

Expatriação: a experiência chinesa no Rio Grande do Sul (RS)

Aline Mendonça Fraga

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Valmiria Carolina Piccinini

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

RESUMO: Neste artigo buscou-se verificar as percepções de um grupo de expatriados chineses, formado majoritariamente por homens, que vive e trabalha no interior do Rio Grande do Sul (RS), levando em conta aspectos do trabalho, convivência social e familiar, buscando entender de que modo estas questões influenciaram na sua adaptação no Brasil. Alguns funcionários brasileiros também foram questionados sobre essa relação. Os resultados mostraram que os orientais demonstram 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. No âmbito familiar, já que a maioria viajou sozinho, há bastante racionalidade na relação com as esposas e preocupação com os pais. Quanto às semelhanças, estas estão presentes nas condições físicas das instalações, nas ferramentas e materiais utilizados e no interesse compartilhado. Para os estrangeiros, os autóctones 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 a interação fora do trabalho seja limitada. O estudo aponta 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, visando à preparação de futuros expatriados e maior integração dos brasileiros com os mesmos.

Área temática: Globalização (Gestão de expatriados, relações de trabalho e relações trabalhistas no contexto de mundialização)

Palavras-chave: expatriação, cultura, chineses, relações trabalhistas

RÉSUMÉ: Cet article vise à vérifier les perceptions d'un groupe d'expatriés chinois, composé majoritairement d'hommes, qui vivent et travaillent au Rio Grande do Sul (RS), en prenant en compte les aspects de leur vie professionnelle, sociale et familiale, vis-à-vis de la compréhension de comment ces questions ont influencé leur adaptation au Brésil. Certains responsables brésiliens ont aussi été questionné par rapport à ce sujet. Les résultats ont dénoté que les Asiatiques ont plus de discipline et de dévouement dans le secteur professionnel, sont fidèles à l'entreprise, démontrent un rythme plus accéléré et leur travail est fondé sur l'expérience pratique plutôt que d'effectuer des tâches parmi la planification et les règles. En outre, il y a des différences liées à la législation du travail, telles que la charge horaire de travail et la supervision. Par rapport à leur famille, puisque la plupart voyagent seuls, ils ont une relation tout à fait rationnelle avec leurs femmes et les préoccupations avec leurs parents. Concernant les similitudes, elles y sont présentes aux conditions physiques des installations, des outils et des matériaux utilisés et dans les intérêts partagés. Du point de vue des étrangers, les Autochtones bénéficient d'une vie sociale détendue et amicale, ce qui leur a donné des nouvelles perspectives sur les relations personnelles. Les Chinois se considèrent bien adaptés, même si leur interaction avec les Autochtones soit essentiellement professionnelle et limitée en dehors du travail. L'étude souligne la nécessité d'un accompagnement par les gestionnaires des ressources humaines, à la fois brésiliens et chinois, dans le but d'évaluer les difficultés et de créer des occasions pour avoir des espaces

d'échanges d'expériences afin de préparer les futurs expatriés et pour les Brésiliens d'essayer d'avoir une plus grande intégration avec les étrangers.

Domaine thématique: la mondialisation (gestion des expatriés, les relations de travail et les relations professionnelles dans le contexte de la mondialisation)

Mots-clés: expatriation, la culture, les Chinois. Les relations de travail

1. Introdução

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).

O deslocamento de trabalhadores em todos os níveis hierárquicos das empresas faz parte do panorama econômico mundial atual, que está em constante mutação e torna-se cada vez mais global, gerando oportunidades de mercado e desenvolvimento empresarial em qualquer parte do mundo (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). A problemática a ser apresentada está em como gerir essas pessoas internacionalmente, fornecer suporte aos expatriados e obter benefícios da integração de culturas. Uma experiência negativa de expatriação, além do alto custo monetário que ocasiona para a empresa, pode impactar adversamente os negócios entre países, por essa razão, é importante que os pesquisadores e gestores de recursos humanos internacionais identifiquem quais os indivíduos que podem, com mais chance, adaptar-se a viver e trabalhar no exterior (CALIGIURI, 2000).

Trocas estratégicas enriquecidas por conhecimento profissional são geradas pela interação global entre países, que exigem da área de Recursos Humanos (RH) das empresas o atendimento adequado dos funcionários em designação internacional. 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 Energia*¹, viabilizado por meio de uma parceria entre os governos do Brasil e da China e firmado por contratos entre um conglomerado estatal chinês e uma companhia brasileira de capital misto. O estudo, de caráter qualitativo, foi realizado com funcionários chineses deslocados para atuar no interior do Estado do Rio Grande do Sul (RS)² para trabalharem na construção de uma Usina termelétrica e fornecimento de orientação técnica de operação e manutenção aos empregados locais. Buscou-se compreender as suas percepções, dificuldade e perspectivas, levando em conta aspectos do trabalho, convivência social e familiar, buscando entender de que modo estas questões influenciaram na sua adaptação no Brasil. Também foram questionados alguns funcionários brasileiros para melhor percebermos as relações entre eles e os estrangeiros.

Após esta introdução, é apresentada na parte dois uma discussão sobre a expatriação e os seus condicionantes, como cultura, diferenças culturais, sociais e legais entre China e Brasil. Na parte três, é apresentado o método utilizado para realizar o estudo. Na parte quatro, descreve-se o ambiente em que vivem os expatriados, a organização do trabalho, as relações entre chineses e brasileiros e as percepções dos expatriados sobre a experiência no Brasil. Aprofunda-se a discussão sobre relações com a família e as diferenças entre os dois países. Conclui-se com uma análise sobre as principais características das relações entre estes trabalhadores e algumas sugestões para maior integração entre eles.

¹ Nome fictício do projeto para fins de confidencialidade das empresas envolvidas, neste denominadas *Chinesa e Brasileira*.

² Ao longo do texto, o termo “Cidade” será utilizado quando houver referência ao nome do município.

2. Expatriação e seus condicionantes

2.1 Expatriação

Na língua portuguesa, expatriação e expatriado são palavras que podem passar uma ideia negativa, como exílio, desterro, expulsão ou banimento da pátria, 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 pelo histórico de colonização da Inglaterra e da França.

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, 2009, p.253). Normalmente, envolve a inserção em uma cultura distinta da do país de origem, por isso, para amenizar os impactos, estudos sugerem que seja realizado um treinamento intercultural pré-embarque. Black e Mendenhall (1990) 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 facilitadoras do sucesso internacional, tais como experiência anterior, critério de seleção, habilidades individuais e outras não relacionadas ao trabalho (família, por exemplo).

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 (CALIGIURI, 2000). A autora acrescenta que, quanto mais interagem com cidadãos anfitriões, mais interculturalmente ajustados se tornam os expatriados.

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).

O processo de desenvolvimento de um executivo, seja para designações globais, expatriação ou trabalho 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 (MCCALL JR.; HOLLENBECK, 2002).

Há diversos estudos relacionando a importância da família e de sua adaptação ao novo país para o sucesso da expatriação. Para que seja construído um espaço de convivência do indivíduo durante uma missão internacional, Pereira, Pimentel e Kato (2005) destacam a importância da presença dos familiares como um elemento de preservação da sua cultura, já que a expatriação não é apenas uma condição de estudo ou observação, mas uma experiência de vida. Entretanto, Tung (1987) identifica a inabilidade de ajustamento da esposa e problemas de ordem familiar como algumas das razões para o fracasso da transferência internacional. No caso que será analisado, observa-se uma situação diferenciada e que será discutida posteriormente.

Sobre tendências na relocação de pessoas, a pesquisa realizada pela Brookfield Global Relocation Services (2012) aponta que os principais destinos de trabalhadores expatriados são Estados Unidos (20%), China (14%) e Reino Unido (10%). O Brasil representa 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. Entre os países que representam maiores desafios para os expatriados, no topo da lista está 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 de 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, as 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. Pode-se 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 morar em outro país. Não é citada a alimentação como problema de adaptação, mas este aspecto é de grande importância quando as diferenças alimentares são muito expressivas, como ocorre no caso dos expatriados chineses.

Conhecendo-se alguns conceitos relacionados à expatriação e outros interligados a ela, como características e dificuldades comuns aos expatriados e treinamento intercultural para executivos, é necessário esclarecer também aspectos da cultura, dada sua influência nos intercâmbios, sejam sociais ou de negócios, para se discutir as influências culturais em designações internacionais e facilitadores da adaptação ao novo ambiente.

2.2 Cultura e diferenças culturais

A questão de cultura e das diferenças culturais está presente na realidade das pessoas que vão viver e trabalhar em um país diferente do seu. Segundo Bonin (1998), ao nascerem, os indivíduos trazem consigo comportamentos inatos, ligados a sua estrutura biológica e, na medida em que se desenvolvem, são moldados pelas características culturais da sociedade em que vivem, o sistema social decorrente da história dos seus antepassados, assimilado nas inter-relações sociais.

A cultura é formada por uma união de crenças que dão sentido à vida do homem, por essa razão, ela 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 (JOLY, 2009).

Compartilhar valores e normas sociais características de seus grupos de referência faz parte do processo de socialização do indivíduo, incluindo ainda o controle de impulsos não desejáveis em uma sociedade, ou seja, uma série de ajustamentos moldados a um padrão cultural (ROCHA DE OLIVEIRA; ECCEL, 2011). É a 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 daquela comunidade (LARAIA, 2001).

O modo de ver o mundo, apreciações de ordem moral e valorativa são produtos do legado cultural, ou seja, resultantes da intervenção de uma cultura. Por esta razão é fácil identificar indivíduos que pertencem a culturas diferentes por diversas características, como atitudes, vestimentas, hábitos alimentares e, ainda as diferenças linguísticas, observadas de imediato (LARAIA, 2001). A linguagem tem papel fundamental na interação intercultural, na medida em que se expressar em outra língua significa adotar estruturas de referência utilizadas por outras pessoas. Quando desconhece a linguagem dos residentes de um país, o estrangeiro perde muitas sutilezas culturais e acaba se tornando expectador, preso a estereótipos (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede e Hofstede (2005) expõem que 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, para aquele que tem o inglês como língua nativa não há garantia de que conseguirá realmente comunicar-se com outra cultura. Na comunicação comercial, para que ocorra entendimento intercultural, o estrangeiro precisa entender, também, a linguagem cultural do país hospedeiro (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005). 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 preexiste a nós e, sob este ponto de vista, não nos cabe o título de autores do que dizemos”.

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).

No mundo atual, a mobilidade humana tornou-se mais fácil e as empresas também ampliaram os seus horizontes de negócios ao redor do mundo, sendo assim, pessoas que cresceram em culturas diferentes convivem e trabalham lado a lado e precisam adaptar-se aos costumes das outras. 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. 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.

Tendo-se compreendidos aspectos da cultura, é necessário atentar para outros condicionantes da expatriação, neste caso, as diferenças culturais, fundamentalmente entre Brasil e China, em questões relativas também âmbito social e legal no trabalho.

2.2.1 Alguns aspectos das diferenças culturais, sociais e legais entre China e Brasil

Como o Brasil é um país jovem e pertence ao mundo dito ocidental é evidente que apresente muitas diferenças em relação à oriental China. A cultura chinesa é milenar e tradicional, enquanto a brasileira é miscigenada, composta por influências diversas de seus colonizadores, essencialmente europeus.

Para os ocidentais, que costumam supervalorizar a sua cultura e considerar tudo o 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, que apresentam uma multiplicidade de filosofias, religiões e crenças (CUNHA, 2008).

Neto et al. (2012) relata que desde a antiguidade a China é o único território que manteve suas fronteiras originais, ainda que 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 grande impacto 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 (TREVISAN, 2006).

Castells (1999) lembra que a base das organizações chinesas é formada pelas famílias e o valor predominante está ligado a esta. Quando a empresa prospera, ela também prospera, pois pertence a

todos que são considerados parte da família, sendo a riqueza 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, ainda que existam 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, pode-se 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 norteada 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 Confúcio³ e Lao Tse são conhecidas por todos os chineses (Cunha, 2008) e expressam valores que permeiam o pensamento desse povo:

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 pertençam na sociedade, nas empresas e no governo (CUNHA, 2008, p.150).

O Confucionismo prega o conformismo, com destaque à resignação e à tradição (CUNHA, 2008). Os chineses tendem a acolher o mundo como ele é. Entre os princípios dessa filosofia estão: persistência (perseverança), economia, ordenação das relações por *status* e senso de vergonha, reciprocidade de agradecimentos, favores e presentes, respeito à tradição, proteção do prestígio e estabilidade pessoal e aptidões adquiridas por meio do estudo, paciência e trabalho árduo (HOSFTEDE; HOSTEDE, 2005).

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 seja contrário a regras estabelecidas, servindo tanto para os negócios quanto para a vida pessoal, facilitando a solução de problemas (TREVISAN, 2006). O *guanxi* pode ser traduzido 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 potencializou 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 informais é um processo de paciência que exige calma e

³ 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. (PINHEIRO-MACHADO, 2007, p.147).

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.

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). 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” (BARROS; PRATES, 2006, p. 60). Chu e Wood Jr (2008) consideram que os brasileiros buscam relacionamentos próximos e afetivos no trabalho, tornando, muitas vezes, ligações 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.

Um ponto que pode caracterizar possíveis dificuldades nas relações entre brasileiros e chineses é o conceito de *mianzi* (*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 contato com o gerente ocidental que o ofendeu. O *face* requer uma comunicação indireta, sobretudo se os parceiros se encontram regularmente e desenvolvem trabalho em conjunto em um ambiente autoritário, em que uma crítica de alguém hierarquicamente superior é danoso à ordem social.

Para analisar a adaptação dos chineses é necessário levar em conta as diferenças culturais e legais no 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 (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. Contrariamente ao que se pode 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 sem contrato 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 livre).

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). Conclui-se 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 possuem amparo legal há mais tempo do que os chineses. Embora também existam trabalhadores exercendo suas funções em locais insalubres, mal pagos e mesmo em regime de escravidão, 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, face ao Governo autoritário do país (NETO et al., 2012).

Os elementos ligados a crenças, cultura e legislação discutidos acima possibilitam para acompanhar e analisar como se faz a integração de trabalhadores chineses no Rio Grande do Sul onde foi desenvolvida a pesquisa.

3. Método

A pesquisa, apoiada por um estudo de caso, foi de caráter qualitativo, realizada por meio de entrevistas em profundidade e observação. As entrevistas foram com questões abertas, para facilitar o entendimento e a captação de perspectiva entre entrevistador e participantes da pesquisa (ROESCH, 2005). O estudo partiu das constatações e suposições do pesquisador sobre o caso, amparado na revisão teórica sobre o assunto. Após a elaboração do roteiro, buscando atender os objetivos propostos, foram realizadas as entrevistas e, posteriormente, a análise, novamente apoiada no referencial teórico.

3.1 Os entrevistados

De 70 expatriados chineses que atuavam no *Projeto Energia*, na ocasião da pesquisa, foram selecionados 14. Estes moram no Brasil no mínimo há um e, no máximo, há sete anos, o tempo de duração do projeto em que atuam. Doze residem e trabalham somente na Cidade sede do *Projeto* e dois em Porto Alegre, mas que, conforme as necessidades profissionais, deslocam-se para outras localidades. A seleção é composta por 12 homens e duas mulheres, uma vez que o gênero masculino é predominante.

As entrevistas foram realizadas durante dois dias e, devido a compromissos profissionais dos selecionados, dois entrevistados responderam às perguntas por e-mail, prestando maiores esclarecimentos via Internet, telefone e/ou encontro posterior. Estes entrevistados exercem diferentes funções, como tradutores, cozinheiros, assistentes administrativos e outros são de nível gerencial,

desempenhando atividades na Diretoria de Documentação, Gerência do *Site* (Obra), Gerência de Equipamentos e Engenharia, Gerência de Contratos e Gerência Administrativa.

Um dos gerentes chineses auxiliou na seleção dos entrevistados, que incluiu empregados que 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 habitadas por 15 expatriados, distante em torno de um quilômetro do alojamento onde vive a maior parte deles.

Duas entrevistas foram 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.

Foram entrevistados também quatro brasileiros que atuam diretamente na Usina e têm contato rotineiro com os chineses. Três deles participaram de um treinamento técnico na China, por dois meses. Esses entrevistados atuam na operação ou na manutenção da Usina, no momento, com 153 empregados, 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.

4. Os resultados das entrevistas

A Cidade de cerca de 10 mil habitantes onde vivem os expatriados chineses está localizada na Campanha Gaúcha, distanciando-se da capital Porto Alegre, local em que está fixada a sede da empresa contratante da mão de obra oriental, por 400 quilômetros. É um município pacato e com infraestrutura escassa.

O escritório chinês fica a menos de dois quilômetros da Usina e a cinco quilômetros do Centro. Ao lado está o alojamento, dividido em alas: homens, mulheres, casais estrangeiros e também brasileiros contratados (a exemplo de tradutores, que nasceram no Brasil, mas têm origem oriental). Os diretores e gerentes estão instalados em um condomínio de casas isolado (a 2,5 quilômetros de distância da Usina e a seis quilômetros do centro). Tanto no alojamento como no condomínio, são oferecidas refeições preparadas por cozinheiros chineses. Embora simples, o condomínio proporciona maior conforto que o alojamento, com espaço interno para lazer e prática de esportes, além de um local construído especialmente para refeições em conjunto. Neste refeitório há dois televisores, um deles sintonizado na CCTV International (CCTV-4), único canal de língua chinesa via satélite, que passa notícias do país 24 horas ininterruptas.

As informações foram divididas em tópicos que remetem às percepções dos sujeitos da pesquisa sobre a experiência no Brasil, aspectos do trabalho, relações familiares e pessoais, marcados pela influência cultural. Para referências relativas à empresa dos chineses, o nome será “*Chinesa*”, e à dos brasileiros, será “*Brasileira*”, sendo os trabalhadores identificados por C ou B, respectivamente, seguido de número ordinal, para preservarmos o sigilo.

4.1 A perspectiva chinesa sobre o trabalho

Como resultado das entrevistas, constatou-se que a maioria dos expatriados iniciou a sua carreira na empresa meses antes de vir para o Brasil e que apenas quatro dos 14 entrevistados já trabalhava na organização há mais de um ano antes de ser transferido. A todos os empregados é

oportunizado trabalhar no exterior, por isso, embora a maioria tenha sido admitida sem a certeza da designação internacional, eles sabiam dessa possibilidade. É importante ressaltar que a diretoria da *Chinesa* indica os empregados que serão expatriados.

Dada à grandiosidade do *Projeto Energia*, a empresa fez uma grande seleção na China, específica para o mesmo, então alguns se candidataram para trabalhar no Brasil, como foi o caso de 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 *Chinesa*, na China, estava aqui”.

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).

Trabalhar no exterior não fazia parte dos planos de alguns deles que simplesmente sentiram-se honrados e aproveitaram a oportunidade, embora, para outros, era um passo fundamental em suas vidas: “A *Chinesa* 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 *Chinesa*” (C2). Com exceção daqueles que já atuavam na empresa anteriormente à expatriação, os demais chegaram à Cidade 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 formadas por estereótipos, principalmente formados pelo que é divulgado nas redes de televisão, jornais e filmes brasileiros, que retratam essencialmente a pobreza e a violência. 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). A verdade é que esta não parece ter sido uma preocupação deles: “Eu não tinha expectativas quando vim para a Cidade, 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).

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 fornecem orientação técnica de operação e manutenção da Usina e permanecem por até 12 meses.

Ter vivenciado uma experiência de trabalho ou conhecer outros países não foi um fator determinante para a escolha dos designados chineses, embora três dos entrevistados já tivessem trabalhado em países como Estados Unidos, Vietnã e Angola. Para Black, Mendehall 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 familiares, já que sua experiência anterior, 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 atributos lembrados. 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 ressaltado: “[...] 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 vem 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: predominam profissionais entre 40-49 anos (34%), 30-39 anos (31%) e 50-59 anos (22%). Na *Chinesa*, 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.

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

Anteriormente, os expatriados 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 apresentado para não utilizarem este benefício é a necessidade das esposas cuidarem de seus pais e filhos. Atualmente, as férias são uma vantagem adicional:

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).

O salário – recebido integralmente na China – foi destacado como a maior vantagem. No Brasil, eles possuem apenas registro do salário mensal, exigido legalmente pelo país. Como a empresa fornece alimentações e transporte para aqueles que vivem na Cidade, as suas despesas resumem-se em deslocamentos ou compra de itens pessoais. Para os que não residem exclusivamente no município ou se deslocam a trabalho com frequência, é fornecido um cartão corporativo para uso com transporte e alimentação, sendo necessário apresentar comprovação das despesas ao departamento financeiro. Recebem 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 e de grande valia para os entrevistados. Conforme Trevisan (2006), na China de hoje inexistia 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, procuram poupar 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. Ao contrário de outros expatriados, como os estudados por Homem (2005) e Gallon (2011), os chineses eximem-se de qualquer crítica à empresa ou à política de RH da empresa.

Alguns orientais tiveram um treinamento sobre o Brasil anterior à expatriação, focado principalmente em aspectos de segurança. Os expatriados receberam uma espécie de manual sobre as práticas culturais, 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. De acordo com os relatos, inexistente treinamento padronizado para os expatriados. Vários disseram não terem recebido informações sobre o Brasil ou a Cidade em que trabalhariam, somente questões ligadas ao *Projeto Energia*. No entanto, mesmo que não garanta uma adaptação mais fácil, a prática do treinamento intercultural é recomendada pelos estudos realizados com expatriados.

Pela falta de treinamento específico, os chineses aprenderam com o tempo a lidar com as diferenças comportamentais. Consideram que os brasileiros possuem mente aberta, são otimistas e tranquilos no trabalho, ao contrário deles que se consideram muito sérios e reservados tanto nos hábitos como no jeito de pensar.

Os empregados da *Brasileira* 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 desconfiam 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 desconfiado, 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 (desconfiado e informal).

Na Usina, 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, como caldeira, turbina, parte elétrica, instrumentação e controle, entre outras.

Empresas orientais que venham a trabalhar no Brasil precisam estar atentas às leis trabalhistas e aos impostos. Sobretudo a questão das diferenças na legislação foi apontada pelos chineses, pois embora ela exista e seja forte, acreditam que o Governo chinês está mais preocupado com a proteção de seus interesses e busca de rendimentos. Se for descoberto o descumprimento da lei, as empresas serão punidas, mas na realidade 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 as consequências para sua integridade física.

Nas empresas chinesas existem 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, quando relatou que “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 acham que vão ser punidos por algum problema que venha a ocorrer”. Nesse ponto, à parte do receio de punição, pode-se relacionar esta atitude dos chineses ao conceito de *mianzi* (*face* ou prestígio) exposto por Renand (2007) e Pinheiro-Machado (2011), lembrando que protegê-lo é princípio clássico de Confúcio (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

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). Imagina-se 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 que poupam mão de obra.

Algumas dificuldades encontradas por eles têm relação com a distância da Cidade, em que vivem, 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 certas especiarias não são encontradas no Brasil.

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). Possivelmente, 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, os orientais sorriem bastante e são educados.

Apesar de também considerarem os chineses mais sérios, os funcionários da *Brasileira* 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, saía 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 desejada. Destaca-se que a “integração” mencionada refere-se à relação estabelecida no trabalho e vem da necessidade da própria prestação dos serviços contratuais, já que após o término das obras da Usina, os chineses ocupam-se principalmente da orientação e prestação de consultoria técnica aos brasileiros.

A equipe da *Brasileira* informou que foram desenvolvidas poucas atividades de aproximação para 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, entende-se que também deveria ocorrer no nível operacional, para familiarizar e integrar mais o grupo. Além disso, os brasileiros, quando estiveram na China (para um treinamento operacional em Usinas) foram muito bem recebidos e acolhidos, os anfitriões programaram diversas atividades para fazer com que se “sentissem em casa”, o que não ocorreu na recepção brasileira.

Na opinião dos estrangeiros, todo o trabalho dos brasileiros é realizado de forma detalhada, com extremo cuidado, 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, precisando adaptar programações de serviço, incluindo, até mesmo, a “hora do cafezinho”, incomum a eles: “[...] 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 [...]” (C3).

Faz-se necessário explicar que, na *Brasileira*, 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 na Cidade e utiliza o transporte da empresa para deslocamento da residência ao trabalho e vice-versa, portanto, não é factível estender o final do expediente. Igualmente, as horas extras são restritas, devido ao custo elevado, necessitando de autorização pelas chefias.

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: “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” (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 de grande porte, 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 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.

A seguir, discute-se a relação dos expatriados com suas famílias e questiona-se por que a maioria não trouxe esposa e filhos para o Brasil.

4.2 A relação dos expatriados com suas famílias

Com exceção de um dos entrevistados, transferido para o Brasil com a esposa (contratada pela empresa), os demais foram expatriados sem a família. Visitas aos familiares ocorrem somente em períodos de férias. Os casados não demonstram vontade de trazer suas esposas e filhos para morarem na Cidade e, apesar de este ser o procedimento normal da empresa, mesmo que pudessem escolher, provavelmente não o fariam, conforme a 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 se pode perceber durante as entrevistas, por mais que a empresa ofereça a oportunidade de visita, nenhum utilizou o benefício, preferindo ir visitar os familiares na China.

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 casados, cujas mulheres permaneceram na China para cuidarem da família de ambos: “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).

Os filhos têm obrigação de cuidar de seus pais e avós na velhice e é comum as filhas tomarem 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. Para o entrevistado C11, motivo para que a esposa não o acompanhasse no Brasil, demonstra, além do zelo 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 ficarão 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” estão presentes em todas as respostas dos entrevistados e são as 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).

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. 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”. Embora seja reconhecida a dificuldade ocasionada pela distância, a maioria não vê vantagem em trazer a família.

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 e “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, buscou frear o crescimento desordenado da população por meio de um sistema de prêmios e castigos, incluindo vantagens para os que têm apenas um filho e multas e penas pesadas para aqueles que excedem o limite (TREVISAN, 2006).

Por fim, no próximo tópico, relatam-se as percepções dos expatriados sobre a experiência no Brasil, o aprendizado do idioma local, as relações com os nativos e a vida pessoal.

4.3 As percepções dos expatriados sobre o Brasil

Como já mencionado, embora estejam no Brasil há algum tempo, os chineses não têm fluência no português. A maioria acha que o aprendizado da língua é definitivamente importante e poderia auxiliá-los a crescerem profissionalmente. No início do *Projeto Energia*, a *Chinesa* organizou cursos de língua portuguesa e os tradutores costumavam promover aulas para facilitar a aprendizagem do idioma. Alguns dos empregados comentaram que utilizam programas de computador para treinar, mas o aprendizado exige esforço e a língua é muito difícil. Para os que chegaram aos últimos três anos do *Projeto*, não foi fornecido este treinamento. A comunicação oficial entre *Chinesa* e *Brasileira* é o inglês, mesmo assim, o prejuízo se dá nas relações pessoais, já que na Cidade pouquíssimos falam a língua.

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 a comunicação. Outro detalhe é que, apesar do idioma oficial ser o mandarim, são falados diferentes dialetos, 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.

A vida dos chineses fora do ambiente de trabalho, na China, inclui jantares, cinema, compras e outras atividades de lazer ou esportes, na companhia de amigos e familiares. Na Cidade, não há interação social com brasileiros e o lazer está relacionado à prática de exercícios físicos, como

caminhadas, corridas dentro do condomínio ou no entorno, partidas de basquete, vôlei ou futebol no Ginásio Municipal.

As instruções de segurança são seriamente seguidas: “Nós não podemos ir muito longe da Cidade, 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). Além da prática esportiva, 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).

As relações 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: “[...]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). Também consideram estranho o hábito brasileiro de beijar a abraçar: “[...] 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 temos necessidade de criar relacionamentos mais próximos e afetuosos. Para o entrevistado C2, a experiência no Brasil modificou as suas relações pessoais: “[...] 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).

Os chineses consideram que os brasileiros estabelecem 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. C1 relatou que seus 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”. Esta afirmativa nos remete a 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 preocupação com o que pode vir depois. Os feriados brasileiros também foram alvos de comentários, pois 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).

Os expatriados consideram a experiência no Brasil muito positiva e agregadora e recomendariam a amigos e parentes para 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 na Cidade, são destacadas as desvantagens, naturais para quem está acostumado a uma vida urbana e movimentada, como a falta de opções lazer e transporte público restrito.

Algumas das dificuldades enfrentadas pelos chineses no Brasil também foram encontradas pelos brasileiros treinados na China, sendo a comunicação e a alimentação os problemas mais apontados. A culinária chinesa oferece inúmeros pratos, incluindo carnes consideradas exóticas para nós, como de burro, de cavalo marinho e de tartaruga. 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 a análise das percepções dos expatriados chineses acerca das diferenças e semelhanças no trabalho, nas relações familiares e pessoais e como elas influenciaram na sua adaptação, pode-se partir para as considerações finais do estudo.

5. Considerações finais

Neste artigo, buscou-se verificar as percepções de um grupo de expatriados chineses, designados para atuar no Rio Grande do Sul (RS), no *Projeto Energia* – parceria firmada com uma companhia brasileira. Foram analisados aspectos relacionados ao trabalho, convivência social e familiar, verificando-se as diferenças e semelhanças, sobretudo na perspectiva dos orientais, e comparando as condições atuais com a rotina em sua pátria.

Considera-se 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. Demonstram estar satisfeitos com os benefícios que recebem, sendo o salário a vantagem mais citada, além da experiência adquirida e do auxílio aos familiares. Seja nos processos de trabalho ou na política de RH, em momento algum, questionam ou criticam o empregador. Além disso, 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, 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 “protegidos” pelo Governo. Uma das razões da fiscalização ineficiente pode ser atribuída à fraca atuação da mídia e dos sindicatos, sem a liberdade encontrada no Ocidente. As férias, inúmeros feriados nacionais e política de horas extras são motivo de comentários, pois são habituados ao trabalho árduo. No 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 opiniões 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 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 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, o que podemos compreender pelo fato da Cidade ter 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 possivelmente tem relação com a grande demanda por emprego, no maior contingente populacional do mundo.

Talvez pelo fato de terem chegado quando o *Projeto Energia* 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 um município pequeno. O restante das informações eram extremamente resumidas e baseadas em estereótipos, 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 – procurando formas de vencer os obstáculos encontrados. O grupo de trabalhadores é bastante integrado, reúne-se diariamente para as refeições, preparadas por cozinheiros chineses – o que ameniza as diferenças nos hábitos alimentares – aprecia a tranquilidade do local onde mora 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, não falam português, a comunicação ainda é o maior entrave, embora muitos não considerem esse aspecto um problema, até porque não necessitam falar o idioma, pois vivem praticamente isolados dos brasileiros, interagindo sobretudo com seus compatriotas. Alguns tentaram aprender a língua por conta própria, mas tiveram dificuldades e sentem-se inibidos por não conseguirem se comunicar em português. A falta de convivência com os brasileiros fora do ambiente de trabalho é um dos motivos pelos quais eles não têm domínio do idioma brasileiro, mesmo os que estão no país há mais de cinco anos. Na comunicação formal entre as empresas é utilizado o inglês e, no caso, um terço dos expatriados tem conhecimento da língua. Como os empregados brasileiros também têm pouco domínio do inglês os 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, para eles, 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 filhos no seu país. A opção da empresa e dos empregados em viajarem desacompanhados evidencia uma medida para evitar frustrações fora do alcance organizacional e pessoal e focar no trabalho. Ao mesmo tempo, questiona-se 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 da companhia contratar a esposa. Trabalhar no exterior é muito vantajoso financeiramente, pois têm a possibilidade de poupar para investir no bem estar da família e comprar uma casa, por exemplo.

Apesar da convivência restrita à Usina, a relação com os brasileiros, conhecidos 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 nativos admiram os estrangeiros na postura profissional (séria), na disciplina e na dedicação ao trabalho.

Embora os chineses tenham refletido a respeito do trabalho e das relações pessoais a partir do contato com os brasileiros, permanecem reservados, próximos dos colegas que estão vivenciando a mesma experiência. Apesar de haver controle da empresa quanto às saídas, os que moram no interior do RS (a maioria) demonstram pouco interesse em sair da Cidade ou, até mesmo, disposição para ir ao Centro, dando a impressão de preferirem manter o mais próximo possível o vínculo 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.

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*, ocorreu. Entretanto, o mesmo não se pode dizer da convivência social: há um visível distanciamento de ambos os lados e não se sabe ao certo quem é o maior responsável por isso. Este aspecto, aliado à limitação do idioma, é uma das razões para os atritos ocorridos durante o desenrolar do *Projeto* entre as equipes. Eles foram amenizados ao longo do tempo, 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.

Como a empresa brasileira que contrata os chineses é de capital misto, ou seja, é controlada pelo governo, apresenta restrições orçamentárias para desenvolver atividades de integração com os chineses que envolvam despesas. Atividades como passeios, jantares, confraternizações ficam restritas a alguma iniciativa individual dos funcionários, o que não parece evidente.

Após as análises realizadas, avalia-se 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 exposto, os brasileiros ainda têm muito que aprender com eles, mas podem ensinar também. Considera-se que a adaptação e a integração seriam mais eficientes se fosse realizado um acompanhamento dos expatriados, levando-se 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 Energia*. Acredita-se que, em face das tantas competências técnicas necessárias a estes profissionais, é difícil conseguirem 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 que vão chegar.

A dificuldade em oferecer sugestões aos gestores chineses está ligada a como se vê esta relação, pois a perspectiva brasileira é diferente da chinesa. A empresa oriental estipula uma série de restrições, que devem ser obedecidas pelos empregados, para protegerem a sua segurança, por exemplo. Além disso, a orientação da política de gestão internacional de recursos humanos, quando aconselha a presença da família na expatriação, não é o comum para eles. Desta forma, é difícil sugerir modelos que auxiliam trabalhadores de outros países, visto que a cultura chinesa e a obediência aos preceitos morais e filosóficos, incluindo a relação de lealdade à empresa, são muito fortes.

Os resultados obtidos neste estudo auxiliam no esclarecimento de algumas dúvidas que se tem sobre a China e ajudam a desconstruir certos estereótipos, ao mesmo tempo em que conscientiza da importância de se conhecer mais sobre outras culturas, o que amplia o horizonte profissional e até mesmo pessoal. Desenvolver relações mais 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 os

brasileiros, ainda mais no cenário econômico atual, onde o Brasil tem destaque e aumentam as oportunidades de cooperação com essa nação, com importantes trocas de experiências e intercâmbios profissionais.

O fato de o entrevistador trabalhar na sede da *Brasileira* 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, aponta-se a distância entre Porto Alegre e a Cidade, 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 seria a avaliação e a compreensão do ajustamento dos chineses no Brasil. Por outro lado, a dificuldade da língua também foi um limitador, pois boa parte das entrevistas dependeu do 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 terem ocorrido poucas entrevistas com 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.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1. ed., 6. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.
- BONIN, Luiz Fernando Rolim. Indivíduo, cultura e sociedade. 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
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura**. V.1 - A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- 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.
- 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.
- 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**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1. ed., 6. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- FREITAS, Maria Ester de. 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.
- _____. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun. 2009
- 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.
- 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.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2. Ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc, 2001.
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. Revised and Expanded 2. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2005
- 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.
- JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François (coorgallond.) **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.
- MCCALL JR, Morgan W.; HOLLENBECK, George. **The lesions of international experience: Developing global executives**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.
- 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.
- 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.

RENAND, Franck. Cultural gerencial chinesa versus cultura ocidental. Revista de Ciências da Administração – **RCA**. Florianópolis, v.9, n.17, jan./abr. 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.

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

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.