de apoio, onde ele encontrará informações úteis sobre lugares para fazer compras, melhores serviços de saúde e etc. (CALIGIURI, 2000).

Embora reconhecida a atração que os indivíduos possuem pelo diferente, o ajustamento a um novo ambiente exige esforço. Quando a mudança é para um país desconhecido, onde será necessário fixar-se por um longo período, todas as percepções boas e ruins dos novos parâmetros são ampliadas. Freitas (2009b) identifica a quebra de códigos originalmente estabelecidos quando da vivência internacional:

Viver em outro país significa outra vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; é renunciar ao estabelecido; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados inadequados, bizarros ou ofensivos; é procurar enxergar o mundo com os olhos do outro para compreender como é ser visto por ele (FREITAS, 2009b, p. 293).

A experiência de trabalho em uma cultura diferente é complexa porque um executivo não alcança adaptação intercultural (e as competências associadas a ela) sem efetivamente viver e trabalhar em outra cultura. A diferença no desenvolvimento do executivo no trabalho local com relação ao desenvolvimento do executivo expatriado ou global é o choque resultante da entrada em uma cultura muito diferente da sua (MCCALL JR.; HOLLENBECK, 2002).

Viver no exterior, especialmente num meio cultural muito diferente do seu, é uma experiência que nos mergulha na confusão. Os esquemas de referência que estruturam nossa personalidade não são capazes de dar um sentido aos acontecimentos que nos assediam. É à procura de um sentido para a nossa própria experiência de choque cultural que nos propomos nesta reflexão (JOLY, 2009, p.84).

Quando o idioma principal do país receptor é o mesmo do país de residência do expatriado, há uma tendência ao estereótipo de que as culturas de ambos os países sejam semelhantes, o que acaba sendo mais uma preocupação do que satisfação das expectativas. O fato de falar a mesma língua não significa entender outra cultura (CALIGIURI et al., 2001).

Caligiuri (2000) considera que quanto mais interagem com cidadãos anfitriões, mais interculturalmente ajustados se tornam os expatriados. Além disso, aqueles com personalidade aberta à interação têm maior habilidade para desenvolver relações com os indivíduos do país de expatriação, pois são mais interessados em aprender sobre a cultura do país em que estão vivendo, dos seus novos amigos e conhecidos (CALIGIURI, 2000). A autora destaca que os contatos interativos, entre expatriados e nativos, são mais positivos quando há abertura para esta relação. Caso o expatriado esteja fechado para este relacionamento e seja forçado a interagir, tal situação pode causar um efeito negativo, intensificado pelo fato de este indivíduo preferir receber maior apoio sociocultural de outros expatriados do que de residentes.

Além desses traços, há diversos estudos relacionando a importância da família e de sua adaptação ao novo país para o sucesso da expatriação. Tung

(1987) identifica algumas razões para o fracasso da transferência internacional:

(1) inabilidade de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; (2) inabilidade de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; (3) outros problemas de ordem familiar; (4) a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional; (5) a falta de habilidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas; (6) a falta ou insuficiência de competência técnica e, por fim, (7) a falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior (TUNG, 1987, p.117 - tradução nossa).

Pereira, Pimentel e Kato (2005) questionam porque as expatriações não são realizadas sem os familiares, já que desse modo poderia diminuir o risco de insucesso e responde afirmando que a expatriação não é apenas uma condição de estudo ou observação, mas uma experiência de vida, onde os recursos de sua cultura de origem estão presentes. Por isso, para que seja construído um espaço de convivência desse indivíduo, a presença da família serve como um elemento de preservação da sua cultura de origem.

Em experiências de expatriação, é comum a ênfase na competência técnica em detrimento de outras características importantes, como a habilidade de relacionamento. Como a competência técnica quase sempre previne o imediato insucesso da experiência de expatriação, ainda mais em situações de grande pressão, os responsáveis pela seleção enfatizam fortemente nessas habilidades e pouco na capacidade do indivíduo adaptar-se no estrangeiro, embora a inabilidade em efetivamente lidar com outros clientes, superiores, subordinados, por exemplo, seja a principal causa de insucesso (TUNG, 1987).

Uma experiência negativa de expatriação, além do alto custo monetário que ocasiona para a empresa, pode impactar adversamente nos negócios internacionais entre países. Por essa razão, os pesquisadores e gestores de Recursos Humanos internacionais têm grande interesse em prever quais os indivíduos que podem, com sucesso, morar e trabalhar em configurações transnacionais (CALIGIURI, 2000).

Todavia, não podemos condicionar o sucesso das designações internacionais unicamente à disposição dos expatriados para se adaptarem ao novo país. Existem diversas situações que podem dificultar essa adaptação, mesmo que estejam dispostos a conviverem harmonicamente com a cultura local. A própria receptividade do país anfitrião, dos nativos e dos colegas de trabalho influencia no maior ou menor ajustamento intercultural do indivíduo. Além disso, caso a empresa não forneça

suporte necessário a ele e aos seus familiares não podemos apontá-lo como único responsável pelo insucesso.

Na pesquisa realizada pela Brookfield Global Relocation Services⁴ os principais destinos de trabalhadores expatriados são Estados Unidos (20%), China (14%) e Reino Unido (10%). O Brasil apresenta apenas 1% de participação no *ranking* dos principais destinos, porém, é um dos três destinos emergentes mais citados (5%), ao lado da China e da Austrália. A respeito dos países que representam maiores desafios para os expatriados, a pesquisa apresenta no topo da lista a China (16%), o Brasil (9%) e a Índia (8%). Com relação ao Brasil, os problemas mais citados para a adaptação são: exigência de folha pagamento local, questões de segurança, dificuldade para obter vistos de trabalho, impostos, questões aduaneiras, aluguel, idioma, burocracia, clima econômico e cultural, falta de infraestrutura e desalinhamento com os objetivos da expatriação. Já em relação à China, algumas das dificuldades mais citadas são: impostos e questões de câmbio, cultura, clima cultural e econômico, falta de infraestrutura, barreiras linguísticas, controle monetário do Governo e habitação. Podemos considerar que do mesmo modo que a cultura e o idioma são desafios para quem vai viver na China, essas dificuldades possivelmente estão presentes na vida dos chineses que vão viver em outro país.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para Freitas (2009b), desde Taylor, a Administração busca desenvolver formas que resultem em maior produtividade e a área de RH tem apresentado muitas mudanças, passando por sofisticação do vocabulário e dos processos, embora as atividades principais ainda sejam as mesmas: no fim das contas, segue-se buscando formas de fazer as pessoas produzirem mais. A internacionalização está presente no horizonte das médias e grandes empresas e o papel da gestão de pessoas é fundamental para orientar o sucesso global.

⁴ A Pesquisa de Tendências de Relocação Global 2012, finalizada em Janeiro de 2012, contempla o 17º Relatório Anual da Brookfield Global Relocation Services (Brookfield GRS), fonte de dados e tendências globais de relocação.

Conforme Garrido (2010) a internacionalização é o termo utilizado para demonstrar que uma empresa está envolvida em negócios internacionais, sejam eles simples, como importações ou exportações ou, complexos, como investimentos através de subsidiárias ou escritórios no exterior. O processo de internacionalização está relacionado à ampliação do alcance geográfico de atividades econômicas além do limite doméstico (ALVARENGA; BALESTRIN; VIEIRA, 2010).

Para serem competitivas no cenário de mercado global, empresas multinacionais reconheceram que a gestão global de Recursos Humanos é um fator crítico para o sucesso (CALIGIURI et al., 2001). A década de 90 consolidou o capitalismo como o sistema econômico hegemônico e, junto com ele, a ideologia neoliberal como a referência para as economias mundiais (FREITAS, 2000).

Se os anos 80 foram considerados como perdidos por diversos países, os anos 90 significaram a retomada dos esforços de recomposição econômica alinhados à internacionalização, com o conseqüente surgimento de empresas e do mercado mundiais (FREITAS, 2000, p.9).

A internacionalização de RH faz parte do panorama econômico mundial atual, que está em constante mudança e torna-se cada vez mais global, gerando oportunidades de mercado e desenvolvimento empresarial possíveis em qualquer parte do mundo (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). A problemática está em como gerir as pessoas internacionalmente, fornecer suporte aos expatriados e obter benefícios da integração de culturas.

Quando entra em cena a internacionalização acelerada da economia, a questão de como administrar recursos humanos de uma mesma empresa, espalhados geograficamente, passa a exigir uma atenção especial. As empresas mundiais definem políticas que podem variar desde a homogeneização de tratamento, com um mínimo de ajuste às leis e costumes locais, até uma completa diferenciação de práticas em suas várias unidades (FREITAS, 2009b, p.291).

Para que ocorra real aproveitamento dessa conjuntura, favorável ao intercâmbio de experiências, um interessante conceito é o chamado *global mindset*, que podemos compreender, em português, como um código ou programação mental em operação global. O conceito de *mindset* refere-se ao modo como as pessoas interagem e interpretam o mundo, considerando a limitação humana quanto à habilidade de absorver e processar informações, passando por um procedimento de filtração que é produto de nossas experiências e técnicas de interatividade (GUPTA;

GOVINDARAJAN, 2002).

Deste modo, é possível entender que a programação mental global é aquela aberta a enxergar o mundo, a cultura e as relações com diferentes indivíduos de modo a construir uma linguagem e integração global. Cada organização é formada por um grupo de indivíduos e cada um destes possui uma programação mental que está sempre sendo moldada, ao mesmo tempo em que se molda pelo código mental do grupo (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). Uma mentalidade aberta para o novo é fator que pode proporcionar melhor aproveitamento de experiências de internacionalização.

Conhecendo os condicionantes da expatriação, como a cultura, diferenças culturais, internacionalização de RH e outros aspectos incluídos neste campo, é necessário entendermos também características da China, das relações de trabalho e das leis que se assemelham e/ou diferem do Brasil, para podermos identificar facilidades e dificuldades na adaptação dos trabalhadores chineses no país.

2.4 A CHINA E A SUA CULTURA

Com o intuito de entender um pouco mais sobre as características da China e de seu povo e fugir de estereótipos, foram buscadas referências sobre o país. Estereótipos podem tanto atrapalhar como ajudar, pois quando são efetivos, nos permitem entender e agir adequadamente em determinadas situações de interação cultural, quando o mais importante é estar aberto a mudanças (CRAIDE; SILVA, 2012).

Neto et al. (2012) relata que desde a antiguidade a China é o único território que manteve suas fronteiras do mesmo tamanho, ainda que os enfrentamentos com japoneses, ingleses, franceses e mongóis tenham devastado o país. Conforme Trevisan (2006, p.23) “na China, tudo tem a medida de seu 1,3 bilhão de habitantes, a maior população do mundo, equivalente a um quinto das pessoas que cobrem o planeta”. Por isso, qualquer movimentação chinesa, evidentemente, causa impactos grandiosos no restante do mundo e isso se pode verificar com clareza nos últimos anos, já que a China vem há 27 anos liderando o *ranking* de crescimento global e o povo chinês viveu, em um quarto de século, o que os habitantes de países

desenvolvidos levaram cem anos para experimentar (TREVISAN, 2006).

Castells (2001) relata que o crescimento econômico da China – o mais rápido do planeta – e a competitividade do país no comércio internacional surpreenderam governos e empresas. O ponto positivo desse desenvolvimento é que “a crescente interação com a civilização mais antiga da humanidade e sua extraordinária tradição cultural com certeza intensificará o enriquecimento espiritual e a aprendizagem recíproca” (Castells, 2001, p.349). Conforme Castells (1999), o desenvolvimento da economia informacional global é caracterizado pelo surgimento de contextos culturais/nacionais notadamente diferentes, a exemplo do “círculo da China”, que acabam exercendo influência em todos os países e levando a uma estrutura de referências multiculturais.

Para os ocidentais, que costumam supervalorizar a sua cultura e considerar tudo que não coincida com os seus costumes como “exótico”, é instigante a influência das religiões e crenças populares na cultura, mais do que isso, no comportamento dos chineses, os quais apresentam uma multiplicidade de filosofias, religiões e crenças, nas palavras de Cunha (2008). A cultura, as leis e os códigos sociais chineses são quase impossíveis de compreender até mesmo para profissionais japoneses e coreanos, vizinhos do país (MORENA, 2012).

Castells (1999) lembra que a base das organizações chinesas é formada pelas famílias e o valor predominante está ligado à família e não às empresas. Por isso, quando a empresa prospera ela também prospera e a riqueza é dividida para que todos os membros possam investir, inclusive em outros negócios. O autor também explica que “o sistema familiar baseia-se na descendência paterna e na herança igual para os filhos do sexo masculino e, portanto, cada filho receberá sua parte dos bens da família para iniciar um negócio próprio” (CASTELLS, 1999, p. 197). Além disso, embora haja rivalidades “a confiança pessoal continua sendo a base dos negócios, independente das normas contratuais/legais” (CASTELLS, 1999, p. 197).

A respeito dos valores clássicos, como o Confucionismo e a cultura tradicional, podemos compreender que a última “induz à ordenação do indivíduo, à sociedade e cerceia o individualismo desenfreado” (CUNHA, 2008, p.151). Nas palavras do autor, podemos entender o Confucionismo como um complexo sistema de preceitos nas esferas moral, ética, política e religiosa, cuja influência vem sendo mantida há mais de dois milênios. A cultura chinesa é norteadada pelo Confucionismo, Taoísmo e Budismo e

embora o Taoísmo, que tem como um dos pilares a natureza inseparável dos opostos (homem e mulher como um destes opostos) e o Budismo, com a crença de que o desejo é fonte de sofrimento, tenham sido amplamente acolhidos numa sociedade que antigamente era predominantemente rural, estabelecendo comportamentos sociais e práticas amplamente difundidas, como a meditação, o confucionismo sempre deu o tom (NETO et al., 2012, p.4).

Ideias dos sábios Confúcio e Lao Tse são conhecidas por todos os chineses (Cunha, 2008) e expressam valores que permeiam o pensamento desse povo:

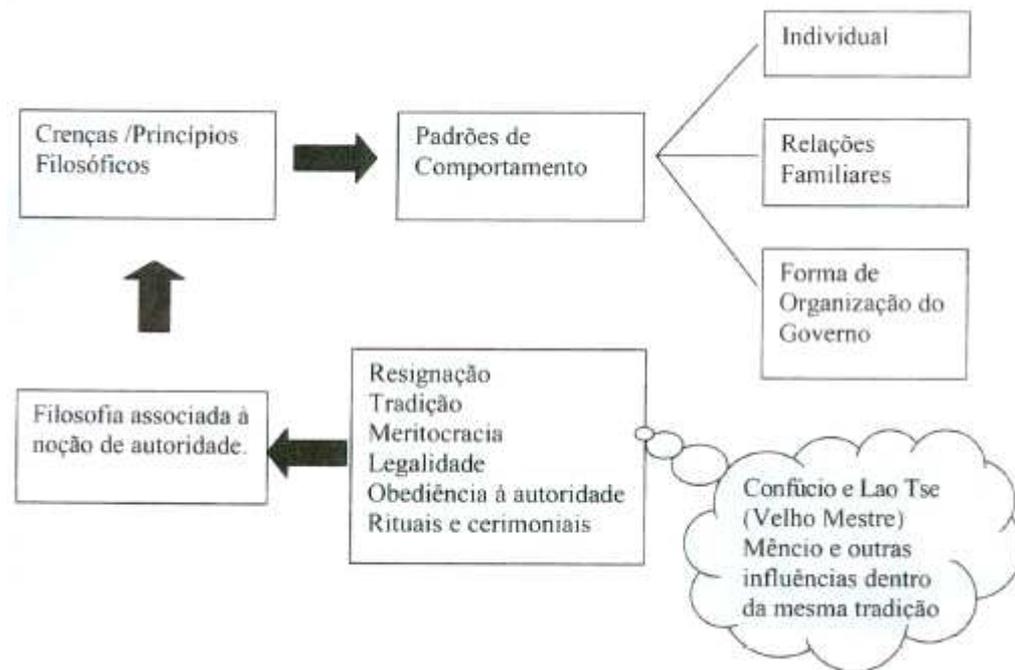
O confucionismo afirmava que as pessoas deveriam se contentar com sua condição de vida e defendia a importância da tradição, da obediência às autoridades, dos rituais, do cerimonial para alcançar harmonia do viver cotidiano e de uma existência racional e benevolente. Também, é importante a visão do Estado como uma família ampliada [...] (CUNHA, 2008, p.150).

E mais,

Para o confucionismo, a harmonia é uma regra de ouro e a família é a célula essencial da sociedade. Reconhecidamente, o confucionismo prega um sistema social conservador ao determinar que cada um ocupe seu lugar na hierarquia social e que os relacionamentos formais sejam determinados, não pelas pessoas em si, mas sim pelos níveis hierárquicos a que pertencam na sociedade, nas empresas e no governo (CUNHA, 2008, p.150).

Para exemplificar, podemos entender como funciona o padrão do pensamento chinês a partir de um desenho:

Figura 1 - Padrão de pensamento chinês: moldagem do caráter



Fonte: Cunha (2008, p.151)

Como identificado na figura acima, o Confucionismo prega o conformismo, marcado pelo destaque à resignação e à tradição. Os chineses tendem a acolher o mundo como ele é, aceitando o misticismo, apreciando a hierarquia, a ordem, a polidez e, fundamentalmente, o valor dos laços familiares e da ancestralidade (PINHEIRO-MACHADO, 2011).

Neste ponto, é necessário destacar um traço da cultura chinesa: o “*guanxi*”. Na China, ter “bom *guanxi*” é necessário para se conseguir quase tudo, mesmo que isso vá contra as regras estabelecidas e serve tanto para os negócios quanto para a vida pessoal, facilitando a solução de problemas (TREVISAN, 2006). O *guanxi*, palavra que em português seria algo como “relacionamento”, “conexões” e “influência”, atualmente, o *networking* ou, as chamadas “redes”, exerce importância expressiva nas relações dos chineses, em razão do país ser carente de um universo de leis capazes de regulamentar as relações entre os indivíduos, o Estado e o Partido Comunista e da ausência de leis que estabeleçam regras claras para a resolução de conflitos (TREVISAN, 2006).

Esse conceito tornou-se mágico, carregado de enigmas e potencializando a abertura das vias de comunicação e de negócios com os chineses (CUNHA, 2008).

Conforme Trevisan (2006) e Pinheiro-Machado (2011), esta rede de conexões pessoais informais é um processo de paciência que exige calma e cuidado e não segue o ritmo ansioso dos empresários ocidentais e, em razão da lógica confucionista, “o questionamento e a capacidade de transformação, imprescindíveis ao capitalismo, estariam prejudicados. Predominariam, portanto, laços tradicionais no lugar de modernos” (PINHEIRO-MACHADO, 2011, p. 102). Ou seja, embora uma boa rede de contatos possa vir a facilitar as relações de estrangeiros com os chineses, não é fácil entender os princípios e padrões de comportamento envolvidos.

Compreendidas as características sociais e culturais da China, é importante conhecermos como funcionam os aspectos do trabalho e das relações que rodeiam o mundo profissional dos chineses.

2.4.1 Algumas diferenças nas relações de trabalho entre China e Brasil

No ano 2000, o volume de comércio entre a China e o Brasil era de 4%, atualmente, a China é o terceiro maior parceiro do Brasil, correspondendo a 18% das nossas negociações mundiais. Todos os meses, milhares de expatriados, muitos deles brasileiros, desembarcam no gigante asiático, o mercado que mais cresce no mundo, procurando aprimoramento profissional e novas experiências (MORENA, 2012). E o movimento contrário também não é novidade: empresários, executivos de grandes empresas e integrantes de órgãos governamentais chineses desembarcam no Brasil diariamente, buscando vender, comprar e aumentar ainda mais os investimentos no país (POMAR, 2012a).

O Brasil já desponta entre as potências mundiais e em breve deve ser a quinta maior economia do planeta. Pomar (2012b) afirma que como o único critério que define esse clube de potências é o Produto Interno Bruto (PIB), o Brasil entrará no grupo mesmo muito distante dos demais em diversos aspectos, como o nível de educação da população, dimensão do mercado consumidor, participação na indústria mundial, transporte de cargas por ferrovia e hidrovias e investimento em ciência, tecnologia e inovação. Oyama (2012), por sua vez, adianta que até 2017 a China deverá ser a primeira economia mundial. Esses dados demonstram que tendemos a

estabelecer laços econômicos com os chineses, mas as diferenças socioculturais ainda são grandes.

Traços nacionais são parte do inconsciente do indivíduo, alguns nítidos, outros nem tanto, mas, no caso do Brasil, questiona-se como podemos definir tais características em um país que está próximo de um caos cultural (FREITAS, 2006). Cavedon (2003) ponderou que são poucos os antropólogos que se arriscam a estudar a cultura brasileira como um todo, correndo o risco de homogeneizar o heterogêneo e acabar contextualizando-a de forma generalizada.

Delinear a conduta e os hábitos pode auxiliar na resolução de possíveis conflitos, principalmente originados por cultura e comportamento distintos. “As equipes chinesas e ocidentais deveriam passar mais tempo juntas, não apenas durante o período de trabalho, mas também no tempo livre, porque o *renqing* ajuda a construir o precioso *guanxi*” (Renand, 2007, p.8).

[...] *renqing*: oferecer presentes, visitar o funcionário chinês, cuidar do seu bem-estar, dar promoções de valor, etc. O *renqing* é melhor traduzido como uma obrigação humana para o chinês, enquanto que o ocidental interpreta essa obrigação como uma demonstração dos sentimentos que seriam íntimos e demasiado emocionais. Consequentemente, é importante saber que a cultura chinesa tende a enfatizar a maneira “certa” de comunicar, ao contrário do ocidente que privilegia as tarefas e os processos (RENAND, 2007, p.8).

Para Pinheiro-Machado (2011, p.105) “o *guanxi* mistura as dimensões instrumentais e sentimentais, dom e mercadoria, sendo baseado numa ética afetiva bastante forte”. O sistema de relações é baseado na troca e nas emoções, variando entre *renqing* (sentimento) e *ganqing* (afeição) e fazendo necessária a existência de uma *guanxi-base* (base de relacionamento) (PINHEIRO-MACHADO, 2011).

Curiosamente, os traços brasileiros ressaltados por Freitas (2006) são hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro. Outras palavras que estão presentes no universo cultural brasileiro são jeitinho, favor e impessoalidade (CAVEDON, 2003). A respeito do personalismo, podemos relacionar com o significado de *guanxi*:

A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, obterem os privilégios a que aqueles que não têm uma “família” não podem habilitar-se. Este é o “cidadão” brasileiro, que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais. No Brasil, o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo, um ser marginal em rela-

ção aos outros membros da comunidade (BARROS; PRATES, 2006, p. 60).

É bastante provável que o personalismo e a valorização dos laços de parentesco e a ocorrência de trocas de favores mais prejudiquem do que auxiliem as relações entre brasileiros e chineses. Também, o chamado “jeitinho brasileiro” é percebido, usualmente, como algo negativo, embora seja benéfico e útil de forma individual a certas pessoas (CHU; WOOD JR., 2008).

Chu e Wood Jr. (2008) consideram que os brasileiros buscam relacionamentos próximos e afetivos no trabalho, tornando, muitas vezes, relacionamentos pessoais mais importantes do que competências. Por isso, o relacionamento pessoal poderia ser fundamental para a eficiência e produtividade de um grupo de pessoas em uma organização.

Os estudos de Hofstede (2001) encontraram significativas diferenças no comportamento de executivos de diferentes países, mesmo os que trabalham em uma mesma empresa. Essas diferenças mantinham-se constantes e levaram à conclusão de que fatores como posição na organização, idade, profissão ou gênero, antes tidos como os mais relevantes, não explicavam as diferenças em atitudes e valores no trabalho como a cultural nacional.

Outro ponto interessante e que pode caracterizar possíveis dificuldades nas relações entre brasileiros e chineses é o conceito de “*face*”. De acordo com Renand (2007), na China, respeitar os outros em público (conceito de *face*) tem grande valor. Por isso, caso o desempenho de um gerente chinês seja criticado em reunião, ele se sentirá envergonhado e se recusará, no futuro, a estabelecer comunicação com o gerente ocidental que o ofendeu.

Assim, o *face*, que requer uma comunicação indireta, é importante, particularmente quando os parceiros precisam se encontrar com regularidade, desenvolver atividades coletivas, atuar em ambiente autoritário, no qual a crítica do superior afeta a ordem social. (RENAND, 2007, p.7)

E mais,

Assim, na sociedade particularista chinesa, a honestidade é apenas uma norma que concerne ao *in-group*. Para manter a harmonia e não afetar o *face* dos outros, o gerente chinês exprime seu acordo, mas pode depois agir diferentemente. Como a harmonia é mais importante do que respeitar a letra do acordo, o gerente chinês escolhe uma outra estratégia para

atingir o objetivo de base. Por isso é melhor elogiar em público e “criticar” em privado os chineses. Dessa forma, os gerentes ocidentais devem enfatizar os aspectos positivos e evitar o confronto direto em reunião, o que é o mais problemático. (RENAND, 2007, p.7)

Conforme matéria da China Trade Gateway⁵ (2009) o conceito de *mianzi* (*face*), ou, para Pinheiro-Machado (2011, p.122), “*prestígio*”, vai além da mera aparência, pois a palavra denota a posição social da pessoa na sociedade. *Face* (*prestígio*) é mercadoria de grande valor na cultura chinesa, conseqüentemente, está presente nos negócios e nas relações interpessoais com os chineses. Existem aspectos comuns e fáceis de serem identificados e acatados, por exemplo, tratar alguém com respeito é ganhar *prestígio* e tratar de maneira arrogante é perdê-lo. Porém, outros aspetos são dignos de destaque e podem diferir-se bastante da cultura ocidental, de acordo com a reportagem da China Trade Gateway (2009):

- Elogiar alguém moderadamente é uma forma de dar *face* e pode conquistar respeito e lealdade;
- Perder *face* nem sempre depende do que você faz aos outros, ou do que os outros fazem a você. Você pode perder *prestígio* sozinho, caso perca a compostura na frente dos outros. É preciso guardar *face*, não deixando suas emoções transparecerem;
- Admitir os próprios erros é considerado uma perda de *face*. No ocidente, as empresas querem mostrar *prestígio* aos clientes, mesmo que isso exija o reconhecimento de seus erros. Na China, salvar *face* significa não admitir os próprios erros.

O texto ainda menciona que, ao contrário das empresas ocidentais, as quais costumam contratar agências de relações públicas para anunciarem tanto boas quanto más notícias, na China, isso é perder *face*. “Ao lidar com uma crise em potencial, a empresa deve passar informações diretamente à imprensa ou tratar diretamente com os funcionários em caso de demissões em massa ou outros acontecimentos semelhantes” (CHINA TRADE GATEWAY, 2009).

Analisar a adaptação dos chineses faz necessário levar em conta as

⁵ A China Trade Gateway é uma empresa global que atua com facilitação de exportação e importação específica para a China.

diferenças culturais e legais nas relações de trabalho, ainda mais partindo da China, onde tudo tem de ser pensando em uma escala colossal e paradoxal, existindo realidades contraditórias que desafiam nosso olhar ocidental, assim como nossas convicções emergidas do senso comum (NETO et al., 2012). Seguidamente são noticiados casos de abusos, baixos salários, excesso de horas extras, trabalho infantil, entre outras condições precárias de trabalho a que são submetidos os chineses. Exemplo disso são as histórias reais, relatadas por Chang (2010), de garotas chinesas que saem da área rural em busca de ascensão social na zona industrial, trabalhando em condições insalubres e sofrendo constantes humilhações. Outro caso de repercussão mundial foi o suicídio de trabalhadores em indústria fabricante de equipamentos eletrônicos e tecnológicos, no ano de 2010, reportado por diversas redes de televisão e jornais, entre elas a britânica BBC News (2010).

Contrariamente ao que podemos imaginar, “não há qualquer previsão na lei que permita flexibilizar as leis trabalhistas” (NETO et al., 2012, p.5) e a Lei Trabalhista de 1994 foi, até mesmo, reformulada e promulgada em 2007, por meio da Lei do Contrato de Trabalho, Lei sobre Mediação e Arbitragem de Disputas de Trabalho e Lei da Promoção ao Trabalho (ALLARD; GAROT, 2010). As mudanças vieram para reformar o mercado, promover a harmonia social e diminuir os abusos generalizados aos trabalhadores que não possuíam contratos de emprego, “juntas, as leis tornam o mercado de trabalho da China mais rígido e transformam a relação de trabalho formal em normas similares a muitos modernos países europeus” (ALLARD; GAROT, 2010, p.1 – tradução nossa).

Os contratos de emprego na China, assinados por empregado e empregador, incluem qualificação de ambas as partes, atividades a serem desenvolvidas, local de trabalho, carga horária, dias de descanso, compensação de horas, seguro social, proteção trabalhista em caso de acidentes, prazo de término, entre outras informações que forem necessárias (CHINA, 2012). A jornada legal de trabalho é de oito horas por dia e 40 horas semanais com descanso semanal não inferior a um dia por semana. Horas extras não podem ser forçadas e devem ser devidamente compensadas ao trabalhador, estando o empregador passível de penas legais caso descumpra estas regulamentações (CHINA, 2012). Podemos concluir que embora recente, a lei trabalhista chinesa, no âmbito legal, é bastante semelhante à brasileira. Ainda assim, nos casos reportados por Chang (2010), há adolescentes trabalhando com identidades falsas, jornadas de mais de dez horas e condições funcionais

extremamente precárias.

Visto que os direitos dos trabalhadores brasileiros foram promulgados em 1943 (BRASIL, 2012) com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), os empregados no país possuem amparo legal há mais tempo do que os chineses. Embora também existam trabalhadores exercendo suas funções em locais insalubres, mal pagos e sujeitos a danos morais pelos empregadores, há maior rigor na fiscalização trabalhista, o que inibe posturas ilegais, ao contrário do que ocorre na China. Adicionalmente, falta liberdade sindical (mesmo que os trabalhadores tenham direito à associação) e de imprensa, mecanismos que poderiam ser aliados dos trabalhadores e são praticamente inexistentes na China, face ao Governo autoritário do país. (NETO et al., 2012).

Feitos os esclarecimentos teóricos cabíveis, seguindo o objetivo deste estudo de verificar como se distinguem as relações de trabalho entre China e Brasil, sobretudo na perspectiva dos expatriados chineses que atuam em Candiota/RS, definimos como método de análise o que será exposto no capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentamos a metodologia utilizada para realização desta pesquisa, demonstrando os fundamentos metodológicos, técnicas de coleta e análise de dados, perfil dos entrevistados e caracterização das empresas envolvidas no estudo.

3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

O método científico é formado por um conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que possibilitam o acesso às relações originárias constantes entre os fenômenos (SEVERINO, 2007). No trabalho com o método, o pesquisador parte da observação de fatos. Conforme Severino (2007), de início essa observação pode ocorrer de forma casual e espontânea e, posteriormente, de modo organizado e planejado, desde que os fatos sejam os mesmos, porém em circunstâncias variadas.

Fatos não podem ser explicados por si só e quando observamos já estamos, de certo modo, problematizando-os e buscando formas de compreender como ocorrem, através da formulação de suposições (SEVERINO, 2007). A pesquisa qualitativa visa a explorar os entendimentos do outro de forma e em contextos que não são tão rígidos quanto à direção da investigação dentro de hipóteses e suposições iniciais (ROESCH, 2005).

O estudo de caso é caracterizado por ser um método de estudo profundo, que permite conhecer de forma mais ampla e detalhada o objeto observado (GIL, 2008). No estudo de caso, a pesquisa é concentrada em um caso particular, dado como representativo de um conjunto de casos análogos, por ele expressivamente representado (SEVERINO, 2007). Adicionalmente, o método auxilia na exploração de situações de vida com limites que não estão claramente definidos, descreve o contexto em que a investigação é feita e explica variáveis causais do fenômeno em situações complexas em que não é possível utilizar levantamentos e experimentos (GIL, 2008).

Por essa razão, a análise de natureza qualitativa, apoiada por um estudo de caso, foi o método mais apropriado para a observação pretendida neste trabalho.

3.2 TÉCNICA DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta pesquisa, foi estudado o caso dos expatriados chineses que desenvolvem atividades na Usina Candiota III (Fase C), em Candiota/RS. O estudo foi de caráter qualitativo, por meio de entrevistas em profundidade e observação. Para Roesch (2005), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa e o objetivo primário dessa técnica é “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador” (Roesch, 2005, p. 159).

A entrevista permite ao entrevistador obter elementos não verbais, quer seja, postura corporal, tom, ritmo de voz, gestos, olhares ou sinais faciais, que podem ressaltar ou enfraquecer informações verbais e, nesse sentido, são muito úteis para esclarecer informações (VERGARA, 2009).

No caso, as entrevistas foram semiestruturadas, utilizando questões abertas, para facilitar o entendimento e a captação de perspectiva entre entrevistador e participantes da pesquisa (ROESCH, 2005). A técnica facilita a interação entre pesquisador e entrevistados, deixando os dois lados livres para expressarem e incluírem ideias e opiniões que não estavam previstas, do mesmo modo que evita mal-entendidos e abre espaço para melhor percepção da realidade estudada.

O estudo partiu das constatações e suposições do pesquisador sobre o caso, amparado na revisão teórica sobre o assunto. Após a elaboração de um roteiro semiestruturado, buscando atender os objetivos propostos, foram realizadas as entrevistas e, posteriormente, a análise, novamente apoiada no referencial teórico.

3.3 OS ENTREVISTADOS

Dos 70 expatriados chineses foram selecionados 14 – que estão morando no Brasil no mínimo há um e, no máximo, há sete anos – o tempo de duração do projeto que atuam. Doze residem e trabalham somente em Candiota e dois em Porto Alegre, mas que, conforme as necessidades profissionais, deslocam-se para Candiota ou outras cidades. A seleção incluiu trabalhadores em diferentes períodos de expatriação, sendo 12 homens e duas mulheres, uma vez que o número de trabalhadores é majoritariamente masculino. As entrevistas foram realizadas durante dois dias, em Candiota e Porto Alegre. Devido a compromissos profissionais dos selecionados, dois entrevistados responderam as perguntas por e-mail, prestando maiores esclarecimentos via Internet, telefone e/ou encontro posterior.

Um dos gerentes chineses auxiliou na seleção dos entrevistados, que incluiu empregados que exercem variadas atividades e vieram para o Brasil em diferentes períodos. Detalhes sobre o local de trabalho e moradia dos participantes da pesquisa serão dados na análise do estudo de caso, sendo importante ressaltar que a maioria possui nível superior e mora em um condomínio de casas, distante em torno de um quilômetro do alojamento onde vivem a maior parte dos expatriados.

Metade dos entrevistados desempenha funções como tradutores, cozinheiros, assistentes administrativos e contadores. A outra metade ocupa cargos de gerência, nos setores mencionados abaixo:

- Diretoria de Documentação: encarregada da distribuição de correspondências recebidas de outras companhias e autoridades, preparação de modelos de cartas no formato padrão da empresa, revisão de documentos recebidos, envio de materiais ao empregador ou subcontratado, arquivo de documentos, cartas, desenhos ou materiais escritos importantes;
- Gerência do *Site* (Obra): responsável por todos os assuntos relacionados ao gerenciamento do projeto durante o período da construção, essencialmente focado na gestão das obras, como cronograma, gestão de engenharia, controle de qualidade, controle de proteção ambiental, gerenciamento comercial, etc. O gerente geral recebe assistência de um substituto, que supervisiona todas essas atividades;

- Gerência de Equipamentos e Engenharia: executa todos os procedimentos relacionados à aquisição de equipamentos – compra, transporte, desembaraço alfandegário, estocagem, preparação de documentos – também é responsável pelas questões de engenharia como projeto, construção, instalação, etc.
- Gerência de Contratos: realiza as funções relativas ao gerenciamento de todos os contratos, incluindo a elaboração de minutas, negociação e supervisão da implementação, fornecendo orientação na gestão dos subcontratados com base nos termos acordados. Também orienta revisões de documentos oficiais como cartas comerciais e faturas de pagamentos;
- Gerência Administrativa: é formada por membros do departamento administrativo da companhia e trabalha com as tratativas relacionadas às solicitações de visto, transporte e moradia para os empregados, relacionamento com autoridades locais e qualquer outra atividade que não esteja diretamente relacionada à construção.

Foram realizadas duas entrevistas em português, cinco em inglês e as sete restantes parcialmente em inglês ou português, com auxílio de tradutor para o mandarim. Do total de expatriados, um terço compreende inglês, mas com dificuldade para se expressar no idioma e, no grupo de selecionados, embora a maioria compreendesse as perguntas e comentários, não havia fluência para responder em inglês. A duração das entrevistas foi, em média, de 30min a 55min.

Além dos estrangeiros, foram entrevistados quatro empregados da CGTEE que atuam diretamente na Usina Candiota III e têm contato rotineiro com os chineses. Esses entrevistados atuam na operação ou na manutenção da Usina, que atualmente conta com 153 empregados no total, como chefes de departamento ou de turno ou operadores. Essas entrevistas duraram em média 30 minutos. Deste modo, informações adicionais interessantes sobre a percepção das dificuldades e facilidades nas relações entre expatriados e residentes puderam ser levantadas.

A seguir, serão apresentados os perfis dos entrevistados de ambas as empresas e para fins de confidencialidade, todos serão identificados por C (se chinês) ou B (se brasileiro) seguidos de número ordinal. No próximo capítulo, encontramos a análise dos resultados.

3.3.1 Perfil dos entrevistados da CITIC

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados da CITIC

| Identificação | Formação | Faixa Etária (anos) | Tempo de vínculo empregatício com a CITIC (anos) | Período de expatriação no Brasil (anos) |
|---------------|--------------------------------|---------------------|--|---|
| C1 | Nível Médio | 25-34 | 6 | 6 |
| C2 | Nível Superior | 35-44 | 7 | 7 |
| C3 | Nível Superior | 45 ou + | 5 | 5 |
| C4 | Nível Superior | 25-34 | 5 | 4 |
| C5 | Nível Superior | 45 ou + | 5 | 5 |
| C6 | Nível Superior | 25-34 | 2 | 2 |
| C7 | Nível Médio, cursando Superior | 25-34 | 4 | 4 |
| C8 | Nível Técnico | 25-34 | 3 | 3 |
| C9 | Nível Técnico | 25-34 | 5 | 5 |
| C10 | Nível Superior | 25-34 | 1,4 | 1,4 |
| C11 | Nível Superior e Pós-graduação | 35-44 | 5 | 2 |
| C12 | Nível Superior | 25-34 | 3 | 3 |
| C13 | Nível Superior | 25-34 | 8 | 6 |
| C14 | Nível Superior e Pós-Graduação | 25-34 | 5 | 4,5 |

Fonte: Elaboração própria

3.3.2 Perfil dos entrevistados da CGTEE

Tabela 2: Perfil dos entrevistados da CGTEE

| Identificação | Formação | Faixa Etária (anos) | Tempo de empresa (anos) | Treinamento na China |
|---------------|---------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| B1 | Nível Técnico | 25-34 | 2,5 | Não |

| Identificação | Formação | Faixa Etária (anos) | Tempo de empresa (anos) | Treinamento na China |
|---------------|--------------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| B2 | Nível Técnico | 35-44 | 3 | Sim |
| B3 | Nível Técnico | 35-44 | 3 | Sim |
| B4 | Nível Superior e Pós-Graduação | 25-34 | 8 | Sim |

Fonte: Elaboração própria

3.4 O PROJETO FASE C E AS EMPRESAS ENVOLVIDAS

3.4.1 A CGTEE

A Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE) é uma concessionária do serviço público de energia elétrica com sede localizada em Porto Alegre/RS. A empresa foi estabelecida em julho de 1997 como uma sociedade de economia mista, vinculada ao Estado do Rio Grande do Sul.

Em novembro de 1998, seu controle acionário foi transferido para a União. Dois anos depois, em 31 de julho de 2000, a CGTEE incorporou-se ao Sistema Eletrobras. Por fim, em 22 de março de 2010, a Eletrobras lançou sua nova marca e todas as empresas do Sistema passaram a utilizar um novo logo: o nome da Eletrobras imediatamente anterior ao seu nome original, como exemplo, a CGTEE passou a utilizar o nome comercial Eletrobras CGTEE. A partir daquele momento, as subsidiárias tiveram seus estatutos unificados e leis de criação modificadas – para permitir que a companhia realizasse investimentos no exterior – e o primeiro planejamento estratégico do Sistema foi definido (CGTEE, 2012)

A CGTEE tem como atividade fim a exploração e produção de energia elétrica, tendo como fonte primária o carvão mineral nacional, por meio de usinas termelétricas instaladas no Estado: Usina Termelétrica São Jerônimo, com 20MW, Nova Usina Termelétrica de Porto Alegre – Nutepa, com 24MW, Usina Termelétrica Presidente Médici (Fases A e B), com 446MW e Fase C de Candiota (Candiota III), com 350MW, totalizando 840MW de potência instalada.

3.4.2 A CITIC

A China International Trust and Investment Corporation (CITIC) foi fundada em 1979, dando origem ao CITIC Group Corporation, um grande conglomerado multinacional estatal, com sede em Pequim, na República Popular da China. O grupo apresenta atividades financeiras que abrangem uma gama completa de serviços, incluindo bancos comerciais, bancos de investimento, seguros, gestão de fundos e gestão de ativos e, também, negócios não financeiros, que incluem imóveis, contratação de engenharia, energia e recursos, construção de infraestrutura, fabricação de máquinas e indústria de TI (CITIC, 2012).

Desde a sua criação, a CITIC Group Corporation desempenha o papel de piloto da reforma econômica nacional chinesa e é uma importante janela de abertura da China ao mundo exterior, através da inovação e notável sucesso em diversas áreas de negócios. Conforme informação da CITIC (2012), o grupo abriu novos caminhos de desenvolvimento para a reforma chinesa e abertura econômica, bem como promoveu o esforço da modernização, atraindo e utilizando o capital estrangeiro, tecnologia de ponta e adotando avançada prática científica internacional em operação e gestão, procurando manter boa reputação e imagem tanto na China quanto no exterior.

A CITIC International Contracting (CICI) e a CITIC Guohua International Contracting Overseas (CCGH) são duas das subsidiárias do Grupo CITIC envolvidas nos negócios internacionais. O contrato de construção de Candiota III (Fase C) foi assinado pela CGTEE e pela CICI, no entanto, ambas as empresas acordaram no primeiro aditamento ao contrato que a CCGH realizaria o fornecimento de todos os equipamentos e componentes da Usina, porém a CICI permaneceria responsável por todas as obrigações contratuais. A subsidiária brasileira do grupo é chamada CITIC Construções do Brasil.

Além do Brasil, o CITIC Group desempenha projetos em países como Angola, Irã, Cazaquistão, Turcomenistão, Mianmar, Uzbequistão, África do Sul e Venezuela.

3.4.3 O Projeto Fase C (Candiota III)

A Usina Termelétrica Candiota III (Fase C) está localizada no município de Candiota/RS e é o primeiro grande empreendimento decorrente das relações comerciais entre os governos do Brasil e da China, que forneceu mão de obra chinesa e permitiu a qualificação técnica dos trabalhadores brasileiros. Durante o processo construtivo, o projeto chegou a receber mais de cinco mil operários, sendo considerado o maior canteiro de obras do Sul do Brasil. De acordo com a CGTEE (2012), a obra da Fase C, com investimento avaliado em R\$ 1,3 bilhão, é considerada pelo governo federal brasileiro como uma das maiores obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

O Banco Nacional de Desenvolvimento da China (*China Development Bank*), um dos financiadores da Fase C, já investiu mais de US\$ 20 bilhões no Brasil, principalmente na área de infraestrutura. Visto que a China é o maior produtor de carvão do mundo, os chineses possuem vasta experiência e conhecimento tecnológico no assunto, o que justifica o interesse no Rio Grande do Sul, Estado que possui 90% das reservas de carvão do Brasil (TRIBUNA DO PAMPA, 2012).

Concebido pelo Governo do Estado, no início da década de 80, o projeto que deu origem a Fase C é resultante de um acordo entre os governos do Brasil e da França para incrementar a produção brasileira de energia elétrica a partir do carvão. O plano inicial previa a construção de seis unidades geradoras de 335MW cada. Em 1981, foram adquiridas partes importantes da primeira unidade, cujos equipamentos e materiais ficaram estocados em depósitos na França por alguns anos. Entretanto, o projeto foi paralisado pelo Governo Estadual em 1985 (CGTEE, 2012)

No governo Olívio Dutra (1998-2001), a então secretária estadual de Minas, Energia e Comunicações e hoje presidente do Brasil, Dilma Rousseff, viabilizou a transferência dos equipamentos para o Governo Federal, ocasião em que os mesmos foram trazidos para o Brasil e armazenados em Candiota. A CGTEE, após estudos técnicos desenvolvidos com a Eletrobrás, sob a orientação do MME, conduziu a implementação da unidade geradora, com equipamentos e materiais já parcialmente adquiridos. A construção do empreendimento significou a retomada da utilização do carvão na produção de energia elétrica para atendimento do mercado

brasileiro, duplicando o atual consumo deste combustível no Estado. (CGTEE, 2012).

O Projeto Candiota III – Fase C, de construção da Usina, integra os acordos internacionais de fortalecimento da cooperação na área de implementação de infraestrutura de construção. Essa parceria entre Brasil e China decorreu de ações anteriores adotadas por autoridades governamentais brasileiras, iniciadas com a visita à República Popular da China pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2002 – 2010).

Seguiram-se a formalização do Memorando de Entendimentos entre o Ministério de Minas e Energia (MME) e o Ministério do Comércio da República Popular da China, em 06 de setembro de 2004, com foco na cooperação bilateral nos setores de petróleo, gás natural, combustíveis renováveis, eletricidade e mineração, incluindo construção de obras de infraestrutura nesses setores. No mesmo dia, foi firmado o *Memorandum of Understanding* (MOU), entre a Eletrobras e o CITIC Group, com o propósito de desenvolver estudos conjuntos para viabilização e construção de projetos de geração e transmissão de energia elétrica, entre os quais foi incluído Candiota III (Fase C).

Por meio dos acordos internacionais, a CITIC Construction, estatal chinesa integrante do conglomerado CITIC Group, foi escolhida como *epcista*, ou seja, aquele que executa um contrato de *engineering procurement and construction* (EPC) ou, ainda, em tradução livre, como fornecedora da engenharia, aquisição e construção. No final do ano de 2005, um pré-contrato entre a CGTEE e a CITIC foi assinado e, em seguida, a venda da energia elétrica foi concretizada no Leilão de Energia Nova, ocorrido no Rio de Janeiro. A partir de 2007, foi iniciada a construção de Candiota III, sob a responsabilidade da CITIC e supervisão da CGTEE, proprietária da obra. Em 2010, as obras principais foram finalizadas e a unidade entrou em operação comercial, restando apenas algumas obras complementares que ainda estão em execução no ano de 2012.

Além da inserção chinesa no Brasil, o projeto contemplou uma vivência internacional para os funcionários da CGTEE, ocorrida no ano de 2010. Durante dois meses, um grupo de 50 concursados da empresa, entre antigos e recém-contratados, acompanhados de três coordenadores, participou de treinamento técnico no território chinês. A equipe que atua na Usina é formada essencialmente por técnicos e engenheiros contratados a partir de 2009.

Com a entrada em operação da Usina, no ano de 2011, especialistas chineses passaram a atuar também nos serviços de assistência técnica de operação e manutenção, como orientadores técnicos dos funcionários brasileiros da CGTEE, através da subsidiária CCGH. Alguns profissionais foram transferidos especificamente para este novo contrato. Dos que trabalharam durante a fase de negociação e construção, há os que já retornaram à China e os que permanecem no Brasil para o gerenciamento das obras complementares e assuntos pendentes do Projeto Fase C.

4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresentamos as constatações levantadas a partir das entrevistas com os expatriados chineses da CITIC, bem como as realizadas com o grupo de brasileiros da CGTEE, que atuam na Usina Candiota III (Fase C), no interior do Rio Grande do Sul.

As informações foram divididas em tópicos que nos remetem às relações de trabalho, às relações familiares e às relações e percepções pessoais dos sujeitos da pesquisa. Para referências relativas à empresa dos trabalhadores chineses, o nome utilizado será “CITIC”, independentemente do contrato para qual trabalham (EPC ou Assistência Técnica de Operação e Manutenção) ou do vínculo empregatício com qualquer uma das empresas pertencentes ao conglomerado chinês.

4.1 OS EXPATRIADOS CHINESES EM CANDIOTA/RS

4.1.1 A Cidade de Candiota

A viagem a Candiota pode ser realizada via Bagé ou Pelotas, seja qual for o caminho, leva em média cinco horas a partir da Capital, Porto Alegre. A cidade limita-se com os municípios de Aceguá, Bagé, Hulha Negra, Pedras Altas e Pinheiro Machado. Após cruzar o pequeno trevo de acesso na BR-192, que alguns visitantes ansiosos pensam já ser a cidade, é preciso rodar mais 15 minutos para chegar. O local desejado, no caso, a Fase C, está a cinco minutos da sede do município. A espera é amenizada pela imagem da Usina ao fundo, em um bucólico cenário composto por campos e animais.

Candiota apresenta divisão geográfica bastante peculiar: os bairros não fazem fronteira, ou seja, são isolados. Na área considerada urbana, por exemplo, existem as localidades de Dario Lassance (sede do município), São Simão, João Emílio, Seival, Vila Operária e Vila Residencial, além de 36 assentamentos no interior (CANDIOTA, 2012).

Após uma rápida volta pelo chamado “centro da cidade”, é possível avistar um supermercado relativamente grande, dois minimercados, duas agências bancárias – Banco do Brasil e Banrisul – o ginásio municipal, os Correios, a Prefeitura e, mais distante, a Vila Residencial, onde moram essencialmente trabalhadores da CGTEE e ex-empregados da CEEE (empresa antecessora da CGTEE na localidade).

Os bairros principais, como Dario Lassance, apresentam asfalto nas ruas maiores e terra batida nas demais. O transporte urbano é um serviço de concessão, os ônibus circulam em média de uma em uma hora, privilegiando os horários escolares e de pico (manhã, meio-dia e final da tarde). O trânsito é dominado por pedestres e bicicletas mais do que por carros e motos, exceto no caminho da Usina, onde circulam automóveis e caminhões com maior frequência. As pessoas avistadas vestem-se de forma básica, com jeans e casacos. As vias asfaltadas apresentam boa conservação, bem como as estradas de chão, planas e sem maiores desníveis. Cachorros são vistos em quase todas as quadras, circulando livremente no meio das ruas e calçadas.

Há dois ou três restaurantes pequenos que oferecem refeições simples. Os funcionários da Usina preferem almoçar no novo refeitório construído, que oferece serviço de *buffet* e grelhados. Dados oficiais de Candiota (2012) apontam 13 indústrias, 130 casas de comércio e 141 unidades de serviço no local. Adicionalmente, o órgão registra cinco instituições tradicionalistas oficiais (Centro de Tradições Gaúchas – CTG), quatro clubes sociais, 14 escolas, três rádios comunitárias e um jornal bissemanal. Além da potencialidade carbonífera, o município está se transformando em referência vitivinícola, sendo possível avistar parreiras de uva ao longo da estrada.

4.1.2 Local de trabalho e moradia

Fora do centro do município, a grande movimentação de pessoas se dá nos arredores da Usina, que se agiganta a cada quilômetro de aproximação. Com as obras principais da Fase C finalizadas, a CGTEE construiu novos escritórios de operação e manutenção dentro da área da Usina, embora alguns funcionários da Unidade de Gerenciamento do Projeto Fase C (UGP da Fase C) ainda trabalhem em

local um pouco mais distante da entrada principal, no prédio do antigo hotel da CEEE, que foi reformado e transformado em salas de trabalho e treinamento.

O escritório da CITIC também se localiza na parte externa da Usina. O local, parcialmente construído pela CGTEE, já foi uma escola da comunidade. Não fosse a ausência de roupas camufladas ou uniformes, a sede chinesa poderia ser confundida facilmente com um acampamento militar. Prédios de um andar, no formato de um retângulo (compridos, mas estreitos) ocupam o terreno. Logo na entrada, já é possível observar varais repletos de roupas estendidas, indicando que há moradores – é ali que estão alojados 55 dos 70 expatriados. O alojamento é dividido em alas: homens, mulheres, casais estrangeiros e também brasileiros contratados pela CITIC (a exemplo de tradutores, que nasceram no Brasil, mas têm origem oriental). Os moradores contam com cozinheiros que preparam suas refeições diárias, fornecidas pela empresa. Com a proximidade, nota-se que o material das edificações é feito de uma espécie de resina plástica – com exceção da sede. O prédio central onde fica o escritório e, por sua vez, os principais dirigentes chineses, é feito de alvenaria e se distancia cerca de 1,5 quilômetro da Usina e a cinco quilômetros do centro. Parece mais um prédio adaptado, cujas edificações de plásticos foram sendo implantadas com o passar do tempo, o que se justifica pelo fato da CITIC ter realizado algumas obras complementares na construção original.

Alguns passos a mais e estamos em outro país. Pessoas vestidas de maneira informal e com olhos puxados passam pelos corredores e somente alguns acenam, timidamente. Os murais – a maior parte em mandarim – apresentam desde as boas-vindas até notícias da empresa com fotos dos diretores e informações do que ocorre no outro lado do mundo. Ali, somente o motorista é brasileiro e nem mesmo os vários cachorros que brincam no pátio quebram o silêncio.

Ao contrário do que se pode imaginar, não há nenhum sinal de tecnologia e/ou modernidade, pelos quais os chineses são conhecidos – afinal, é a terra que fabrica os mais modernos aparelhos eletrônicos do mundo. Não fossem alguns iPads e iPhones nas mãos dos funcionários, seria um escritório de obras igual a qualquer outro, localizado em um pátio de uma grande construção: salas, mesas, computadores de trabalho e só.

Os diretores e gerentes da CITIC estão instalados em um condomínio de casas isolado (a 2,5 quilômetros de distância da Fase C e a seis quilômetros do Centro), construído exclusivamente para funcionários de uma empresa brasileira da re-

gião, que foi alugado temporariamente. Hoje, com exceção de três casas, todas as outras são alugadas por eles. Apesar de simples, o condomínio oferece uma grande praça ao centro, muito verde, brinquedos infantis e quadra esportiva. O local proporciona maior conforto do que o alojamento não só pela sua estrutura, mas também por estar mais afastado dos escritórios de trabalho e da Usina. Os 15 moradores do condomínio contam com dois cozinheiros contratados da CITIC e trazidos da China que – auxiliados por uma brasileira – preparam alimentos típicos diariamente. A comunicação entre eles é praticamente feita por meio de gestos, pois os cozinheiros não falam português e a auxiliar não compreende mandarim.

A única construção realizada pelos chineses dentro do condomínio foi um local especial para fazerem suas refeições em conjunto. Construída com o mesmo material das outras, a sala horizontal é constituída de sofá, mesas e cadeiras, mesa de ping-pong e dois aparelhos de televisão. O primeiro, tela plana de 42 polegadas, está sintonizado na CCTV International (CCTV-4), único canal de língua chinesa via satélite, que passa notícias do país 24 horas ininterruptas. Um pouco mais abaixo, um televisor convencional oferece opções da Oi, como Rede Globo, SBT, Record, entre outros.

4.2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS CHINESES

4.2.1 Carreira

A maioria dos expatriados chineses que trabalha na Fase C iniciou a sua carreira na CITIC meses antes de vir para o Brasil. Na Tabela 1 (p. 44) observamos que apenas quatro dos 14 entrevistados já trabalhava na empresa há mais de um ano antes de ser transferido para Candiota.

A todos os empregados da empresa é oportunizado trabalhar no exterior, por isso, embora a maioria tenha sido admitida sem a certeza de que seria escolhida para uma designação internacional, como a empresa é conhecida pelos projetos ao redor do mundo, eles sabiam dessa possibilidade. É importante ressaltar que a

diretoria da CITIC indica os empregados que serão expatriados, eles não se candidatam às vagas em projetos internacionais.

Em razão da grandiosidade do Projeto Fase C, a empresa precisou contratar muitas pessoas e fez uma grande seleção na China, específica para o projeto, então alguns se candidataram para trabalhar no Brasil, como foi o caso do entrevistado C3: “Quando fui entrevistado, já sabia que viria para o Brasil, fui apresentado por familiares, passei por uma pequena entrevista e oito meses depois de trabalhar na CITIC, na China, estava aqui”. Para o entrevistado C13, que já trabalhava na organização há dois anos quando foi designado, o processo ocorreu de forma diferente:

Eu trabalhava no departamento financeiro da companhia quando CITIC e ELETROBRAS começaram a discutir a cooperação no Projeto Fase C. No início do Projeto, eu era apenas um membro da equipe responsável pelas questões financeiras e com o desenvolvimento do Projeto, eu acabei muito envolvido com tudo. Quando o contrato foi formalmente assinado, eu fui transferido do departamento financeiro para o escritório do projeto (C13).

Diversos entrevistados relataram que chegaram ao emprego por meio da recomendação de amigos ou parentes, fizeram uma breve entrevista, testes, começaram a trabalhar e, em menos de um ano, estavam no Brasil. O uso de conexões pessoais informais para abertura de oportunidades nos remete a importância do *guanxi*, “a rede de contatos pessoais é considerada essencial para o sucesso dos negócios e a prosperidade da carreira” (Trevisan, 2006, p.121).

A vontade de trabalhar no exterior não fazia parte dos planos de alguns expatriados, uns simplesmente sentiram-se honrados e aproveitaram a oportunidade, embora, para outros, a visão do mundo além das fronteiras do seu país era um passo fundamental a ser alcançado:

Antes de entrar na CITIC eu trabalhava em outra grande empresa de construção, mas era uma empresa que focava nos projetos na China e a CITIC é uma empresa que trabalha com projetos no exterior e, como eu queria trabalhar no exterior, para desenvolver as minhas habilidades, competências pessoais, escolhi trabalhar na CITIC (C2).

Esse depoimento traz a consideração feita por Freitas (2009a) sobre a mobilidade como um novo capital simbólico nas organizações, concebendo valor estratégico para aqueles que querem ser bem sucedidos. O cenário contemporâneo

oferece oportunidades e facilidades de deslocamento, por isso, a mobilidade está presente na carreira dos profissionais e também na elaboração e execução de estratégias organizacionais (CRAIDE; SILVA, 2012).

A CITIC foi o primeiro emprego do entrevistado C6. Na China, não é comum os estudantes trabalharem e estudarem concomitantemente. Eles costumam fazer estágios profissionais curriculares, incluídos na carga horário dos cursos e, somente após graduados, procuram emprego. Quando foi contratado, não sabia que iria trabalhar no Brasil: “[...] me disseram: ‘talvez você vá trabalhar em outro país’. Mas eu não sabia se seria aqui, na África, isso não fazia parte dos meus planos” (C6). O profissional não foi treinado na China para as funções que exerceria aqui – embora o trabalho fosse basicamente o mesmo, as normas e regulamentações brasileiras para a função que atua são diferentes. Quando chegou, nove meses após ser contratado pela CITIC, é que recebeu treinamento específico para o cargo.

Um dos segredos que podem explicar o extraordinário desenvolvimento chinês nos últimos 30 anos é a prioridade dada para a educação, ciência e tecnologia (CUNHA, 2008). Os entrevistados mencionaram que as escolas são gratuitas até o nono ano, sendo posteriormente pagas, e as Universidades, majoritariamente privadas, exceto para alguns cursos na área da educação, são muito rígidas e fazem muitos testes. Até mesmo durante as férias escolares os estudantes precisam realizar atividades, além disso, a matemática ensinada “é muito difícil, acho que são conteúdos que aqui no Brasil vocês não estudam nem na Universidade” (C12). Conforme informações dos entrevistados, as graduações nas áreas de engenharia, ciências e tecnologia são as menos onerosas, o que já está ocasionando excesso na oferta de profissionais nessas áreas.

4.2.2 Processo de expatriação

Com exceção daqueles que já trabalhavam na CITIC anteriormente à expatriação, os demais chegaram a Candiota no máximo nove meses após sua contratação. No caso de C10, havia necessidade urgente de um profissional capacitado para sua função “duas semanas após a entrevista eu estava aqui” (C10).

Para os funcionários que participaram das negociações comerciais ou

chegaram no início das obras, as informações sobre o Brasil eram essencialmente formadas por estereótipos e informações divulgadas nas redes de televisão e jornais.

Antes de vir para o Brasil eu tinha uma visão muito preliminar do Brasil, que o ambiente aqui é muito bom, que o Brasil é a terra de Deus, que Deus ama muito o Brasil (risos), que o sistema legal no Brasil e o sistema de benefícios sociais são bons também, era isso o que eu sabia. E quando eu cheguei aqui, realmente senti isso. Antes de vir eu temia que ocorressem coisas como roubo, criminosos, que não fosse seguro, mas quando cheguei no Rio Grande do Sul eu não achei isso, me senti muito bem (C2).

Os que chegaram após os primeiros anos do projeto tinham a possibilidade de buscar informações sobre a cidade e sobre o trabalho no Brasil com outros profissionais ou até com repatriados, “os colegas que trabalharam antes de mim falaram um pouco sobre o projeto, bem pouco sobre a cidade, um resumo” (C7), mas a verdade é que esta não parece ter sido uma preocupação deles:

Eu não tinha expectativas quando vim para Candiota, este é o meu hábito, eu não espero nada, eu simplesmente vim para cá e aprendi [...] eu não tinha nem ideia. Eu realmente não procurei saber sobre o lugar, sobre a cidade, sobre as atividades aqui. Eu vim pela Usina (C11).

E outro,

Eu não tinha nenhuma expectativa, não conhecia nada sobre Candiota. Antes de vir para o Brasil, eu sabia, ouvia das pessoas que o Brasil era um país em desenvolvimento [...] e, às vezes, pelo noticiário, mostram sempre pessoas pobres, nunca mostram a qualidade de vida das pessoas, pessoas ricas. Então, na minha cabeça, eu pensava que as pessoas eram muito pobres. Quando cheguei aqui no Brasil, quando eu vi Porto Alegre, é uma cidade bonita, as pessoas são educadas, tem muitos prédios altos, é bem melhor do que imaginei (C6).

A CITIC é uma empresa especializada em projetos no exterior ou de cooperação internacional, “se você quiser ser parte da gestão da CITIC, você precisa primeiramente ter vivenciando experiência no exterior” (C14). Por isso, é claramente notável o orgulho de terem sido escolhidos e a vontade dos trabalhadores em desempenhar suas funções com excelência, pois a expectativa de crescimento na carreira é elevada.

Nenhum dos entrevistados veio ao Brasil por tempo determinado, conquanto existam outros profissionais que foram designados para permanência durante períodos específicos, como no caso dos que vêm para fornecer orientação técnica de operação e manutenção da Usina e permanecem até 12 meses. Para estes, o sistema de férias, que trataremos mais detalhadamente em outro tópico, funciona de forma diferente, quando o prazo máximo de retorno não é superior a um ano.

4.2.3 Características pessoais

Ter vivenciado uma experiência de trabalho ou conhecer outros países não foi um fator determinante para a escolha dos designados chineses, embora três já tivessem trabalhado em outros países como Estados Unidos, Vietnã e Angola. Para Black, Mendenhall e Oddou (1991) possuir experiência internacional anterior costuma facilitar uma nova expatriação, ainda assim, podem ocorrer outros choques culturais. C10 disse que a oportunidade no Brasil foi comemorada e muito apoiada pelos seus familiares, pois sua experiência anterior – um ano e meio em Angola – foi difícil, em razão de questões de segurança no país, “e os melhores países para se trabalhar com língua portuguesa são o Brasil e Portugal, mas como a China não tem muitas relações comerciais com Portugal, aqui é o melhor lugar”.

Em geral, foram ressaltadas as capacidades técnicas como as características valorizadas pela organização no momento da escolha dos designados, como já referenciado em Tung (1987). Familiaridade com o tipo de projeto, com a área de energia e de construção de usinas, formação adequada e experiência também foram lembradas. Destaques para capacidades de “comunicação, coordenação e mobilização” (C2); “facilidade de aprender sozinho, profissionalismo, lealdade, comunicação” (C3); “lealdade, potencial para crescer” (C11); “conhecimento de inglês, engenharia, economia, capacidade de execução e lealdade” (C13); “conhecimento de inglês, estudo e comunicação” (C14). A questão da lealdade à empresa é algo bastante valorizado pelos chineses, como podemos observar no destaque dado a esta qualidade por C11:

[...] eu acredito que na China muitas empresas estão buscando por

lealdade, eles não contratam simplesmente especialistas, eles contratam pessoas leais à companhia que possam trabalhar, se dedicar à empresa e até mesmo se sacrificar pela empresa, por um longo tempo (C11).

Mais da metade dos entrevistados foi expatriado antes dos 30 anos, uma tendência que vêm aumentando, conforme a Brookfield Global Relocation Services (2012): em 2011, 9% dos expatriados estava nesta faixa etária e, em 2012, aumentou para 11%. Mesmo assim, o relatório aponta que os jovens ainda são minoria neste tipo de experiência: entre 40-49 anos (34%), 30-39 anos (31%) e 50-59 anos (22%). Na CITIC, a preferência pelos mais novos é comum, como destacado pelo entrevistado C6, “os jovens precisam ir para o exterior, ver coisas novas”, além disso, ele considera que os mais jovens têm maior capacidade de adaptação.

Na percepção dos expatriados, a cultura chinesa e as tradições mais antigas têm perdido espaço e, possivelmente, alguns valores que facilitaram a adaptação e aceitação deles quanto à mudança de país, até mesmo repentina, não serão comuns nas gerações atuais.

A cultura está mudando, a tecnologia está se desenvolvendo tão rápido e, hoje em dia, os mais jovens, eles não pensam do mesmo jeito que nós. Eles recebem muita influência do exterior, talvez sejam mudanças boas, ou ruins, eu não sei, mas, por exemplo, na nossa empresa, pessoas como nós, se a empresa disser ‘você tem que ir trabalhar no Brasil por três anos’ nós vamos fazer as malas e ir, dizer tchau para esposa, para os pais e ir. Os mais jovens, se você disser ‘você terá que ir para o Brasil por seis meses’, amanhã ele vai entregar uma carta dizendo ‘Eu me demito’ (C11).

A China está enriquecendo e se ocidentalizando rapidamente. O processo de internacionalização da economia tem atraído um número crescente de estrangeiros, principalmente em cidades como Pequim e Xangai, que vão para trabalhar em multinacionais, fazer negócios, viajar, estudar chinês ou contar o que ocorre no país – caso dos correspondentes internacionais – e é inevitável que estes estrangeiros se misturem à cultura e influenciem hábitos e comportamentos urbanos (TREVISAN, 2006). Pinheiro-Machado (2007) cita que durante a sua pesquisa entre a ligação dos chineses com o Confucionismo, os entrevistados riram, perguntando por que ela estava estudando algo tão antigo. Do mesmo modo, os entrevistados também se surpreenderam quando eventualmente questionados sobre Confúcio, como se não se identificassem mais com as tradições milenares, não obstante os princípios persistam em suas condutas.

4.2.4 Benefícios e suporte da empresa

É o departamento de Recursos Humanos Internacional da CITIC, na China, que se ocupa dos expatriados, com todas as tratativas anteriores à viagem para o país de destino, compra das passagens aéreas, obtenção de visto, moradia, alimentação, etc. No Brasil, inexistente um departamento de Recursos Humanos ou um tutor que oriente, acompanhe e avalie o desenvolvimento, sendo o próprio gerente do projeto o responsável pela equipe.

A estatal chinesa presta auxílio à família dos expatriados, “nos feriados a empresa sempre envia alimentos ou outros bens para a casa da minha família” (C1), para que estes possam ter tranquilidade quanto ao bem-estar de seus parentes enquanto residem longe do país, já que os familiares não os acompanharam no processo de expatriação.

Além do salário melhor, além dos seguros que recebíamos na China, temos outros aqui e as férias. Por trabalharmos no Brasil, as férias são maiores, bem maiores do que as que tínhamos na China. O regulamento mudou recentemente e está melhor do que antes, após quatro meses, temos 20 dias de férias. Na China, fora sábados e domingos e os feriados nacionais, só temos cinco dias. As pessoas que trabalham há mais tempo têm mais dias, mas nós, jovens, só cinco dias por ano (C6).

Anteriormente, os chineses tinham direito a 30 dias de férias a cada seis meses de trabalho, exceto aqueles que vêm por período não superior a um ano, também sendo possível a vinda de seus familiares ao Brasil neste período. A empresa cobre os custos das viagens de retorno à China nas férias e também estende este benefício à família dos expatriados. Entretanto, nenhum dos entrevistados recebeu visita de parentes no período em que está no Brasil, preferindo ir ao encontro deles no país de origem. O principal motivo dado para não aproveitarem este benefício é a necessidade das esposas cuidarem de seus pais e filhos.

O salário, recebido integralmente na China, foi destacado como a maior vantagem por todos os expatriados. No Brasil, eles possuem apenas registro do ordenado mensal, exigido legalmente pelo país. Como a empresa fornece alimentações e transporte para aqueles que vivem em Candiota, somente

deslocamentos ou compra de itens pessoais são pago por eles. Para os que não residem exclusivamente na cidade ou se deslocam a trabalho com frequência, é fornecido um cartão corporativo para uso em transporte e alimentação, sendo necessário apresentar comprovação das despesas ao departamento financeiro.

Outro benefício concedido a todos os expatriados é um adicional de risco por trabalharem no exterior, auxílio aos familiares (pagamento da educação das crianças e plano de saúde, por exemplo) além dos benefícios padrão da empresa, que incluem seguro saúde, auxílio para medicamentos, plano de aposentadoria, entre outros. O seguro saúde é muito importante para a garantia da qualidade de vida dos trabalhadores e de grande valia para os chineses. Conforme Trevisan (2006), na China de hoje inexistem um sistema de saúde público e universal e até os mais desprovidos têm de pagar por tratamentos médicos. A autora também relata que a aposentadoria é um benefício para poucos e, como não podem contar com o Estado para tratamento de doenças e garantia da sobrevivência na velhice, os chineses costumam poupar, guardando dinheiro para emergências e para o futuro “com uma perseverança pouco vista em outras partes do globo” (TREVISAN, 2006, p.59).

A experiência de atuar fora da China e o aprendizado adquirido no trabalho com os brasileiros também são considerados vantagens obtidas com a expatriação. Notamos que, ao contrário de outros expatriados, como os estudados por Homem (2005) e Gallon (2011), os chineses eximem-se de qualquer crítica à empresa ou a política de Recursos Humanos.

4.2.5 Treinamento

Alguns dos chineses tiveram um treinamento introdutório sobre o Brasil anteriormente à expatriação, focado principalmente em aspectos de segurança no exterior. Os expatriados receberam uma espécie de manual sobre as práticas culturais no Brasil, hábitos, aspectos da comunicação, o que fazer e o que não fazer para manter o respeito e a harmonia nas relações, além de instruções básicas sobre expressões em português.

A boa prática administrativa recomenda disponibilizar ao indivíduo que será expatriado informações sobre os aspectos relacionados à história do país do destino, sobre a religião praticada pela maioria da população, seus principais valores, as regras de convivência, interdições e tabus. Porém a realidade nem sempre corresponde àquilo que a boa prática recomenda e os quadros internacionais nem sempre têm a disponibilidade e o tempo necessários para fazer este processo de educação da pessoa designada para a tarefa internacional. Quando isso ocorre, e principalmente em situações de expatriação, as empresas que têm adotado programas de ajustamento antecipado têm como objetivo reduzir a incerteza psicológica para o indivíduo, decorrente de sair de um cenário familiar para entrar em cenário desconhecido (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005, p.62).

De acordo com os relatos, não existe na empresa um sistema de treinamento padronizado para os expatriados. Vários disseram não terem recebido informações sobre o Brasil ou Candiota, somente questões ligadas ao Projeto quando chegaram ao país. Embora não forneça garantia quanto à adaptação mais fácil do expatriado, a prática do treinamento intercultural é recomendada pelos estudos realizados sobre internacionalização de RH.

4.2.6 Noções sobre as relações de trabalho no Brasil

Considerando o treinamento limitado oferecido pela empresa, eles não possuíam informações sobre as relações de trabalho no Brasil e esta despreocupação com o novo parece comum aos chineses: “Eu não sabia nada sobre as relações de trabalho no Brasil e não pensei muito sobre isso antes de vir” (C3).

O fato de o Brasil ser um país em desenvolvimento, com clima agradável, preocupado com o meio ambiente e questões relacionadas à cultura brasileira popular e símbolos nacionais foram os aspectos mais lembrados: “samba e futebol” (C9); “paixão, samba, Floresta Amazônica, Usina de Itaipu” (C5); “cultura gaúcha, culinária brasileira” (C13).

Pela falta de treinamento específico, os chineses aprenderam com o tempo a lidar com as diferenças comportamentais:

Quando você fala com os brasileiros, não deve falar muito alto, deve falar com voz baixa, suave, para respeitar os brasileiros quando estamos dialogando com eles [...] eu não sabia disso antes de vir, após cinco anos

aqui, sei muito, muito bem (C3).

Os chineses consideram que os brasileiros possuem mente aberta, são otimistas e tranquilos no trabalho, ao contrário dos chineses, que são bastante sérios e reservados tanto nos hábitos como no jeito de pensar. Os empregados da CGTEE também concordam que há muita disciplina e seriedade na postura de trabalho dos chineses.

Acho que até pelo sistema político deles, eles são quase militarizados [...] eles têm uma linha de conduta, uma postura, eles são mais sérios do que nós. Algumas coisas dão para tirar como positivo disso. Só que eles não descontraem nunca. Lá na China, eles trocam de posição de serviço em fileiras, como se fosse no exército, em posição de descansar. E somente os dois chefes que estão saindo é que trocam informações. Os outros ficam ali quietos, em posição de descansar, escutando o que os chefes estão falando [...] aqui é descontraído, o pessoal ri, lá é completamente diferente. A sala de comando é em silêncio total, tem uma linha que marca até onde o pessoal pode chegar, não pode chegar perto das telas. Aqui o pessoal chega [...] (B3).

Essa fala demonstra a diferença do clima de trabalho na sala de controle de operação de uma Usina na China (sério e formal) em relação ao mesmo ambiente no Brasil (descontraído e informal). Em Candiota, os chineses trabalham lado a lado com os brasileiros, no suporte operacional, assistência de emergência e elaboração de soluções para eventos de urgência, entre outras funções de orientação rotineiras desse tipo de unidade. As atividades dos estrangeiros também abrangem apoio à manutenção de equipamentos e instalações encontradas em Usinas, como caldeira, turbina, parte elétrica, instrumentação e controle, entre outras.

Para C2, empresas que venham trabalhar no Brasil precisam estar mais atentas com relação às leis trabalhistas e aos impostos. Diversos entrevistados mencionaram que há grande dificuldade na comunicação com o Ministério do Trabalho, pois estavam habituados à forma como o assunto é tratado na China, onde o cumprimento das leis não é exigido com a mesma rigidez.

O mais diferente é a proteção aos trabalhadores deste país. É o completo oposto da China. Os trabalhadores aqui são tão protegidos pelas leis e todas as regulamentações, que eles estão realmente seguros para trabalhar aqui. Na China é o oposto, você nunca processa o seu empregador porque você nunca irá ganhar. Essa é a grande diferença. Mesmo que você não seja pago, mesmo que a sua empresa tire vantagem de você, você não fala.

Você não vai ganhar (C11).

Embora exista uma legislação e ela seja forte, os chineses acreditam que o Governo está mais preocupado com a proteção de seus interesses, relações e busca de rendimentos. Se o seu descumprimento for descoberto, as empresas serão punidas, mas a verdade é que não há fiscalização nem outros recursos que reforcem a aplicação das leis como no Ocidente, onde há liberdade da mídia e dos sindicatos, conforme ressaltado por Neto et al. (2012). Uma questão apontada pelos brasileiros é que, em termos de segurança do trabalho, o Brasil está mais adiantado: os chineses primam pelas atitudes ágeis e rápidas e acabam não medindo consequências que podem atingir sua integridade física.

Nas empresas chinesas existem regulamentações que devem ser cumpridas no processo de trabalho e sistemas de punição e gratificação para os trabalhadores. “Se eles fizerem um bom trabalho serão recompensados e encorajados e se fizerem coisas ruins ou não se portarem corretamente, serão punidos financeiramente ou na posição na empresa” (C3). Esta regra da organização também foi lembrada por B2:

Eles têm um sistema de trabalho em que eles são punidos pelas falhas. Então a nossa Usina tem muitos problemas de montagem ou de equipamentos e eles querem sempre se eximir da culpa, porque eles acham que vão ser punidos por algum problema que venha a ocorrer. Então, eles estão sempre apontando para um culpado, para um de nós, para se eximirem do problema que ocorreu (B2).

Nesse ponto, à parte do receio de punição, podemos relacionar esta atitude dos chineses ao conceito de *mianzi* (*face* ou prestígio) exposto por Renand (2007) e Pinheiro-Machado (2011), lembrando que conforme, informação da China Trade Gateway (2009), admitir erros é perder prestígio e protegê-lo é princípio clássico de Confúcio, conforme Hofstede e Hofstede (2005).

4.2.7 O ambiente de trabalho

Os chineses apreciam a vida tranquila no pequeno município de Candiota e demonstram satisfação com as particularidades típicas de uma cidade do interior do

RS. A pureza do ar, o céu azul, a natureza no entorno da Usina e das casas e o clima agradável são características ressaltadas por todos os entrevistados.

O ambiente é bom, o céu é azul o tempo todo, o clima é agradável, tem muita natureza. Nas grandes cidades não tem tanta natureza, tem muitos carros, é barulhento. Agora que eu me acostumei a trabalhar aqui, quando eu volto pra China, eu sinto falta daqui (C6).

No depoimento acima, podemos notar evidências da quarta fase do choque cultural, trabalhada por Oberg (1954) e Joly (2009), quando o indivíduo já se habituou aos costumes locais e sente falta das referências que aprendeu quando está em seu lugar de origem.

A valorização do céu azul e do clima encontrado é justificada pela falta deste tipo de condição ambiental e climática no território chinês: “eles têm verde, têm paisagens bonitas, mas o que espanta lá é que a gente não enxerga o céu. É neblina, é fumaça mesmo” (B4).

Os entrevistados chineses demonstraram-se surpresos com o ambiente encontrado e mencionaram diversas vezes a imagem negativa do Brasil, retratada no cinema,

[...] meus amigos na China têm impressões sobre o Brasil de filmes como “Central do Brasil” e “Cidade de Deus”. E por esses filmes, eles pensam que não é seguro viver no Brasil, que há muita violência e roubo. Eu gostaria de explicar para eles que aqui é muito seguro e bom de viver (C1).

[...] é muito melhor do que imaginei, não é superlotado de pessoas. Pelos filmes, como “Tropa de Elite”, achava que não era seguro, que havia muitos criminosos. Minha família achava que não era seguro morar aqui e é totalmente diferente (C8).

Quase todos os estrangeiros entrevistados vieram de médias e grandes cidades chinesas, próximas de centros urbanos ou da capital (onde se localiza a matriz da CITIC). Oyama (2012 p. 98) reporta que “Pequim tem 5 milhões de carros e o pior trânsito do mundo”, com tal informação e considerando que “hoje, 20% da população mundial é da China” (Pomar, 2012a, p.69), é compreensível o entusiasmo com a tranquilidade do município.

4.2.8 Semelhanças e diferenças nas condições de trabalho

Para os chineses, as condições de trabalho oferecidas no Brasil, no que se refere aos instrumentos, equipamentos e ferramentas são comparáveis às da China. Porém, em trabalhos de construção, a preferência brasileira é pela utilização de máquinas e a chinesa, pela utilização de mão de obra: “por exemplo, se um trabalho pode ser feito por uma máquina ou por trabalhadores, no Brasil, a escolha é a máquina e, na China, a escolha é pelo o trabalhador. Então, o trabalhador brasileiro é mais feliz” (C3). Imaginamos que esta característica possa ter relação com a demanda por empregos na China – como a população é uma das maiores do mundo, preferem empregar pessoas a utilizar equipamentos.

Algumas dificuldades encontradas têm relação com a distância de Candiota dos grandes centros urbanos e comerciais: “a tecnologia e os equipamentos e ferramentas são os mesmos, só temos mais dificuldade de comprar as coisas, na China é mais fácil” (C5); “a internet aqui é muito lenta”; (C6) “o sinal de celular e da banda larga é ruim” (C12).

No caso dos cozinheiros, as dificuldades se referem ao número limitado de vegetais e temperos para preparo de molhos, já que existem oito tipos de culinária chinesa e as especiarias necessárias não são encontradas no Brasil. Além disso, eles não estavam tão acostumados a preparar as carnes mais consumidas no Sul do Brasil – bovinos e ovinos – e encontraram dificuldade inicial para cozinhar estes alimentos. A carne bovina brasileira, especialmente, é muito mais firme. Na China, o pasto é escasso, os animais comem ração e são criados em espaços pequenos. Apesar da dificuldade foi comentado que a “procedência dos alimentos no Brasil é mais segura do que na China” (C1).

4.2.9 Semelhanças e diferenças nas equipes de trabalho

Para os chineses, os brasileiros como colegas de trabalho são amigáveis, simpáticos e abertos e as equipes trabalham de forma alegre e descontraída: “quando olho para os brasileiros, eles sempre parecem muito alegres, aí quando

olho para nós chineses, nos acho tristes” (C1).

Consideramos que esta aparência “triste” é, na verdade, um reflexo da timidez e da introversão, que se torna mais evidente quando os que estão ao redor falam somente em português. Ainda que reservados, sorriem bastante e são educados. Apesar de também considerarem os chineses mais sérios, os funcionários da CGTEE acreditam que o tempo de convivência foi “quebrando o gelo” e as equipes tornaram-se mais homogêneas. Como consequência, o trabalho está funcionando de maneira mais harmônica. No início, havia pouquíssima integração entre as equipes e as chefias tiveram que intervir para que eles sentassem um ao lado do outro e trocassem informações: “hoje conseguimos trabalhar como uma equipe só. Antes, o operador chinês, quando dava algum problema no sistema, saia resolvendo. Hoje, até sem falar a gente consegue se entender” (B1). Foi mencionado que a linguagem corporal auxilia, já que a comunicação não é direta, mas sim intermediada por um intérprete. Uma das primeiras palavras em português que os chineses aprenderam foi “rápido”, indicando a agilidade que desejam nas suas orientações.

A equipe da CGTEE informou que houve poucas atividades de integração entre os grupos de nacionalidades diferentes e considera que isso prejudicou as relações interpessoais. Pinheiro-Machado (2011) relatou que encontros em restaurantes e bares (karaokês, na China atual), onde refeições e bebidas são compartilhadas, conferem um espírito de proximidade e intimidade muito apreciado pelos chineses nas suas relações comerciais. Para C12 “todos os negócios com chineses acontecem à mesa”. Embora no nível das diretorias das empresas esse tipo de confraternização aconteça, ainda que eventualmente, entendemos que também deveria ocorrer no nível operacional, para familiarizar e integrar todos. Além disso, os brasileiros disseram que quando estiveram na China foram muito bem recebidos e acolhidos, os anfitriões programaram diversas atividades para fazer com que se “sentissem em casa”, o que não foi realizado na recepção brasileira.

A experiência de trabalho dos brasileiros com os chineses trouxe riqueza no aprendizado e troca de experiências, originadas pela interculturalidade das equipes. Os estrangeiros têm como hábito o estudo e a procura constante por conhecimento e esta prática foi estimulada nos residentes, fazendo com que também buscassem entendimento sobre as questões da Usina, pois nem sempre recebiam respostas para suas dúvidas por parte dos chineses.

Cabe salientar que os entrevistados da CGTEE nunca haviam trabalhado tanto tempo com estrangeiros. Alguns, que atuavam anteriormente em empresas multinacionais, até tiveram superiores de outros países, mas a relação era distante. Franceses, alemães e finlandeses já haviam exercido atividades profissionais na Usina, porém a duração máxima da convivência foi de menos de um mês.

Na opinião dos estrangeiros, todo o trabalho dos brasileiros é realizado de forma detalhada, com extremo cuidado e buscando a perfeição, entretanto, com vagareza incomum para o estilo chinês, onde agilidade, pró-atividade e rápido retorno são características essenciais. Para C2 “durante o trabalho, os brasileiros só seguem o que foi requerido deles, seguem o trabalho parte por parte, sem pensar. Os chineses fazem o trabalho e pensam mais longe, agem de maneira proativa”. Na visão de B4, “os chineses têm dificuldade em trabalhar com planejamento, eles trabalham melhor com execução. A gente sempre para, pensa, depois sai para executar, às vezes é perda, às vezes é ganho de tempo. Eles não planejam muito”.

Além disso, os chineses consideram que os brasileiros limitam bem as horas de trabalho e as horas extras.

Os brasileiros são muito cuidadosos, às vezes achamos que é um modo lento de trabalhar. Para os chineses, o trabalho tem que ser finalizado, mesmo que seja além do horário. Nós ficamos até tarde para terminar, os brasileiros não (C6).

O depoimento é confirmado pelos próprios brasileiros: “os chineses, se tiverem que ficar 60 horas aqui, eles ficam” (B1).

A carga horária padrão, no país de origem, era de oito horas diárias, tal qual no Brasil, com dois dias de descanso semanal. No entanto, não existe controle ou adicional para horas além das ordinárias e, dependendo do volume de trabalho, as jornadas se estendem por 70 ou 80 horas semanais. Para os brasileiros, a condição física dos chineses é diferenciada: “eles têm mais facilidade com número de horas de trabalho. Eles não reclamam, trabalham várias horas sem externar dificuldade. O brasileiro não suporta” (B4).

Para os chineses, o cotidiano do brasileiro é mais devagar, tranquilo, sem muitas preocupações e isso se reflete no ambiente profissional: “eles não sofrem pressão no trabalho, nós sofremos muitas pressões” (C8). Os horários e as rotinas

dos trabalhadores brasileiros só foram aprendidos pelos chineses quando chegaram aqui e até mesmo a “hora do cafezinho” é incomum para eles:

Os brasileiros são mente aberta, impulsivos, diretos. Se eles têm algo a dizer, simplesmente dizem. Quando trabalhamos com os brasileiros precisamos entender seus hábitos de trabalho, não pressioná-los muito no trabalho, por exemplo, se um trabalho precisa de dois dias para ser finalizado, precisamos dar quatro dias [...] ele não vai fazer horas extras durante a noite ou nos finais de semana [...] por exemplo, tivemos que aprender que os brasileiros têm o horário do café durante o horário de trabalho. E se terminou o horário, ele vai embora. Mesmo que o trabalho não tenha terminado eles deixam para o dia seguinte. Para um chinês, se um trabalho é solicitado para ser terminado hoje, ele vai trabalhar além do horário e terminá-lo em tempo (C3).

Faz-se preciso explicar que, na CGTEE, o horário padrão é das 8h às 17h, com intervalo de almoço das 12h às 13h, de segunda à sexta-feira. Grande parte dos empregados não mora em Candiota e utiliza o transporte da empresa para deslocamento da residência ao trabalho e vice-versa, conseqüentemente, não é recomendando e pode causar problemas para a empresa e para o empregado estender o final do expediente. Igualmente, a política de horas extras é bastante restrita na empresa, devido ao custo elevado ocasionado, necessitando convocação e autorização antecipada, pelas chefias, para que possa ser realizada.

De certo modo, os estrangeiros encontram-se numa posição de desvantagem em relação aos residentes: encontraram uma cultura organizacional já estabelecida e estão fora do seu território, longe de tudo o que conhecem. Em razão disso, é possível que as “pressões” mencionadas tenham relação também com o ambiente. É interessante destacar neste ponto que, enquanto os brasileiros têm a pausa para o café, os chineses carregam uma espécie de copo térmico com chá onde quer que estejam. Bebidas nunca são geladas, o gosto por refrigerantes é limitado e tomam água quente.

Na China, algumas empresas pagam por hora extra, outras, como a CITIC, por salário fixo e a hora adicional está incluída – o dever é terminar as tarefas. O trabalho dos chineses apresenta flexibilidade, não costumam planejar e seguir procedimentos pré-estabelecidos. Parecem possuir maior autonomia na tomada de decisões, ao contrário dos brasileiros, o que se pode explicar pelo fato de a CGTEE ser uma empresa de economia mista (do Governo Federal), sendo as decisões burocráticas.

Sobre o ambiente de trabalho no Brasil, os chineses percebem um clima mais

harmônico ao que estão acostumados, com ritmo e processos de trabalhos diferentes:

O ambiente de trabalho no Brasil é tranquilo e feliz, eles não têm muita pressão, mesmo estando no trabalho. Os brasileiros focam no planejamento antes de começar o trabalho e nós, chineses, nos preocupamos mais com o processo e durante o processo vamos pensando nas coisas que faremos. Os brasileiros pensam mais antes de começar o trabalho, depois, eles não pensam mais, só seguem o planejado. Nós chineses mudamos conforme as condições, durante o processo (C3).

A dimensão da cultura nacional chinesa, quanto ao controle de incertezas, demonstra que há pouca representatividade deste aspecto, o que significa que a sociedade chinesa lida bem com a ambiguidade. Países com baixo controle de incertezas não gostam de regras formais e acreditam que a maior parte dos problemas pode ser resolvido informalmente. A China é governada pelos homens, por isso, os julgamentos são baseados em amplos princípios comuns ao invés de leis. Neste tipo de sociedade, são socialmente desaprovadas atitudes emotivas ou agressivas, da mesma forma que o estresse não deve ser liberado, deve ser internalizado (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) salientam que para um chinês afirmar que algo é “inconveniente”, significa mais provavelmente que é “impossível”. A fala de C11, transcrita abaixo, reflete a diferença na forma de lidar com regras e leis, entre chineses e brasileiros, assim como as diferenças quanto à forma de comunicação e expressão no trabalho:

Os brasileiros seguem melhor as regras, talvez porque eles têm mais noção das regras. E os chineses usam mais o seu senso comum, suas experiências, opiniões dos supervisores. Aqui, a comunicação no trabalho é mais direta. Se eu quero dizer não, digo não aqui. Na China, não é tão direto, normalmente as pessoas pensam mais antes de falar: se eu vou dizer não, penso no que você vai sentir sobre o não (C11).

A China é mundialmente conhecida pela força de sua mão de obra, “os chineses são muito trabalhadores, vocês sabem disso. Nunca descansam. É uma tradição [...] Os chineses acham que os brasileiros sabem aproveitar a vida” (C10). Embora muitos tenham dito que admiram a forma mais “leve” como os nativos encaram o trabalho, priorizando o descanso e o lazer, é perceptível que isto gera descompasso e insatisfação.

A minha impressão é que eles não gostam de trabalhar duro, não estou dizendo que são preguiçosos, mas eles seguem a descrição do seu trabalho, fazem o que foi dito para fazerem e pronto. Não tentam se envolver mais. Os chineses são diferentes. Às vezes, eu acho que eles até mesmo se confundem com o trabalho, eles se veem como parte do trabalho quando estão fazendo algo, eles ficam prestando atenção e ficam nervosos com o que estão fazendo (C11).

Trabalhar arduamente, um dos princípios de Confúcio, citado por Hofstede e Hofstede (2005), é palavra de ordem. O olhar crítico chinês está em diversas falas, como abaixo:

Os brasileiros trabalham menos do que os chineses, as horas de trabalho são mais curtas, por exemplo, pelo que eu sei, na Prefeitura, eles param de trabalhar às duas da tarde e os bancos só começam a trabalhar às dez horas da manhã e fecham às três horas da tarde. É muito pouco tempo [...] Na China, eles ficam mais tempo abertos ao público e continuam além desse horário para fazer o trabalho interno. Eles trabalham bem mais que oito horas, os bancos e os órgãos do Governo (C6).

Visto que os entrevistados vieram de cidades bem maiores do que Candiota, características típicas de municípios pequenos e ainda pouco desenvolvidos são estranhas para eles. As agências bancárias têm horário reduzido nestes locais, pois a demanda externa é menor, de qualquer forma, os funcionários seguem trabalhando após o horário de fechamento ao público. É mais provável que o fuso horário da China, oito ou nove horas adiantado em relação ao fuso brasileiro, atrapalhe bem mais as atividades do que as jornadas reduzidas dos órgãos públicos ou agências, já que as informações passadas de lá pela manhã são recebidas aqui na noite do dia anterior.

Fazendo referência à Motta (2006), lembramos que o brasileiro tem facilidade para a ociosidade, preferindo deixar o metódico e o trabalho para depois, “ou como dizemos – ‘deixa para amanhã!’” (FREITAS, 2006, p.53). É perceptível na opinião dos chineses o que o autor trata como postura de espectador, evidenciada pela baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferência de responsabilidades das dificuldades para as lideranças, fortificada pela concentração de poder e paternalismo presentes na cultura brasileira.

Às vezes, eles têm que se reportar aos seus supervisores e talvez o supervisor tenha que se reportar ao seu supervisor e aí o comando sobe e depois desce. Especialmente no campo, são trabalhos manuais, coisas

técnicas, você definitivamente pode decidir (C11).

Existem diversos aspectos que condicionam as diferenças culturais entre as empresas e “um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez o mais importante, é a cultura nacional” (MOTTA; CALDAS, 2006, p.18-19). Traços, costumes, valores, crenças, desenvolvimento histórico, entre outros fatores, trazem marcas da cultura nacional.

4.3 AS RELAÇÕES FAMILIARES NA PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS CHINESES

4.3.1 Política da empresa e postura dos expatriados

Com exceção de um dos entrevistados, que veio para o Brasil com a esposa (contratada pela empresa), nenhum trouxe a família. Apesar disso, informaram que há alguns casais que vieram juntos para o Brasil, por ambos serem contratados da CITIC. Visitas aos familiares ocorrem somente em períodos de férias, normalmente a cada seis meses ou um ano, por 30 dias (contados os dias em viagem ou conexão Brasil x China x Brasil). Houve uma mudança recente com relação ao período de recesso, que pode ocorrer a cada quatro meses, por 20 dias. As férias prolongadas são uma grande vantagem para os expatriados, pois, caso estivessem na China, teriam direito a pouco mais de uma semana.

Os chineses casados não demonstram vontade de trazer suas esposas e filhos para morarem em Candiota e, apesar de este ser o procedimento normal da empresa, mesmo que pudessem escolher, provavelmente não o fariam, conforme podemos observar pela resposta do entrevistado C13: “É comum enviar casais para trabalharem juntos em diversas empresas de engenharia da China, mas devido a diversas desculpas pessoais, boa parte dos funcionários decidiu não trazer seus cônjuges, exceto para passeio”. Como podemos perceber durante as entrevistas, por mais que a empresa ofereça a oportunidade de visita, nenhum utilizou o benefício, preferindo ir à China nas férias para rever os familiares.

Expatriar profissionais jovens parece ser preferência, estes dispõem de tempo para “ver o mundo” antes de cumprirem uma obrigação tradicional: cuidar dos pais. Na China, os filhos são responsáveis pelos pais e têm obrigação de acolhê-los na velhice, o que foi ressaltado principalmente pelos chineses casados, cujas mulheres permaneceram na China para cuidarem dos pais de ambos, além dos filhos. “Seria difícil para a minha família vir para o Brasil porque temos nossos pais lá e a minha esposa cuida deles, cuida dos nossos filhos, não poderia vir” (C5).

Nos estudos sobre as dimensões das culturas nacionais, Hofstede e Hofstede (2005) destacaram que, em uma sociedade altamente coletivista, como a chinesa, a lealdade ao grupo familiar é um elemento essencial. Por exemplo, se um membro possui trabalho remunerado e os outros não, o seu salário deve auxiliar no sustento de toda a família. Com base nesse princípio, a família deve cobrir os custos da educação de um membro que irá para a Universidade e esperar, subsequentemente, que ele compartilhe do seu salário quando estiver empregado.

Os filhos chineses têm obrigação de cuidar de seus pais e avós na velhice e é comum que as filhas tomem conta da família do marido (TREVISAN, 2006). Chang (2010) também relatou que, na tradição chinesa, as mulheres não têm uma residência até o matrimônio. Caso saiam de casa para morar em outra cidade, não têm raízes para retornar, enquanto os homens sempre têm como lar a casa em que nasceram. O motivo para que a esposa não o acompanhasse no Brasil, para o entrevistado C11, demonstra, além de preocupação com os pais, preocupação com a segurança e com a garantia do trabalho:

Ela queria vir, mas eu não queria colocar todos os ovos na mesma cesta. É muito arriscado trabalhar na mesma empresa e no mesmo ambiente. Quando voltamos pra casa, pegamos o mesmo avião e se o avião cair nos dois morreremos juntos e os nossos pais ficam lá sozinhos. E, também, se a empresa tiver algum problema, teremos os dois que procurar por emprego. É mais seguro termos empregos em lugares diferentes (C11).

As “desculpas pessoais”, conforme comentado pelo entrevistado C13, estão presentes em todas as respostas dos entrevistados e são das mais variadas “a minha esposa não iria querer vir, ela tem emprego, ela trabalha com TI, não teria oportunidade aqui” (C4); “a minha esposa não pode vir porque temos um bebê pequeno”; “o português é difícil, minha esposa tem um negócio na China e nós

planejamos ter um filho, então não faz parte dos nossos planos que ela venha ao Brasil” (C8).

4.3.2 Distância dos familiares

Os chineses aparentam lidar bem com a distância dos familiares, utilizando e-mails, mensagens e, principalmente, um programa de bate-papo chamado “QQ”, de tecnologia chinesa, com som e imagem em tempo real, para manterem contato diário com parentes, cônjuges e amigos.

Quando eu cheguei ao Brasil, eu não senti muita falta deles. Após o primeiro ano, eu passei a realmente sentir falta deles. Mas, a gente pode conversar pela internet frente a frente, então fica mais fácil [...] Às vezes é um pouco solitário, porque eu posso falar com eles pela internet, mas é diferente, eles falam que vão sair, que vão dar uma volta e eu não estou lá (C6).

A sociedade chinesa, em termos de dimensão cultural é considerada masculina, orientada para o sucesso, reconhecimento, determinação e desafio, sendo comum sacrificar a família e o lazer pelo trabalho (HOFSTEDE; HOSFTEDE, 2005).

Para o entrevistado C14, não incluir a família no processo de expatriação dos profissionais é procedimento comum nas empresas chinesas, porém, há perspectivas de mudança: “nosso país e nossa empresa se deram conta da desvantagem deste procedimento e cada vez mais têm procurado formas de encaminhar as famílias para trabalharem juntas em outro país”. Notamos que embora seja reconhecida a dificuldade da distância, a maioria não demonstra confiança quanto à vantagem de trazer os familiares.

Pereira, Pimentel e Kato (2005) relatam que o ajustamento intercultural dos cônjuges e filhos costuma ser mais difícil do que o do executivo expatriado, pois eles não estão amparados diariamente pelo ambiente organizacional e têm toda a sua rotina de vida modificada, “de fato, é transferido para sua família o maior impacto do choque cultural a que é exposto o executivo” (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005, p.62).

Muitos relataram ter irmão e/ou irmã, até mais de um, o que é curioso para um país que impôs o controle da natalidade e também contraria o que se conhece sobre a política de um filho só. Implantada no fim dos anos 70, pelo Partido Comunista, ela buscou frear o crescimento desordenado da população por meio de um sistema de prêmios e castigos, que inclui vantagens para os que têm apenas um filho e multas e penas pesadas para aqueles que excedem o limite (TREVISAN, 2006).

4.4 AS RELAÇÕES E PERCEPÇÕES PESSOAIS DOS EXPATRIADOS CHINESES

4.4.1 Domínio do português

Como mencionado anteriormente, embora estejam no Brasil há algum tempo, os chineses não falam fluentemente português. A maioria acha que o aprendizado da língua é definitivamente muito importante e poderia auxiliá-los a crescerem profissionalmente.

Eu sinto muita vergonha porque o meu português não é bom, mas na nossa comunicação normal utilizamos inglês, para fala e escrita [...] mesmo eu estando aqui há muitos anos, não sei falar português (C2).

No início do Projeto Fase C, a CITIC organizou cursos de língua portuguesa e os tradutores costumavam promover algumas aulas para facilitar a aprendizagem do idioma. Alguns dos empregados comentaram que utilizam programas de computador para treinar o idioma, mas exige esforço e a língua é muito difícil. Para os que chegaram nos últimos três anos do projeto, não foi fornecido treinamento especial de língua portuguesa.

A comunicação oficial entre CITIC e CGTEE é o inglês, mesmo assim, para os que possuem domínio deste idioma, o prejuízo se dá nas relações pessoais.

Eu não acho que aprender o português seja tão importante, mas como eu estou no Brasil deveria saber um pouco, para me comunicar. Quando eu saio, aprendo algumas palavras, frases básicas. Se eu não souber um mínimo, não consigo conversar com os brasileiros e em Candiota não tem

muitas pessoas que falam inglês. Eu tenho que aprender, mas quando saio pra fazer compras eu pego as coisas, pago, faço gestos, consigo me virar (C6).

Um dado importante é que, na China, o português ensinado nas Universidades é o de Portugal, o que gerou certa confusão para os brasileiros treinados no país. Os intérpretes, durante a Faculdade, usualmente adotam um nome em português para facilitar na profissão. Outro detalhe é que, apesar de o idioma oficial ser o mandarim, diferentes dialetos são falados, dependendo da região de procedência. Tal informação é confirmada por Chang (2010) quando conta a história de uma jovem chinesa que busca aprender o dialeto cantonês para prosperar profissionalmente em um polo industrial chinês. Por isso, quando chegaram ao Brasil, os orientais encararam formas não familiares de expressão verbal, mesmo sendo nativos de um mesmo país.

Os chineses destacaram a importância dos tradutores, fundamentais para que o trabalho seja executado com sucesso. Na percepção dos brasileiros, a questão da comunicação é a maior desvantagem, ou, a maior barreira, na relação entre expatriados e residentes. Existe muita dificuldade para entender e explicar o que se quer, muitas vezes o intérprete não compreende o que está sendo esclarecido e há quebra no fluxo da informação. A linguagem corporal também foi mencionada como forma de driblar as dificuldades do idioma.

4.4.2 Vida social

A vida dos chineses fora do ambiente de trabalho, na China, incluía jantares, cinema, compras e outras atividades de lazer ou esportes, na companhia de amigos e familiares.

Em Candiota, “todo dia é igual, às vezes é um pouco entediante” (C6). Todos praticam esportes diariamente, como caminhadas, corridas dentro do condomínio ou no entorno, partidas de basquete, vôlei ou futebol no Ginásio da cidade.

Nós não podemos ir muito longe de Candiota, não é seguro. Dizem que não é seguro, até por sermos estrangeiros e não falarmos português. Devemos ficar por perto [...] Nós fomos avisados para não sair à noite e não irmos muito longe (C6).

Outros informaram que estudam, leem, assistem a filmes ou ficam na Internet conversando com os familiares na China. Alguns confessaram que o tempo de folga “se resume a usar a Internet” (C9) ou “80% do meu tempo livre é na Internet” (C8). A pouca interação social nos remete à Gupta e Govindarajan (2002), quando se preocupam com as empresas que enviam funcionários essencialmente por competências técnicas em detrimento da capacidade de socialização, permanecendo em isolamento cultural.

Parte dos expatriados já visitou cidades próximas como Bagé, Pelotas, Aceguá (fronteira com o Uruguai, onde eles fazem compras de presentes e lembranças para levar à China). Também Rio Grande e Santa Catarina, cujas praias consideram muito bonitas.

As relações dos chineses com os brasileiros se restringem ao ambiente profissional, embora, sendo a cidade pequena, eles se encontrem casualmente pelo centro e nos locais de compras. Há uma particularidade nas relações pessoais entre brasileiros que, inicialmente, foi vista com bastante estranheza pelos chineses.

Tem uma grande diferença entre a cultura brasileira e a chinesa, por exemplo, quando as pessoas se encontram: os chineses só dizem olá para as pessoas que conhecem, mas os brasileiros, mesmo que não conheçam as pessoas, eles cumprimentam. E eles abraçam também, pessoas que eles nem conhecem (C3).

E mais,

Tem uma diferença muito grande entre nós e os brasileiros, que é quando as pessoas se encontram, elas se beijam. Na China não, só apertamos as mãos. E não nos abraçamos. Nem familiares ou amigos próximos. Alguns até abraçam, mas não é comum (C6).

Quando Freitas (2006) caracterizou a cultura brasileira, disse que somos uma sociedade baseada em relações e desenvolvemos necessidade de criar relacionamentos mais próximos e afetuosos.

Os brasileiros são conhecidos por seu “calor humano” no tratamento pessoal. Evitamos ao extremo soluções violentas, preferimos a conciliação, a amizade. Os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase como em sua pátria. Somos definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e generoso no afeto. Ao cumprimentarmos pessoas que fazem parte da nossa rede de relações, não economizamos beijos e abraços apertados, o que pode parecer totalmente absurdo para muitas culturas: no Brasil, se um homem é apresentado a uma mulher que não conhece, provavelmente dará um beijo no rosto para selar a apresentação (FREITAS, 2006, p.48).

Os chineses consideram que os brasileiros têm uma linha bem definida entre trabalho e vida privada, gostam de aproveitar a vida, passear nos finais de semana e feriados, ao contrário dos chineses, que passam boa parte de seu tempo preocupados e ocupados com questões de trabalho e estabilidade. “Meus amigos dão importância demais à casa, quando compram uma, já querem comprar outra maior. O foco é a casa, não pensam em aproveitar a vida como os brasileiros” (C1). Esta afirmativa nos remete à Prates e Barros (2006), retratando o brasileiro como alguém que vive mais no presente do que pensando no futuro, buscando resultados imediatos e mostrando pouca ansiedade com o que pode vir depois.

Já para o entrevistado C2 “o Brasil é um país cheio de oportunidades, bem desenvolvido. As pessoas são cheias de expectativas sobre a vida, sobre o futuro”. O entrevistado também relatou a mudança causada em sua vida pessoal pela vivência em Candiota:

Me curou. Eu acredito que fui influenciado pela mente aberta e otimista dos brasileiros, isso mudou a minha personalidade original, passei a ser mente aberta e otimista também. Quando eu morava na China, quando me despedia, dizia adeus e dava um aperto de mão. Depois de viver no Brasil, quando eu volto pra China, quando encontro meus amigos, dou um abraço e quando me despeço dos meus amigos, dou outro abraço. Eu aprendi a demonstrar as minhas emoções e sentimentos aos meus amigos (C2).

Empregado da CGTEE, B1, também comentou que outros chineses demonstraram mudanças no seu comportamento após a convivência com os brasileiros: “um que foi embora daqui disse que ia mudar a forma dele de viver e de ver as coisas, depois de ter convivido conosco. Agora, eles já chegam aqui apertando a nossa mão, nos cumprimentando, no início, passavam reto”.

4.4.3 Dificuldades encontradas

Os expatriados consideram a experiência no Brasil muito positiva e agregadora e recomendariam a amigos e parentes para que viessem trabalhar e viver no país:

Eu diria para vir trabalhar no Brasil, que os brasileiros são muito acolhedores e amigos, que o ambiente aqui é muito seguro, que a qualidade

do ar é boa, que o ar é limpo, que é um lugar para trabalhar e viver (C3).

Quanto a viver em Candiota, são destacadas as desvantagens, naturais para quem está acostumado a uma vida urbana e movimentada:

[...] os pontos fracos é que não tem muita perspectiva aqui, não tem ônibus, restaurantes, shoppings, cinemas e as pessoas que vêm trabalhar aqui têm que lutar contra a solidão e conviver bem com essa situação (C3).

A culinária chinesa oferece inúmeras opções de pratos, que incluem carnes consideradas exóticas para nós, como de burro, de cavalo marinho e de tartaruga. Existem opções de pratos de todas as partes do mundo nas grandes cidades chinesas. A dificuldade com os hábitos alimentares, enfrentada pelos brasileiros na China, também foi sentida pelos chineses.

A comida é muito diferente também, tem carne de vaca, porco, nos primeiros meses eu não conseguia me adaptar com o gosto, agora eu gosto. Gosto de churrasco. Quando eu vejo televisão, eu olho as comidas chinesas e sinto muita falta. E os brasileiros jantam às 8h ou 9h da noite, nós jantamos no máximo às 7h. Nos não jantamos tão tarde, porque não é bom para a saúde, depois disso você vai dormir (C6).

Há somente sete feriados nacionais na China – dois deles, o Dia da China e o Ano Novo Chinês têm duração de sete dias – “mas são muito menos feriados do que os do Brasil, invejamos muito vocês” (C13).

Tem muitos feriados no Brasil, 30 ou 40 dias de feriados no ano, na China, só existem alguns festivais tradicionais que são feriados. E nos feriados, os brasileiros se vestem tradicionalmente, como os gaúchos, por exemplo, e fazem festas privadas (C3).

Algumas das dificuldades enfrentadas pelos chineses no Brasil também foram encontradas pelos brasileiros que estiveram no treinamento de dois meses na China. Comunicação e alimentação foram os problemas mais apontados, além da saudade que sentiam por estarem tão longe de casa. No aspecto emocional, os orientais são mais reservados quanto à manifestação de sentimentos, “mas eles falam para nós da esposa, da filha, até porque alguns não vão pra casa há um ano” (B2).

Após analisarmos as percepções dos expatriados chineses acerca das diferenças e semelhanças nas relações de trabalho, familiares e pessoais e como elas

influenciaram na sua adaptação em Candiota, podemos partir para as considerações finais do estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou entender as diferenças e semelhanças, referentes às relações de trabalho, na China e no Brasil, e como estes aspectos facilitaram ou dificultaram a adaptação de um grupo de expatriados chineses que trabalha e reside no Rio Grande do Sul. Levando em conta os objetivos da pesquisa, comparamos as condições em que trabalham chineses e brasileiros e quais as dificuldades na relação entre os trabalhadores dos dois países, sobretudo na perspectiva chinesa. Referências acerca da cultura, diferenças culturais, expatriação e internacionalização de Recursos Humanos foram discutidas para embasamento do estudo de caso apresentado.

Os primeiros expatriados da CITIC no Brasil começaram a chegar em meados do ano de 2005 até o ano de 2007, quando iniciou o Projeto Fase C e, conseqüentemente, as obras da Usina Candiota III. Há chineses que estão expatriados desde aquela época até hoje, contudo, à medida que a construção da Usina foi chegando ao fim, alguns retornaram ao país de origem e outros chegaram para assumir as atividades de orientação técnica de manutenção e operação.

Observamos que os chineses têm mais disciplina no trabalho, só encerram a jornada quando terminam as atividades, independentemente de ultrapassar o horário do expediente. Seu ritmo de trabalho é mais acelerado, são muito ágeis nas tarefas, provavelmente porque se sentem mais pressionados do que os brasileiros. Ressaltam a lealdade como característica essencial para prosperar na carreira – foi por meio da confiança creditada pela empresa que foram escolhidos para trabalharem no exterior. Demonstram estar satisfeitos com os benefícios que recebem, sendo o salário a vantagem mais citada, além da experiência adquirida e do auxílio aos familiares.

Sejam nos processos de trabalho ou na política de Recursos Humanos, os chineses, em momento algum, questionam ou criticam o empregador. Além disso, notamos que obedecem a regras de segurança estipuladas pela empresa, isto é, não se afastar da moradia sem permissão. São alertados do risco em sair, principalmente sozinhos, o que demonstra um controle superior constante e forte. Eles acataram completamente esta regra e consideram a atitude como uma prática

segura para viver em outro país.

Diferenças nas leis, sobretudo trabalhistas, regulamentações, regras e disposições culturalmente firmadas na China, por mais que a legislação atual seja bastante ocidentalizada, causaram estranheza a eles, que consideram os profissionais brasileiros muito “protegidos” pelo Governo. Uma das razões da fiscalização ineficiente é a fraca atuação de aliados, como a mídia e os sindicatos, sem a mesma liberdade encontrada no Ocidente.

As férias, inúmeros feriados nacionais e política de horas extras são motivo de comentários, pois os chineses são acostumados ao trabalho árduo – um princípio da cultura tradicional. No nosso olhar ocidental, parece que eles possuem uma admirável e diferenciada condição física, uma disposição e resignação ao trabalho de difícil entendimento, haja vista que jamais reclamam de cansaço ou esgotamento. O sistema de punições, usual na China, como o corte no salário quando cometem algum erro, choca o brasileiro, acostumado a outros padrões de legislação.

Realizar entrevistas com residentes foi importante para balizar as opiniões expostas pelos estrangeiros. Não houve divergência de ideias quanto às diferenças nas relações de trabalho: os empregados locais reforçaram que os orientais são mais preocupados com a execução de atividades do que com o planejamento, têm maior agilidade, se baseiam mais no senso comum e na experiência do que em procedimentos e regras e são habituados a locais de trabalho muito mais rígidos e fechados do que o encontrado no Brasil. A principal semelhança é o interesse compartilhado que, ao passar do tempo, tornou as equipes mais harmônicas, sendo fundamental para o sucesso da parceria firmada.

Quanto às ferramentas de trabalho, não foi observada distinção significativa entre os dois países, embora comentários sobre dificuldades na aquisição de alguns materiais e acesso limitado à Internet estivessem presentes nas percepções dos chineses – o que podemos compreender pelo fato de Candiota ser uma cidade com escassa infraestrutura. Outra questão levantada foi o maior desenvolvimento brasileiro nas questões de segurança do trabalho e a opção chinesa pelo uso de mão de obra ao invés de máquinas, o que entendemos ter relação com a demanda por emprego no maior contingente populacional do mundo.

Talvez pelo fato de terem chegado quando o Projeto Fase C já estava ocorrendo, havendo urgência de funcionários, os expatriados receberam pouquíssimo treinamento anterior à viagem. Porém, o mesmo ocorreu com os que

vieram no início. A única distinção é que os primeiros tiveram algumas aulas de língua portuguesa, quando os tradutores organizavam pequenos cursos para ensinar rudimentos do idioma. A adaptação ao novo ambiente envolveu diversas surpresas e desafios. Sabiam que trabalhariam em uma Usina e que era uma cidade pequena, o restante das informações era extremamente resumido e baseado em estereótipos – a exemplo dos ambientes mostrados em filmes e informações de noticiário – como pobreza e violência.

Destaca-se mais uma vez a disciplina, a resignação e a vontade de trabalhar dos chineses que, acima de qualquer dificuldade pessoal, se dispuseram a aproveitar a oportunidade oferecida pela CITIC, procurando formas de vencer os obstáculos encontrados. O grupo de trabalhadores é bastante unido, reúne-se diariamente para as refeições, preparadas por cozinheiros chineses, o que ameniza a diferença nos hábitos alimentares, aprecia a tranquilidade da cidade e supre a falta de opções de lazer pela prática de esportes individuais ou coletivos, assistindo a vídeos e navegando na Internet.

Considerando que, exceto tradutores, nenhum sabia falar português, a comunicação ainda é o maior entrave, embora muitos não considerem esse aspecto um problema, até porque não necessitam falar o idioma para viver na cidade. No entanto, alguns tentaram aprender, por conta própria, mas tiveram dificuldades e sentem-se inibidos por não dominarem a língua. Avaliamos que a ausência de convivência com os brasileiros fora do ambiente de trabalho é um dos motivos pelos quais eles não têm domínio do nosso idioma, mesmo os que estão no país há mais de cinco anos. Na comunicação formal entre as empresas, utiliza-se o inglês e, no caso, um terço dos expatriados tem conhecimento da língua. Em razão da compreensão dos empregados brasileiros no idioma ser limitada, intérpretes estão presentes em todas as reuniões de trabalho e nas rotinas de operação e manutenção.

É difícil avaliar até que ponto o distanciamento da família foi bom ou ruim para a sua adaptação, mas, na visão deles, é conveniente que os familiares permaneçam na China e é natural sacrificar a vida pessoal pela profissional. A obrigação de cuidar dos pais na velhice foi lembrada por todos, assim como a preferência por criar os seus filhos no seu próprio país. A opção da empresa e dos empregados em virem desacompanhados evidencia uma medida para evitar frustrações fora do alcance organizacional e pessoal e focar no trabalho. Ao mesmo tempo, nos questionamos

por que sobram motivos para justificar a ausência dos familiares e por que é cômodo permanecer distante deles, sem previsão de retorno. A maioria é jovem, mas mesmo os casados preferem deixar cônjuges e filhos na China, demonstrando que a única possibilidade de trazê-los seria no caso de contratação da esposa pela companhia. Trabalhar no exterior é muito vantajoso financeiramente para eles, pois valorizam a possibilidade de poupar. Como os salários permanecem na China e têm poucas despesas aqui, uma vez que dispõem de residência, alimentação e transporte, utilizam pouco da remuneração para despesas pessoais. Sendo um povo conhecido e admirado pela sua força de trabalho, uma dose de solidão parece ser um componente inevitável para o triunfo profissional e eles lidam com a distância de forma racional.

Apesar da convivência restrita à Usina, a relação com os brasileiros, conhecidos ao redor do mundo pela alegria, emoção e musicalidade, trouxe benefícios para os sérios e contidos orientais, que passaram a conhecer as vantagens de desfrutar um pouco mais do que a vida tem a oferecer. Os chineses admiram os brasileiros principalmente no âmbito das relações pessoais (afetuosas), no trabalho (descontraídos e tranquilos), no modo como aproveitam a vida (passeando), enquanto os brasileiros admiram os chineses na postura profissional (séria), na disciplina e na dedicação ao trabalho.

A questão cultural é um dos principais pontos a ser atentado na expatriação, visto que o profissional entra em contato com novos paradigmas morais e sociais e, muitas vezes, precisa abrir mão de boa parte de seus hábitos. Com respeito às diferenças culturais, podemos considerar que elas existem tanto entre países como entre empresas, pois a cultura nacional repercute na cultura organizacional. O expatriado precisa estar disposto a compreender novas representações e significados, absorvidos durante a sua trajetória pessoal e profissional, e, ainda, lidar com as diferenças nas relações com os colegas do país receptor. Viver a interculturalidade pode ser extremamente positivo e agregador, complementando a aprendizagem técnica e proporcionando o desenvolvimento de relações sociais entre diferentes culturas.

No caso dos chineses, avaliamos que embora tenham revisto suas visões a respeito do trabalho e das relações pessoais, permanecem reservados e próximos dos colegas que estão vivenciando a mesma experiência. Apesar de sabermos que há controle da empresa quanto às saídas, os que moram em Candiota (a maioria) demonstram pouca curiosidade em sair da cidade ou, até mesmo, disposição para ir

ao centro, dando a impressão de preferirem manter o mais próximo vínculo possível com a China: conviver com chineses, assistir à televisão chinesa, comer alimentos típicos, falar e escutar mandarim. Por outro lado, os brasileiros, apesar de considerados amigáveis e acessíveis, demonstram pouco interesse em estreitar laços com eles, preferindo manter a separação entre o profissional e o pessoal.

Se a proximidade no trabalho, exigida pelas empresas, fundamental para o aumento da capacidade técnica dos brasileiros e necessária para que pudessem atingir os objetivos do Projeto Fase C ocorreu, o mesmo não se pode dizer da convivência social: há um visível distanciamento de ambos os lados e não sabemos ao certo quem é o maior responsável por isso. Consideramos que este aspecto, aliado à limitação do idioma, é uma das razões para os atritos ocorridos entre as equipes. Eles foram amenizados ao longo do desenvolvimento do projeto, ainda que, possivelmente, poderiam ter sido administrados com mais facilidade se ocorressem iniciativas de unir brasileiros e chineses, tanto no âmbito organizacional como fora dele.

Após as análises realizadas, avaliamos que os chineses se consideram adaptados e encaram positivamente a experiência no Brasil. Com os brasileiros – apesar da convivência restrita ao ambiente organizacional – aprenderam a vivenciar uma dimensão esquecida de sua existência tão focada no trabalho, em que demonstrar sentimentos e buscar a felicidade também é algo revigorante e motivador. Pelo que vimos, ainda temos muito que aprender com eles, mas podemos ensinar também.

No entanto, observamos que a adaptação e a integração seriam mais eficientes se fosse realizado um acompanhamento dos expatriados, levando em conta suas dificuldades e oportunizando espaço para o relato de suas vivências, facilitando o ajustamento e preparando melhor os próximos trabalhadores. A partir dessa experiência, pode ser construída uma base de aprendizagem que considera os valores, as percepções e as dificuldades encontradas, buscando soluções e orientação para facilitar futuras expatriações.

Ainda que os expatriados identifiquem a sua disposição pessoal como chave do alcance da adaptação, promover a integração entre estrangeiros e residentes é vantajoso, podendo tornar mais simples a aculturação e o entendimento mútuo.

Os gestores de Recursos Humanos, tanto chineses como brasileiros, são os próprios gerentes do projeto e acreditamos que, em face das tantas competências

técnicas necessárias a estes profissionais, é difícil que consigam planejar e executar ações que valorizem o lado humano no trabalho, sendo recomendável para próximas ações que exista apoio exclusivo nesta área, primordial a qualquer empreendimento. O acompanhamento à distância, sem conhecer a realidade dos expatriados, é insuficiente, sendo necessário o *feedback* dos que já estiveram no Brasil para orientar os novos expatriados.

Os resultados obtidos neste estudo auxiliam no esclarecimento de algumas dúvidas que temos sobre a China e ajudam a desconstruir certos estereótipos estabelecidos por informações da mídia, ao mesmo tempo em que nos conscientizam da importância de conhecermos mais sobre outras culturas, o que amplia nosso horizonte profissional e até mesmo pessoal. Desenvolver relações próximas com os chineses, conhecer seu modo de pensar e trabalhar e entender as potencialidades do país e de seu povo é extremamente importante para nós, ainda mais no cenário econômico atual, onde o Brasil vem se destacando, e aumentam as oportunidades de cooperação com essa nação, demonstrando a importância da troca de experiências e intercâmbios profissionais.

O fato de o entrevistador trabalhar na CGTEE representou uma facilidade para a realização da pesquisa, visto que o bom *guanxi*, ou, o bom relacionamento, é fundamental para adquirir a confiabilidade dos chineses. Como limitações do estudo, apontamos a distância entre Porto Alegre e Candiota, a pouca disponibilidade de horários tanto do entrevistador como dos profissionais, os compromissos de trabalho dos expatriados e o número de entrevistas realizadas – pois quanto maior o número de entrevistados, melhor poderíamos avaliar e compreender o ajustamento dos chineses no Brasil. A dificuldade da língua também foi um limitador: boa parte das entrevistas seria impossível sem o auxílio de um tradutor. Ademais, impossibilitou a análise documental, em razão dos manuais e procedimentos de RH serem escritos em mandarim. Também, o fato de termos entrevistado poucos brasileiros, que atuam no projeto, para saber o que pensam sobre os chineses, como veem a convivência com eles e o que gostariam que fosse diferente para uma maior integração.

REFERÊNCIAS

ALLARD, Gayle; GAROT, Marie-José. The impact of new labor law in China: new hiring strategies for foreign firms? **Revista de Direito GV**. São Paulo, jul-dez, 2010, p.527-540.

ALVARENGA, S.; BALESTRIN, A.; VIEIRA, L. M. Estratégias coletivas para internacionalização de pequenas e médias empresas. In: BITENCOURT, Cláudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1997. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1. ed., 6. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

BBC News. **Foxconn suicides: 'Workers feel quite lonely'**. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/news/10182824>> Acesso em: 20 nov 2012.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark. Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. **The Academy of Management Review**. Vol. 15, N. 1 (Jan., 1990), p. 113-136.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **The Academy of Management Review**. Vol. 16, N. 2, p. 291-317, 1991.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BONIN, Luiz Fernando Rolim. Indivíduo, cultura e sociedade. Petrópolis: 1998. In: STREY, Marlene Never et al. **Psicologia social contemporânea**. Petrópolis, RJ: Vozes: 1998.

BRASIL. **Direitos do Trabalhador**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/para/servicos/direitos-do-trabalhador/consolidacao-das-leis-do-trabalho-clt>> Acesso em: 2 dez. 2012.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. **Global Relocation Services Survey 2012**. Estados Unidos, 2012. Disponível em: <http://www.brookfieldgrs.com/knowledge/grts_research/> Acesso em: 16 jul 2012.

CALIGIURI; Paula 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**. Vol. 40, 2000. p. 61-80

CALIGIURI, Paula et al. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. **The International Journal of Human Resources Management**. May 2001. p. 357-372. Disponível em: <http://www.chrs.rutgers.edu/pub_documents/Paula_9.pdf> Acesso em: 20 jul 2012.

CANDIOTA. Prefeitura Municipal de Candiota. **A Cidade**. Disponível em: <<http://www.candiota.rs.gov.br/>> Acesso em: 20 mar. 2012

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura**. V.1 - A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura**. V.3 - Fim de milênio. 2ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

_____. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**.

CGTEE. Disponível em: <<http://www.cgtee.gov.br>> Acesso em: 20 mar. 2012.

CHANG, Leslie T. **As garotas da fábrica: da aldeia à cidade, numa China em transformação**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

CHINA. **Law of the People's Republic of China on Employment Contracts**. Adotada em 29 de junho de 2007. Disponível em: <http://www.lehmanlaw.com/resource-centre/laws-and-regulations/labor/labor-contract-law-of-the-peoples-republic-of-china.html>. Acesso em: 15 nov. 2012.

CHINA TRADE GATEAWAY. **O valor da face no mundo empresarial chinês**. Disponível em: <<http://www.chinatradegateway.com.br/Article-Detail.asp?ArticleID=90&ArtCategoryID=20&ParentArtCategoryID=4&navid=58>> Acesso em: 10 abr 2012.

CHU, Rebeca A.; WOOD Jr., Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? Revista da Administração Pública – **RAP**. Rio de Janeiro 42(5):969-91, Set./Out, 2008.

CITIC. **The history of CITIC Group**. Disponível em: <<http://www.citicgroup.com.cn>> Acesso em: 15 jul 2012.

CRAIDE, Aline; SILVA, Floriano Barbosa. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – **RPCA**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, jan/mar., p. 105-123, 2012.

CUNHA, Idalo J. **China - O passado e o futuro de um gigante**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

DUTRA, Myriam C. Será que produzir sentido é (só) decodificar? In: BITENCOURT, Cláudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.**

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.**

FREITAS, Maria Ester de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun. 2009a

_____. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? **Relatório de Pesquisa**, nº 7, EAESP/FGV/NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2000, p. 1-117.

_____. Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do Executivo Expatriado, a Festa Vestida de Riso ou de Choro. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

GALLON, Shalimar. **Repatriação e Carreira: Possibilidades e Desafios**. 2011. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GARRIDO, Ivan. Os impactos do processo de internacionalização sobre as empresas brasileiras. In: BITENCOURT, Cláudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.**

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Cultivating a Global Mindset. **The Academy of Management Executive** (1993-2005). Vol. 16, N. 1, Theme: Focusing on the Positive and Avoiding the Negative (Feb., 2002), p. 116-126.

HOMEM, Ivana Dolejal. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: Um estudo de caso**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

HOSFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2. Ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc, 2001.

HOSFSTEDE, Geert; HOSFSTEDE, Gert Jan. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. Revised and Expanded 2. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2005.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. V. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio. Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional. **RAC**, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004: 53-73.

McCALL, Morgan W. Jr; HOLLENBECK, George. **The lesions of international experience**: Developing global executives. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

MORENA, Fernanda. O desafio dos 180 dias. **Revista Você S/A**. São Paulo, Edição 169, p. 56-58, jul 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**.

NETO, Antonio Carvalho et al. Relações de Trabalho na China: reflexões sobre um mundo que nos é ainda desconhecido. **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**, 2012, CD-ROM.

BERG, Kalervo. Culture Shock and the Problem of Adjustment in New Cultural Environment. Apresentado ao **Clube da Mulher do Rio de Janeiro**, Brasil, 3 de agosto de 1954. Disponível em: <http://www.agem-ethnomedizin.de/download/cu29_2-3_2006_S_142-146_Repr_Oberg.pdf?c309bd31734c35b99e5db589267fd36c=0115d0> Acesso em: 24 mai 2012

OYAMA, Taís. O grande teste da China. **Revista Veja**. São Paulo, Edição 2292 – ano 4, nº 43, p.96-104, out. 2012.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC**, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005. p. 53-71

PINHEIRO-MACHADO, Rosana. A ética confucionista e o espírito do capitalismo: narrativas sobre moral, harmonia e poupança na condenação do consumo conspícuo entre chineses ultramar. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 13, n. 28, p. 145-174, jul./dez. 2007.

_____. Fazendo *guanxi*: dádivas, etiquetas e emoções na economia da China Pós-Mao. **Revista Mana**, Vol.17, n.1, Rio de Janeiro, Abr. 2011. p. 99-130.

POMAR, Milton. A China ainda voa. **Revista Amanhã**. Porto Alegre, Nº 288, Ano 26, p.68-71, out 2012a.

_____ Não existe um “plano B”. **Revista Amanhã**. Matéria online divulgada em 27 set. 2012. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/home-internas/3696-nao-existe-um-plano-b>> Acesso em: 28 set. 2012b.

RENAND, Franck. Cultural gerencial chinesa versus cultura ocidental. *Revista de Ciências da Administração – RCA* - v.9, n.17, jan./abr. 2007. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2007.

ROCHA DE OLIVEIRA, Sidinei; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Socialização e cultura organizacional. In: PICCININI, Valmiria Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de; ROCHA DE OLIVEIRA, Sidinei (orgs). **Sociologia e Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SELMER, Jan. Cultural Chock in China? Adjustment of western expatriate business managers. **International Business Review**, N. 8, 1999, p. 515-534.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TREVISAN, Cláudia. **China**: o renascimento do império. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2006.

TRIBUNA DO PAMPA. **Chineses de olho no carvão**. Bagé, Ano 2, Edição 281, 9 de agosto de 2012, p. 5.

TUNG, Rosalie L. Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. **The Academy of Management Executive** (1987–1989) Vol. 1, N. 2 (May, 1987) p. 117-125.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM OS EXPATRIADOS DA CITIC

BLOCO 1 - RELAÇÕES DE TRABALHO

1. Quando e de que modo iniciou a sua carreira na empresa?
2. Qual era a sua carga horária na China e que tipo de benefícios você recebia do empregador?
3. Você já trabalhou em outros países antes de vir ao Brasil?
4. Faz parte do planejamento de carreira da empresa ter experiência no exterior?
5. Como se deu o processo da vinda a Candiota?
6. Quais as características profissionais e pessoais você acredita que foram determinantes quando escolhido para trabalhar no Brasil?
7. Você recebeu benefícios adicionais para vir trabalhar no Brasil? Quais?
8. Você recebeu algum tipo de treinamento anterior à viagem?
9. Que aspectos nas relações de trabalho no Brasil eram desconhecidos antes de vir para cá?
10. Você trabalha com as mesmas ferramentas e condições de trabalho com as quais trabalhava na China? O que há de diferente?
11. O que vocêalaria sobre o trabalho em Candiota para um colega chinês virá trabalhar aqui?
12. Quais as semelhanças e diferenças, no modo de trabalhar, que você identifica entre as equipes chinesas e brasileiras?

BLOCO 2 - RELAÇÕES FAMILIARES

1. Alguém da sua família já havia tido experiência fora do seu país?
2. Você possui dependentes na China? Quem são?

3. O fato de vir trabalhar em outro país sem a família é o procedimento habitual do seu país ou da sua empresa?
4. Como você lida com a distância dos seus familiares? Conversa por telefone, e-mail, ferramentas de bate-papo?

BLOCO 3 - RELAÇÕES E PERCEPÇÕES PESSOAIS

1. Que tipo de suporte a empresa ofereceu para que você se estabelecesse em Candiota?
2. Você considera o aprendizado do português importante para o seu crescimento profissional? A empresa oferece curso ou ajuda de custo?
3. Como era a sua rotina fora do horário de trabalho na China? Como é em Candiota?
4. Com quem você se relaciona fora do ambiente de trabalho? Que lugares costuma frequentar nos dias de folga?
5. A sua expectativa em relação a Candiota era diferente do que encontrou ao chegar?
6. Que semelhanças e diferenças você percebe entre a cultura chinesa e a brasileira? De que modo esses aspectos facilitam/dificultam as relações pessoais?
7. Se você fosse explicar a algum amigo chinês como são os brasileiros com quem trabalha, o que diria sobre eles? E sobre o convívio social com os brasileiros?

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM EMPREGADOS DA CGTEE

1. Você já havia trabalhado com profissionais estrangeiros anteriormente?
2. Que tipo de vantagens/desvantagens decorre do trabalho com estrangeiros?
3. Que aspectos das relações de trabalho na China você conhecia antes de trabalhar com os chineses? Você recebeu algum tipo de treinamento?
4. Quais são as diferenças e semelhanças que você percebe no modo de trabalhar dos chineses em relação aos brasileiros?
5. Que aspectos você considera que poderiam ser melhorados nas relações de trabalho com os chineses?
6. Você pode mencionar algum conflito cultural ocorrido entre brasileiros e chineses?
7. Você tem algum tipo de convivência com os chineses fora do ambiente de trabalho?
8. Se você fosse explicar a algum amigo brasileiro como são os chineses com quem trabalha, o que diria sobre eles? E sobre o convívio social com os chineses?
9. Que semelhanças e diferenças você percebe entre a cultura chinesa e a brasileira? De que modo esses aspectos facilitam/dificultam as relações pessoais?
10. Como foi a sua experiência na China durante as negociações contratuais/treinamento? Que dificuldades/facilidades encontrou?