

## “OLHA SÓ O CUCARACHO, MANDOU VERI!”. ADAPTAÇÃO LINGUÍSTICA E CULTURAL DE EXPATRIADOS HISPANO-AMERICANOS NO BRASIL

“OLHA SÓ O CUCARACHO, MANDOU VERI!”. LINGUISTIC AND CULTURAL ADAPTATION OF HISPANIC AMERICAN EXPATRIATES IN BRAZIL

Glauce Gomes de Oliveira CABRAL (Fatec São Paulo, São Paulo/SP, Brasil)

Layza Gabriela Gomes BARBOSA (Fatec São Paulo, São Paulo/SP, Brasil)

Veronica Gabriele Ramos LOPES (Fatec São Paulo, São Paulo/SP, Brasil)

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

**PALAVRAS-CHAVE:** Adaptação cultural; Expatriação; Comunicação intercultural; Expatriados hispano-americanos.

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

**KEYWORDS:** Cultural Adaptation; Expatriation; Intercultural communication; Hispanic American expatriates.

## INTRODUÇÃO

Este artigo é um recorte de um trabalho de conclusão de curso em Automação de Escritórios e Secretariado (BARBOSA; LOPES, 2021) apresentado na Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC SP) sob a orientação da professora Glauce Gomes de Oliveira Cabral.

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

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

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

Este artigo corresponde a uma pesquisa documental de caráter exploratório com o uso da metodologia qualitativa. Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, centrada em estudos que se pautaram em entrevistas a expatriados hispano-americanos, contando também com alguns relatos de expatriados de diversas origens.

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

## EXPATRIAÇÃO E ADAPTAÇÃO CULTURAL

Segundo Ferrari (2012, p. 182), atualmente por causa de aquisições, fusões ou abertura de novas subsidiárias as organizações precisam enviar seus executivos para conhecer o novo local, seus costumes e traços da cultura local. O objetivo é adaptar o novo ambiente ao modelo de gestão da matriz, mas para isso os executivos precisam adaptar-se eles mesmos o antes possível.

Antes de prosseguirmos convém falar do que se trata a expatriação. Martins

(2012), define o ato de expatriar como “ação de transferir um profissional, sua família e filhos para outra subsidiária da empresa, localizada em outro país e, obviamente, em outra cultura”. Não é difícil imaginar que nessa transferência haverá dificuldades que o profissional pode vir a enfrentar, sendo uma delas a adaptação cultural e linguística, não apenas do profissional, mas também da família dele.

À vista disso, uma preparação cultural e linguística do expatriado se faz necessária e, também, de sua família, como bem sugere Freitas (2000, p. 87), que alerta que muitas empresas acabam negligenciando a família do expatriado no processo. Essa afirmação é reforçada por Sebben (2008, p. 72) que aponta que “no relatório mundial do ERC (2006) aparece como causa majoritária dos retornos precoces problemas familiares como má adaptação das esposas, filhos, problemas conjugais e solidão”. Como vemos, essa negligência pode causar o fracasso da expatriação do profissional.

## CHOQUE CULTURAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Para Hofstede (2001, p. 9, apud QUEZADA, 2010, p.13), cultura pode ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro.” Segundo Quezada, (2010, p.13) Hofstede refere-se a quatro conceitos, que compõem a cultura, a saber: símbolos, heróis, rituais e valores. No caso das empresas, todas têm uma cultura que se conhece como Cultura Organizacional, a qual, segundo Lacombe (2008, p. 355), é um “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes na administração”.

O autor (ibid.) também constrói outras definições, mas todas relacionadas a crenças, valores, costumes e comportamento.

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

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

## COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Devido à globalização, o contato com outras culturas e idiomas se torna cada vez mais comum dentro das empresas, e as relações profissionais são fortemente impactadas por essa diversificação, exigindo adaptação das organizações, para ter sucesso no mercado, como apresenta Ferrari:

[...] o desenvolvimento das pessoas para enfrentar o processo de internacionalização — como a expatriação e a repatriação [...] — tudo isso tem demandado um esforço do fluxo de comunicação para alcançar a excelência dos negócios. (FERRARI, 2012, p. 184)

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

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

[...] a interação de padrões culturais variados, crenças e valores que cada interlocutor traz ao processo de comunicação intercultural deve ser reconhecido em todo ato comunicativo; quanto maior a variação destes padrões, mais forte torna-se a força divisiva de tais variantes e maiores são as chances de falhas na comunicação. (DAMEN, 1987, p. 24)

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

## ADAPTAÇÃO LINGUÍSTICA E INTERCULTURAL

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

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

O estudo da Pragmática Intercultural é importante, já que ela trata de como a mensagem será entendida pelo receptor. Com base em Kecskes (2014, p. 62), podemos afirmar que a natureza da falha de comunicação é diferente da que ocorre na gramática, pois esta, quando mal-empregada, resulta em nenhuma mensagem passada, ou não totalmente; no caso da Pragmática Intercultural, porém, a mensagem pode ser entendida de forma errada.

Para que isso não aconteça, Kecskes (2014, p. 66-80) sugere que se deve ser desenvolvida uma “competência pragmática”, cujo desenvolvimento se dá por meio da socialização linguística e da interação social. É nela que são aprendidas a cultura e a forma apropriada de dizer as coisas e de organizar as ideias.

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

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

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

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

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

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

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

### PRAGMÁTICA INTERCULTURAL E ASPECTOS LINGUÍSTICOS

A língua portuguesa e a espanhola têm palavras que se assemelham e, de acordo com Gregolin (2008, p. 15), não quer dizer que essas palavras tenham o mesmo sentido, pois quando se desconhece o contexto e as regras aplicadas a essas palavras, é comum associá-las à língua materna, e deduzir o significado com base nela. E é justamente essa dedução que pode causar desentendimentos. Destacamos dois desses aspectos que abordaremos do ponto de vista da Pragmática.

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

[...] um falante nativo de espanhol talvez não agradecesse a cada vez que lhe passassem o sal, o pão, a água etc. Por outro lado, um brasileiro se sentiria na obrigação de agradecer com um “obrigado(a)” a todas as coisas que lhe fossem feitas por outras pessoas, pois a repetição de agradecimento, para os brasileiros, produz o efeito de cortesia. (GREGOLIN, 2008, p. 16)

Ainda na linha da Pragmática, ao comparar a cortesia em pedidos de desculpas dos participantes do Reality Show brasileiro Big Brother Brasil e de sua versão argentina Gran Hermano, Lima (2012, p. 122), em sua dissertação de mestrado, concluiu que em uma discussão o brasileiro tende a querer “parecer bom”, ou seja, mesmo que isso signifique deixar sua própria opinião de lado, reagirá de forma que o faça parecer uma boa pessoa, como ser contra qualquer tipo de preconceito,

por exemplo; o argentino, por sua vez, busca “parecer justo”. Isso quer dizer que eles defendem sua opinião mesmo que prejudique o relacionamento com os outros participantes e com o público.

Assim sendo, os idiomas podem ter similaridades, e muitas traduções equivalentes (como “obrigado(a)”/“*gracias*”), porém mesmo tendo significados semelhantes, dependendo do contexto, a compreensão do que foi dito ou não dito é prejudicada, causando intrigas e mal-entendidos, como já dissemos.

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

[...] quando essa materialidade surge e irrompe como real da língua e expõe essas diferenças, ocorre um encontro-confronto que pode levar o aprendiz ao desejo de permanecer na confortável etapa anterior, aquela na qual ele se mantém na “admiração do canto”, reproduzindo sequências sonoras como se fossem língua, pois algo não lhe permitiria, como diz Revuz (1998, p. 222), “passar do canto ao sentido”. (CABRAL, 2014, p. 22).

Devido a essa “ilusão de facilidade”, como destacou por Cabral (2014), há aprendizes que podem ficar abalados ao perceber que as línguas não são tão semelhantes assim, e reproduzirem o que assumem como correto sem compreender de fato o significado pragmático de suas palavras, sendo este mais um fator que pode causar desentendimentos na socialização entre falantes do português e do espanhol.

Consideramos que esses aspectos e outros mais que veremos ao longo do artigo, sejam estudados e levados em conta na relação entre brasileiros e hispano-americanos.

## METODOLOGIA

Este artigo é baseado numa pesquisa de caráter exploratório com o uso da metodologia qualitativa. Segundo Gil (2008, p. 27), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o fato pesquisado, que geralmente é um assunto com pouco ou nenhum estudo anterior, e envolve o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Esses métodos foram usados ao analisar as entrevistas coletadas por meio da revisão bibliográfica como explicaremos a seguir.

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

Os estudos que consultamos abordam até mesmo outras nacionalidades, porém aqueles com mais quantidade de conteúdo relacionado aos hispano-americanos foram priorizados na seleção que fizemos. Por fim, comparamos o que foi tratado na fundamentação teórica com os estudos da revisão de literatura, fazendo confrontos com o que foi discutido na teoria e o que foi apresentado na prática, ou seja, nas entrevistas.

## REVISÃO DA LITERATURA

### ESTEREOTIPAGEM

A primeira revisão é do artigo “Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções”, escrito por Hélio Arthur Reis Irigaray e Sylvia Constant Vergara, da área de Administração, publicado na revista *Gestão Organizacional* em 2010.

Este artigo busca analisar se a visão que os expatriados têm do Brasil difere, de acordo com a sua nacionalidade, e foi realizada em uma empresa norte-americana de telecomunicações localizada em São Paulo. Foram entrevistados três gerentes expatriados: um norte-americano, um holandês e um colombiano. Em nossa revisão, focaremos na entrevista do expatriado da Colômbia.

Foram feitas duas questões aos expatriados: “a discrepância em percepções pode ser justificada pelas diferentes nacionalidades? Como o Brasil e os brasileiros são percebidos pelos expatriados em função de seus países de origem?” (IRIGARAY e VERGARA 2010, p. 50). Durante a entrevista, o maior problema foi a estereotipagem relatada pelo expatriado colombiano, denominado apenas como “Juan”, identificada na seguinte situação: os colegas de trabalho de Juan o julgaram por ter entregado seu primeiro projeto antes do prazo dizendo “você nem parece latino-americano, respeita os prazos” (ibid., p. 54). Por sua vez, Juan também apresentou uma visão estereotipada ao dizer “por que eu não deveria [entregar o projeto antes do prazo]? Afinal de contas, eu trabalho para uma empresa norte-americana”, o que, para os autores (ibid., p. 54) seria uma atribuição de seriedade à empresa pautando-se apenas na origem dela.

Essa “latinidade” que lhe é atribuída pelos brasileiros não produz uma real aproximação ou igualdade, como se poderia supor, na prática o colombiano Juan se sente desrespeitado e pouco

valorizado e nem mesmo reconhecido como uma autoridade, já que os funcionários quando têm uma dúvida, recorrem aos outros dois gerentes expatriados (um holandês e um norte-americano), e não o consultam: “Eu me pergunto se eu sou transparente, invisível ou se eles me enxergam como um colega do mesmo nível deles e não um gerente, como de fato eu sou” (ibid., p. 54). Essa maneira de tratar como inferiores os hispano-americanos e como superiores os europeus e norte-americanos como superiores é a reprodução nos dias de hoje, hábitos do Brasil Colônia (ibid. p, 55).

De acordo com os pesquisadores (IRIGARAY e VERGARA, 2010, p. 57), a imagem que o colombiano Juan tinha do Brasil, antes de se mudar para o país, é diferente da dos outros dois expatriados, que tinham uma visão paradisíaca do Brasil, enquanto Juan não compartilhava da mesma visão, pois já sabia o que esperar, uma vez que, segundo ele, “tudo é América do Sul” (ibid., p. 57). Assim sendo, conforme os autores (ibid., p. 57) ele foi vítima de uma “armadilha de semelhanças”, pois acreditava que os costumes não seriam tão distintos e, pelo idioma ser similar, não haveria problemas na comunicação. Após morar um tempo no Brasil, no entanto, Juan percebeu que o povo brasileiro não se vê como latino-americano, uma vez que, segundo os autores (ibid., p.

58), “é arrogante, prepotente e se dirige a ele sempre com ar de superioridade”.

Como resposta às duas questões feitas no estudo de Irigaray e Vergara (2010, p. 59), que mencionamos mais acima, a percepção dos expatriados em relação ao Brasil é diferente não apenas dependendo da sua nacionalidade, mas também devido à forma como os comportamentos dos brasileiros são entendidos pelos estrangeiros. Dessa forma, advertem os autores (ibid.), “os estereótipos prevalecem sobre as características individuais”.

De nosso ponto de vista, achamos interessante destacar que supor que essa semelhança cultural latina facilitaria o entrosamento entre os brasileiros e demais latinoamericanos é uma ideia muito precipitada, afinal, esse foi justamente o maior problema que o expatriado colombiano encontrou durante seu convívio com os brasileiros juntamente com a estereotipagem sofrida por ele. Essa semelhança, porém, se apresenta como uma faca de dois gumes, pois, ao mesmo tempo que pode de fato facilitar a comunicação, o comportamento difere quando comparado ao dispensado aos expatriados europeus e norte-americanos. Como justificativa para isso, Irigaray e Vergara (2010, p. 58) concluem que “a sociedade brasileira sofre da Síndrome de Estocolmo, ou seja, ela se apaixonou pelos seus sequestradores (os valores eurocêntricos e visões norteamericanas), com os quais mantém uma prazerosa relação masoquista”. Tal afirmação nos faz refletir sobre o quão pouco evoluímos socialmente e mantemos uma concepção estereotipada das nacionalidades e pessoas.

## LÍNGUA E CULTURA

A revisão a seguir diz respeito à dissertação de mestrado apresentada por Cláudia Yolanda Paz Quezada, de 2010, nomeada como “Barreiras culturais na comunicação e na adaptação de expatriados”. No que se refere aos países hispano-americanos, para a dissertação, foram realizadas entrevistas com sete expatriados de cinco países, a saber, Argentina (2), Colômbia (2), Chile (1), Equador (1) e Peru (1).

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

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

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

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

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

No caso do expatriado argentino, Quezada (2010, p. 86) menciona que a percepção é a de que: “às vezes sinto que não me expresso bem, e para isso tenho que fazer gestos com as mãos e cabeça ou falar devagar para que os brasileiros entendam melhor o que quero dizer”. O expatriado equatoriano, por sua vez, relata algo semelhante ao argentino, pois para ele a língua é difícil (ibid., p. 86) e a cultura brasileira é muito diferente da dos países da América Latina (ibid., p. 74).

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

“mais de família” (ibid.).

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

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

Como foi abordado no item 1.1, sobre o choque cultural, por meio da leitura dessa dissertação pudemos perceber que, por um lado, o choque cultural é inevitável e geralmente ocorre em quatro estágios, nos quais sentimentos de encantamento e otimismo postergam sentimentos desagradáveis e negativos; por outro, que o sucesso da expatriação depende da aceitação e superação destes últimos.

No que tange à adaptação cultural, conforme o conceito de *iceberg* cultural de Quezada (2010), há valores e pressupostos que são a base de toda expressão cultural, por isso é necessário preparar o expatriado especialmente no que diz respeito a estes, pois são difíceis de identificar e essenciais para o sucesso da adaptação.

Em relação ao idioma, como visto no item 2.1, o estudo da Pragmática Intercultural é uma ótima ferramenta, já que trata exatamente do entendimento dos valores que regem as línguas e as culturas, essenciais para uma boa comunicação. Pela fala do entrevistado colombiano podemos notar tanto a importância da socialização pragmática quanto a ilusão de facilidade, expostas no item 2.1.

## O COMPLEXO DE GULLIVER

A próxima revisão corresponde ao artigo “Estrangeirismo e Complexo de Gulliver: brasileiros na percepção de expatriados de diferentes origens” de 2013, elaborado por Maria Luisa M. Teixeira, Bruno F. V de Araújo e Elise Mendes, pesquisadores da área de Administração. Para este estudo foram realizadas entrevistas com dezesseis expatriados hispano-americanos de oito países, a saber, Argentina (4), Colômbia (1), Chile (1), México (3) Paraguai (3) Peru (1), Uruguai (1) e Venezuela (2).

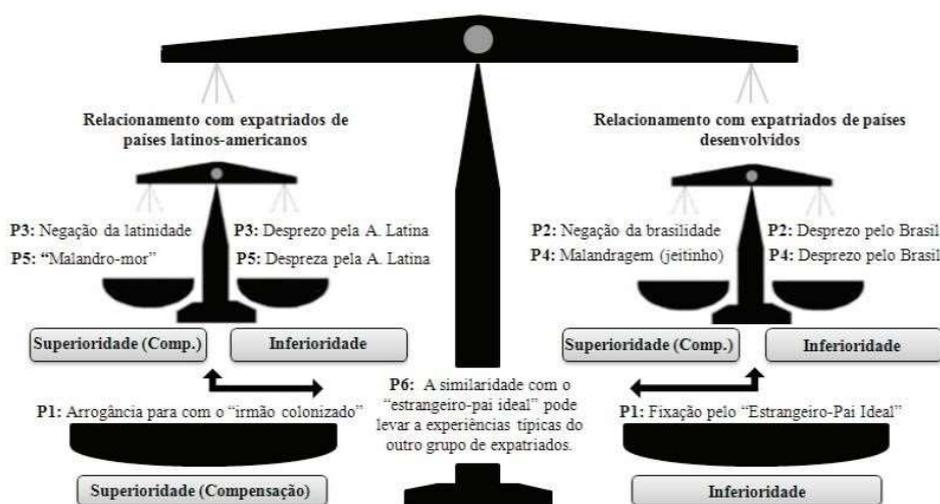
Como abordagem teórica o artigo faz uma revisão sobre os conceitos de Complexo de Gulliver e Estrangeirismo para compreender como expatriados de diversas origens, residentes no Brasil, percebem a relação do brasileiro com eles no ambiente corporativo.

De acordo com Teixeira et al. (2013, p. 464), o conceito de Complexo de Gulliver, proposto pelo filósofo e psicólogo Brachfeld (1951), discípulo de Adler (1956), foi nomeado com base no clássico romance “Viagens de Gulliver” de Jonathan Swift (1998 [1735]):

O Complexo de Gulliver se aproxima da noção adleriana de Complexo de Inferioridade no que tange à referência aos mecanismos de compensação que as pessoas buscam para minimizar sentimentos de inferioridade. Porém, Brachfeld (1951) adota um enfoque baseado na Psicologia Social que ultrapassa o âmbito individual de análise, direcionando-se a uma aplicação social da teoria de Adler (1956, 1964) e analisando seu emprego no estudo de culturas nacionais, etnias e nas condições de trabalho. (TEIXEIRA et. al., 2013, p. 464)

O estudo de Teixeira et. al. conta com seis proposições, confirmadas pelas entrevistas com os expatriados, conforme pode ser observado na figura 1:

Figura 1- Metáfora visual integrativa das proposições da pesquisa



Fonte: (TEIXEIRA et al., 2013, p. 472)

No que tange ao relacionamento com expatriados “latino-americanos”, Teixeira et al. (2013, p. 469) relata que alguns brasileiros tentam depreciar a imagem do expatriado hispano-americano que se apresenta como uma ameaça em termos de desempenho:

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

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

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

(TEIXEIRA et al., 2013, p. 469)

Esses fragmentos ilustram a superioridade compensatória do brasileiro traduzida em arrogância para com o “irmão colonizado” como vemos na proposição número 1 (P1), da figura 1.

A experiência relatada pelo expatriado argentino, por sua vez, se enquadra tanto nas proposições 2, 3, 4 e 5: Como vocês dizem, é “ocho o ochenta”. [...] No meu trabalho começaram me tratando como um semideus, criticando o Brasil e enaltecendo a Argentina. Mas também tem hostilidade e piadas. Alguns começaram com respeito, mas quando falei que sou argentino, tudo mudou. (TEIXEIRA et. al., 2013, p. 471)

Segundo os pesquisadores (ibid.) essa valoração positiva inicial dos brasileiros, antes de saberem a nacionalidade, se deve ao fato de confundirem argentinos e uruguaios com espanhóis (europeus, portanto), por causa de sua aparência física. Isso significa como mostra Teixeira et al. (2013, p. 474) que o comportamento de deferência ou arrogância independe da nacionalidade, basta que o expatriado tenha características físicas que o associem a um determinado país.

Mediante a revisão do artigo de Teixeira et. al. (2013), especialmente do que foi mencionado no item 4.1, pudemos notar que há uma dificuldade dos brasileiros de respeitar e aceitar como hierarquicamente superior os expatriados hispano-americanos. Por serem também latinos, os brasileiros consideram-nos como do mesmo nível hierárquico ou de um nível abaixo, pois os comparam com os expatriados vindos de países desenvolvidos, atribuindo a estes últimos uma superioridade inerente com relação aos latinos. Para compensar essa inferioridade diante dos expatriados de países desenvolvidos, os brasileiros manifestam uma postura de superioridade compensatória quando tentam depreciar a imagem do expatriado hispano-americano com maior destaque profissional, como visto na fala do entrevistado mexicano que é chamado de “cucaracho” (barata em espanhol é *cucaracha*). Por essas razões, os expatriados hispano-americanos tendem a se sentir desrespeitados e não valorizados.

## UMA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA

A seguinte revisão se refere à tese de doutorado em Administração de Empresas intitulada “Caminhos da adaptação intercultural na expatriação: uma cartografia simbólica da dignidade de

latino-americanos no Brasil”, de 2015, apresentada por Michel Mott Machado, da área de Ciências Sociais Aplicadas. Neste estudo foram realizadas entrevistas com dez expatriados de quatro países hispano-americanos, a saber, Bolívia (1), Colômbia (6), Peru (1) e Venezuela (2).

O estudo se baseia essencialmente no pensamento do sociólogo português Boaventura de Sousa Santos com relação aos seguintes conceitos: a questão da reprodução cultural hegemônica, o posicionamento antipositivista, a emancipação social, os conceitos de sociologias das ausências e sociologias das emergências, o papel do trabalho de tradução e a ecologia dos saberes. Igualmente, foram feitas reflexões e análises acerca dos conceitos de multiculturalismo e interculturalismo, estrangeirismo, dignidade e adaptação cultural de expatriados. Mais adiante, exporemos alguns desses conceitos, ainda que de forma sucinta para melhor compreensão da pesquisa.

Um desses conceitos é o de estrangeirismo. Sobre esse conceito, é feita uma detalhada análise e, assim como no estudo analisado no item 4.3, observa-se também o “complexo de Gulliver”, segundo o qual, conforme Machado (2015, p. 74), os brasileiros, por um lado, tendem a valorizar os estrangeiros oriundos do Norte Global (Europa e Estados Unidos) e, por isso, sentem-se inferiores em relação a eles; por outro, nutrem certa repulsa pelos estrangeiros do Sul Global (América Latina), desenvolvendo sentimentos de superioridade em relação a eles.

O outro conceito é o de adaptação intercultural que é entendido pelo autor, por um lado, por meio da crítica da subordinação do estrangeiro, uma vez que subentende que é ele quem deve se adaptar; por outro lado, pela proposta de que seja uma “ação emancipatória” que se apoie nos pilares da igualdade e diferença, buscando “um reconhecimento recíproco e a disponibilidade para enriquecimento mútuo entre várias culturas que partilham um dado espaço cultural” (MACHADO, 2015, p. 85).

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, que era compreender como a dignidade é projetada e simbolizada pelos expatriados “latino-americanos” tendo em vista sua vivência no Brasil, foram usados três mecanismos da cartografia simbólica: escala, projeção e simbolização. Quanto às escalas, Machado (2015, p. 124) explica que:

[...] as escalas percebidas foram: a escala grande – as relações formais e/ou informais vivenciadas pelos sujeitos no âmbito organizacional; a escala média – as políticas da organização voltadas ao processo de expatriação; a escala pequena – todas as outras relações que não se enquadravam exclusivamente na organização, ou seja, a vivência geral dos sujeitos com a cultura nativa. (MACHADO, 2015. p. 124)

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

Um ponto a ser observado nesta análise em relação aos brasileiros para com os expatriados “latino-americanos” foi o que se denominou “baixa receptividade/hospitalidade superficial”, ou seja, a pouca iniciativa dos brasileiros em estreitar o relacionamento com esses expatriados (MACHADO, 2015, p. 128). Isso faz com que os expatriados em questão sintam grande dificuldade em fazer amizades e criar relacionamentos duradouros com os nativos, o que gera grande frustração por parte dos expatriados. (ibid.). Um efeito colateral é que afeta negativamente a família do expatriado, com relato de um dos venezuelanos entrevistado que disse “minha filha começou a ficar triste, a entrar em depressão” (ibid., p. 129).

Outro ponto é a desqualificação social como “ignorante”. Como nos mostra Machado (2015, p. 134), os “latino-americanos” são vistos como não bons o suficiente, menos educados que o brasileiro médio. Inclusive, ainda segundo o pesquisador (ibid., p. 145), há desprezo e ignorância pelas outras culturas e realidades hispano-americanas. Do mesmo modo, pode-se observar um “baixo nível de reconhecimento recíproco e de abertura ao enriquecimento mútuo”, como fica evidente na fala de um dos venezuelanos entrevistados: [...] é que, aqui, há um respeito muito grande à autoridade. Muito, muito grande! E na cultura espanhola e na cultura americana, no, é uma cultura mais irreverente. Ou seja, há um respeito à autoridade, mas não há submissão, não há baixar a cabeça. Se eu não concordo, eu não concordo! [...] Personaliza. O brasileiro personaliza muito...ele não gosta de mim...E o brasileiro que eu tenho interagido, ééé, associa a uma diferença pessoal. [...] O brasileiro não gosta do confronto... [...] não assume! O brasileiro não assume. Não é direto! [...] O brasileiro é pouco objetivo... então, é, fica muito ambíguo. O brasileiro não é direto, ou seja, não é claro. Eu sou direto. Sim, sim, porque é uma coisa... Isso é cultura americana” [VEN1]. (MACHADO, 2015, p. 146).

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

Machado (2015, p. 156) expõe outras formas de discriminação, entre elas, uma que se dá por meio do “preconceito e discriminação pela aparência”, tendo como alvo os bolivianos; outra ainda, que toma a forma de desqualificação social de “atrasado” e “subdesenvolvido”. Isso fica claro na fala de um dos colombianos entrevistados:

Ah, tem um colega que ele é uma pessoa legal, um colega brasileiro.

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

No que se refere às políticas da organização voltadas ao processo de expatriação, a primeira questão a ser observada foi a que Machado (2015, p. 166) nomeou como

“precarização da relação de trabalho para fins de redução de custos”. A seguinte foi o “apoio deficiente da empresa em relação a procedimentos organizacionais e burocráticos”, principalmente os referentes à documentação e moradia. (ibid., p. 168). E, por fim, uma “ausência de políticas de recursos humanos com foco na interculturalidade”, como explicita uma das colombianas entrevistadas em forma de reclamação:

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

Assim como foi destacado no item 4.1, quanto à “armadilha de semelhanças” ou à “ilusão de facilidade”, podemos notar que o simples fato de todos os hispanoamericanos terem algo em comum com o Brasil e certa proximidade geográfica e linguística não significa que a adaptação seja mais fácil. Em muitas maneiras, podemos dizer que é mais difícil, por causa da quantidade de estereótipos culturais naturalizados. De longe, o estudo de Machado foi um dos mais impactantes. É uma pesquisa profunda e extensa que nos chamou a atenção para diversos temas importantes não somente do ponto de vista profissional, mas principalmente humano. O estudo traz novos conceitos e maneiras de enxergar o tema, assim como, uma nova abordagem. Com certeza merece mais atenção e vale a pena sua leitura.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para esta pesquisa, havia a hipótese de que as semelhanças culturais e linguísticas facilitariam a adaptação dos expatriados, porém esta hipótese não se mostrou verdadeira como constatamos

pelas entrevistas, muitos assumiam essa semelhança e acabavam encontrando muitas dificuldades para se socializar e se adaptar ao novo local, prejudicando o convívio e o estado emocional dos expatriados.

Exemplificando o que fizemos, essa suposta facilidade também era esperada pelos hispano-americanos, como tratamos no item 4.1 e resultava na “armadilha de semelhança” (IRIGARAY e VERGARA, 2010) que relacionamos ao conceito de “ilusão de facilidade” abordado no estudo de Cabral (2014), do qual tratamos no item 2.1, uma vez que ambos remetem a como as similaridades que costumamos presumir entre os idiomas e entre as culturas acabam atrapalhando a compreensão. Essa estereotipização é muito comum tanto por parte dos brasileiros como dos hispano-americanos, resultando na ideia pré-concebida de que o entrosamento entre eles seria fácil, porém ao longo das entrevistas analisadas ficou claro que isso não é uma verdade absoluta, pois pode haver muitos desentendimentos, equívocos e suposições de parte a parte.

Outro fator que observamos ser bem recorrente nos estudos foi o entendimento dos hispano-americanos de que os brasileiros, mesmo incluídos na América Latina, aparentam não se considerar latinos, pois tratam os países vizinhos como inferiores, isso pode ser observado nos itens 4.3, 4.4 e 4.5, no qual é mencionado o “complexo de Gulliver” (TEIXEIRA et al., 2013), característica segundo a qual os brasileiros apresentam se sentirem inferiores a expatriados de países do Norte (Estados Unidos e Europa), e superiores em relação aos dos países hispano-americanos.

De nossa perspectiva, até mesmo a designação “latino-americanos” como sendo eles, em contraposição, a nós, brasileiros, é uma materialização desse sentimento de superioridade, logo, mais um efeito do “complexo de Gulliver”, que evidencia uma imprecisão de um conceito geográfico, tal qual é usado no senso comum. Curiosamente alguns dos estudos analisados fizeram uso desse termo impreciso. Cabe, portanto, esclarecer que esta denominação não é adequada, já que o Brasil faz parte da América Latina. O que de fato não temos em comum com grande parte dos países da América Latina é o espanhol como língua nativa. Por isso, defendemos que um termo que poderia ser utilizado no Brasil com mais frequência para nomeá-los é “hispano-americanos”, tal como grafamos no título deste artigo.

Para começar a romper esse complexo, é essencial que o profissional que lidam com expatriados e em especial o profissional de Secretariado de Secretariado saiba não apenas as regras gramaticais e o vocabulário do espanhol, mas também que fique atento ao fato de que as características linguísticas, culturais e sociais, possuem muitas diferenças, mesmo entre povos supostamente parecidos. Assumir uma similaridade total não é correto, é importante notar que muitos países hispano-americanos são mais conservadores, como apontaram as entrevistas realizadas por

Quezada (2010), e possuem costumes e hábitos próprios que podemos acabar interpretando como desagradáveis e rudes. Isso não significa de forma alguma que, como mencionado no item 4.4, partindo de uma perspectiva sociológica, o expatriado deve mudar sua cultura, já que ela faz parte de quem ele é, de sua identidade.

Para finalizar, urgentes devem ser as ações em prol da superação de nosso complexo de inferioridade, este que projetamos em todas as culturas e línguas que não vem do “Norte Global”, como diz Machado (2015), além de nos informarmos mais sobre elas e procurar na medida do possível promover um ambiente onde o diálogo intercultural seja possível. Porém, para isso aconteça quem recebe também precisa se adaptar à cultura do outro. Cabe a nós brasileiros procurarmos interceptar a reprodução de nossos preconceitos e nos interessarmos mais pelas culturas dos “hermanos”.

## REFERÊNCIAS

ADLER, A. 1956. *The Individual Psychology of Alfred Adler*. New York: Harper Torchbooks.

\_\_\_\_\_. *Superiority and Social Interest: A Collection of Later Writings*. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1964.

BARBOSA, L. G. G.; LOPES, V. G. R. 2021. Adaptação linguística e cultural de expatriados hispano-americanos. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Automação de Escritórios e Secretariado). Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo. Disponível on-line em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/8927>. Acesso em: 08 jul. 2022.

BRACHFELD, O. 1951. *Inferiority Feelings: In the Individual and the Group*. New York: Grune & Stratton, Inc.

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

CABRAL, G. G. O. 2014. Falar, falar!!! E escutar? Uma aproximação ao trabalho com a "compreensão auditiva" nas práticas de ensino/aprendizagem de língua estrangeira com foco no espanhol no Brasil. Dissertação de Mestrado em Letras. 221f. FFLCH, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível online em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8145/tde-09122014-191302/pt-br.php>. Acesso em: 02 nov. 2021

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

FERRARI, M. A. 2012. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. In: *Comunicologia. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*, vol. 5, n. 1, p. 178-204. Disponível online em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/3735>. Acesso em: 18 abr. 2022.

FREITAS, M. E. 2000. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? 117 f. São Paulo. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível online em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3221>. Acesso em: 18 abr. 2022. GIL, C. A. 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo, Atlas.

GREGOLIN, I. V. 2008. *Estratégias de cortesia em língua espanhola: estudo de caso em fórum online com participantes brasileiros*. 153 f. Tese de Doutorado em Linguística e Língua Portuguesa. Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, Universidade Estadual Paulista. Disponível online em: <http://hdl.handle.net/11449/103597>. Acesso em: 24 out. 2021.

IRIGARAY, H.A.R.; VERGARA, S.C. 2010. Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções. In: *Revista Gestão Organizacional*, pp 49-60, Jan/Abr. Disponível online em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21472>. Acesso em: 18 abr. 2022.

JOLY, A. 1996. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização. Dimensões Esquecidas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, p. 83-124. KECSKES, I. *Intercultural pragmatics*. New York: Oxford University Press, 2014.

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

LIMA, F. B. de. 2012. *Parecer bom x parecer justo – o pedido de desculpas na gestão da imagem nas interações midiáticas*. Dissertação de Mestrado Letras. FFLCH, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível online em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8145/tde-25102012-123425/pt-br.php>. Acesso em: 24 out. 2021.

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

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

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. 2005. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: *Revista Administração Contemporânea*, vol. 9, n. 4, pp. 53-71. Disponível online em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000400004>. Acesso em: 12 dez. 2021.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

QUEZADA, C. Y. P. 2010. *Barreiras culturais na comunicação e na adaptação de expatriados*. 126 f. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível online em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7730/CL%C3%81UDIA%20Y%20PAZ.pdf;sequence=1>. Acesso em: 16 out. 2021.

RAMOS, N. 2009. Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural - políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural. In: *Revista Educação em Questão*, Natal, vol. 34, n. 20, pp. 9-32. Disponível online em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/3941>. Acesso em: 18 abr. 2022.

REVUZ, C. A. 1998. A língua estrangeira entre o desejo de um lugar e o risco de exílio. In: SIGNORINI, I. (org.), 1998, *Língua(gem) e identidade: elementos para uma discussão no campo aplicado*. Campinas: Mercado de Letras, p. 213-230.

SEBEN, A. 2008. Gestão de expatriados e a psicologia intercultural como um novo recurso. In: *Revista da ESPM*. p. 70-75. Disponível online em: <http://bibliotecasp.espm.br/index.php/espm/article/view/1171>. Acesso em 18 abr. 2022.

SUNDARAM, A. K.; BLACK, J. S. 1995. *The International Business Environment*. New Jersey: Prentice-Hall International.

SWIFT, J. 1998 [1735]. *Gulliver's Travels*. Oxford: Oxford University.

TEIXEIRA, M. L. M.; ARAÚJO, B. F. V. D.; MALINI, E. 2013. Estrangeirismo e Complexo de Gulliver: brasileiros na percepção de expatriados de diferentes origens. In: *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 20, n. 66, p. 461-478, 5 nov. Disponível online em: <https://www.scielo.br/i/osoc/a/bwBLTGnnKnc9KjNfqbzbjZG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 out. 2021.