

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

A CONSTRUÇÃO DE UM PASSAPORTE CULTURAL COMO FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO PARA EXPATRIADOS NO BRASIL

Resumo

O crescente movimento de internacionalização das organizações evidencia a necessidade de processos de *onboarding* eficazes para profissionais expatriados, cuja integração frequentemente se mostra pouco estruturada e focada em aspectos burocráticos, negligenciando o desafio da adaptação cultural. O presente artigo técnico e tecnológico apresenta uma consultoria realizada para identificar as necessidades críticas para a estruturação de um processo de *onboarding* focado na dimensão cultural e, a partir disso, propor uma ferramenta prática para facilitar a integração de expatriados em uma subsidiária de empresa multinacional no Brasil. Adotou-se uma metodologia qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, fundamentada em pesquisa de *benchmarks* e em entrevistas semiestruturadas com expatriados e gestores da área de pessoas, cujos dados foram examinados por meio da análise categorial temática. Os resultados revelaram uma lacuna significativa no suporte à adaptação, evidenciando que, para além dos trâmites administrativos, os expatriados necessitam de um conhecimento prévio e estruturado sobre a cultura local para desenvolver sua Inteligência Cultural. Conclui-se que a eficácia do *onboarding* está diretamente ligada a esse desenvolvimento, sendo a principal contribuição prática deste estudo a proposição do "Passaporte Cultural", um guia estratégico que serve como alicerce para a adaptação, oferecendo um modelo replicável para otimizar a integração e fortalecer as relações interculturais.

Palavras-chave: expatriados; onboarding; integração; gestão de pessoas; inteligência cultural.

1. Introdução

Com o avanço das relações internacionais, as organizações expandiram suas fronteiras, internacionalizando operações e equipes (Bauman, 1999). Nesse cenário, a mobilidade internacional de profissionais tornou-se uma constante. Contudo, muitas dessas empresas, apesar de globais, ainda operam sob uma lógica local, enfrentando dificuldades para acolher seus expatriados (Bueno *et al.*, 2008).

Para que essa transição ocorra de maneira eficaz, é fundamental que as organizações estejam preparadas para acolher e integrar os profissionais estrangeiros. Ocorre que, apesar da internacionalização das organizações, por vezes elas ainda operam sob uma lógica predominantemente local. Como destacam Bueno *et al.* (2008), as dificuldades vão desde questões básicas de convivência e cotidiano, como relações de autoridade, até a falta de preparação dos setores de gestão de pessoas para lidar com as complexidades da interculturalidade.

Em pesquisa sobre a temática, Bueno (2010), a partir da realização de entrevistas com expatriados que estavam atuando no Brasil, identificou que a ausência de planejamento prévio gera impactos relevantes, como o prolongamento do tempo necessário para que os expatriados compreendam a cultura organizacional e alcancem níveis adequados de desempenho, bem como desafios emocionais e sociais relacionados a sentimentos de isolamento, dificuldades de comunicação e conflitos de expectativas. Segundo Freitas (2009), esses exemplos de situações podem repercutir negativamente nos níveis individual, organizacional e até mesmo social.

Nesse contexto, observa-se ocorrer um processo de expatriação no qual o colaborador ainda é frequentemente tratado de maneira reativa e pouco estruturado, com políticas informais e foco operacional, desconsiderando estratégias de longo prazo ou a experiência do expatriado (Gallon; Fraga; Antunes, 2019). Isso revela uma lacuna: a ausência de um processo de *onboarding* culturalmente sensível e estrategicamente planejado, que considere as particularidades dos profissionais expatriados no momento de sua chegada à organização.

Estudos como o de Bueno (2010) reforçam o papel estratégico da área de Recursos Humanos. A autora destaca que, sejam em situações de sucesso ou de dificuldade na adaptação, todos os envolvidos reconhecem a importância da atuação do Recursos Humanos como articulador entre as demandas dos colaboradores estrangeiros e da equipe local. Esse período inicial, quando bem estruturado, pode ser determinante para o êxito da experiência de expatriação e para o fortalecimento das relações interculturais na organização.

Tal situação tem sido percebida em uma subsidiária de uma multinacional do setor de energia, localizada em Santa Catarina, com atuação em aproximadamente 30 países e com histórico de promover mobilidades internacionais entre suas unidades. Com mais de duas décadas de atuação no mercado brasileiro, a organização conta, em 2025, com cerca de 2.800 colaboradores no Brasil e integra um grupo global com aproximadamente 97 mil profissionais. Apesar da existência de uma política global de mobilidade internacional da empresa, não há, no contexto nacional, um processo de socialização claramente definido, considerando as especificidades culturais e dinâmicas locais.

Um exemplo que evidencia essa problemática foi relato em reunião conduzida em fevereiro de 2025. Na ocasião, um profissional compartilhou o caso de um expatriado que, ao chegar ao Brasil, não possuía conta bancária. Como consequência, recebeu seu salário por meio de cheque, meio de pagamento com o qual não estava familiarizado, e acabou rasgando o documento, o que gerou ainda mais burocracia e frustração em um momento inicial de sua trajetória organizacional.

Esse caso, entre outros, revelam a problemática de não haver um programa estruturado de *onboarding* adaptado às necessidades desses profissionais na subsidiária brasileira. Como consequência, a área de Gestão de Pessoas atua de forma reativa, lidando com demandas não previstas com base nas dificuldades e dúvidas relatadas pelos próprios expatriados.

Diante dessa problematização, o objetivo deste trabalho é apresentar o "Passaporte Cultural", uma solução prática desenvolvida para estruturar e humanizar o processo de *onboarding* de expatriados. Este artigo técnico e tecnológico detalha como a ferramenta foi concebida a partir da identificação de necessidades reais, coletadas em entrevistas com profissionais da área de gestão de pessoas sobre a percepção do processo e dilemas trazidos pelos expatriados, servindo como um pilar para um processo de integração mais eficaz e acolhedor, no qual a área de Gestão de Pessoas atua como articuladora estratégica, como reforçam os estudos de Bueno (2010). Cabe ressaltar que este estudo foca na concepção do "Passaporte Cultural" com base nas necessidades identificadas no contexto da empresa analisada. A ferramenta é, portanto, apresentada como um modelo estratégico e um protótipo de solução, cujo design foi fundamentado em uma investigação específica, não em um teste de larga escala.

2. Expatriado: Conceitos e Desafios

Segundo González e Oliveira (2011), o termo expatriação, originado do latim *ex patria* ("fora da pátria"), se refere à condição de indivíduos que passam a residir fora de

seu país de origem, seja de forma temporária ou definitiva. Diferente do conceito de “estrangeiro”, que normalmente se associa à migração motivada por fatores econômicos, o expatriado é, via de regra, um profissional designado por sua organização para atuar no exterior, em uma missão específica ligada ao seu trabalho. Em determinados contextos organizacionais e em algumas abordagens acadêmicas, o termo “expatriação” pode ser substituído por expressões como “mobilidade profissional” ou “missão internacional”, por conta de que o termo expatriado pode trazer um sentido negativo, de alguém que está sem pátria (Bueno, 2010). Para Freitas (2009), essa mobilidade não se resume apenas ao deslocamento físico entre países, mas envolve um conjunto mais amplo de competências e atitudes que permitem ao indivíduo entrar em contato com o outro, alguém diferente de si, vivenciando, assim, experiências de alteridade tanto no ambiente de trabalho quanto em sua esfera pessoal.

Já as razões para essa mobilidade internacional, de acordo com Cerdin (2002), se dividem em três grandes grupos: a necessidade pontual por determinados indivíduos, o desenvolvimento de gestores e o desenvolvimento organizacional. A primeira está relacionada à demanda por profissionais específicos que têm vontade própria para se desenvolver em competências técnicas ou conhecimentos únicos para atender a objetivos localizados. A segunda razão refere-se ao uso da expatriação como estratégia para formar líderes com experiência internacional, capazes de lidar com contextos multiculturais, interagir com diferentes realidades e contribuir para o crescimento da organização. Por fim, a terceira razão que seria o desenvolvimento organizacional envolve a busca por coordenação e controle, de um lado, e de outro lado o compartilhamento e troca de informações (Bueno, 2010).

Esse processo de mobilidade internacional pode fazer com que o indivíduo perca o seu cotidiano, do conhecimento comum das coisas do dia a dia (Bueno, 2010). Quando temos nosso cotidiano alterado, por alterações nas nossas representações sociais, buscamos criar novas representações ou dar um novo significado, pois não gostamos do desconhecido. Freitas (2005) entende o cotidiano como o espaço onde o sujeito realmente atua, vivencia experiências, aprende e se transforma. É nesse cenário que ele interage com o outro, enfrenta desafios e tenta ressignificar aquilo que é novo ou estranho.

Contudo, apesar dos desafios, há grandes vantagens e crescimento organizacional com esse processo. Freitas (2002) afirma que é saudável para as pessoas trabalharem com perfis diferentes e múltiplos e, quanto mais variável e mutável o ambiente, melhor é para as pessoas e a organização. Adler (2002) reforça esse argumento ao afirmar que equipes multiculturais têm mais potencial para ter uma produtividade superior às equipes homogêneas, pois elas permitem que os indivíduos tenham mais criatividade. Todavia, caso essa diversidade não seja bem gerenciada, pode diminuir a eficiência, ocorrendo a desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão no trabalho (Bueno, 2010).

3. Cultura e Jeitinho Brasileiro

Segundo Bueno (2010), as culturas nacionais diferem de maneira significativa, refletindo-se em aspectos como formas de pensamento, hábitos, comportamentos, formas de interação e valores coletivos que compõem a identidade cultural de cada nação. Como aponta Freitas (2008), embora os encontros entre culturas já estivessem presentes na sociedade de forma mais ampla, atualmente eles se intensificam no contexto das organizações, tornando-se um desafio que precisa ser administrado no ambiente corporativo.

Diante disso, torna-se relevante voltar o olhar para a cultura brasileira. Ainda que se trate de um tema amplo, que envolve diversas nuances e complexidades, é possível identificar algumas particularidades recorrentes que devem ser destacadas, pois influenciam diretamente na vida do expatriado. A cultura do Brasil é carregada pelas matrizes indígena, africana e europeia, e essa diversidade étnica na formação do país criou uma identidade nacional marcada pela integração, em que diferentes heranças convivem sem se fragmentar em grupos opostos ou isolados (Ribeiro, 1995). Porém, como o Brasil tem um passado de um sistema escravocrata por conta de um Brasil Colonialista, vigorou-se uma sociedade marcada pela hierarquia, paternalismo e personalista, herança das relações entre senhor-escravo (Bueno, 2010).

Em estudo sobre características culturais brasileiras no contexto organizacional, Freitas (1997) identificou alguns traços marcantes. Entre eles estão a valorização da hierarquia e o uso do “jeitinho”. A hierarquia é um dos traços marcantes, porque nossa primeira relação social foi hierarquizada, a partir de uma força de trabalho escravo, marcado pelo distanciamento e repressão (Freitas, 1997). A percepção do Brasil como uma sociedade hierárquica é um ponto tão central na adaptação intercultural que, conforme aponta Bueno (2010), o tema é recorrente tanto em treinamentos para expatriados quanto na própria experiência deles no país. Essa característica se reflete na linguagem cotidiana, por meio de ditados que reforçam a estrutura de poder, como “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, ou de questionamentos de autoridade como “você sabe com quem está falando?” (Bueno, 2010).

O “jeitinho brasileiro” surge como um traço marcante que influencia estratégias de adaptação, podendo facilitar soluções criativas, mas também gerar estranhamentos para quem vem de outros contextos (Bueno, 2010). De acordo com Flach (2012), o jeitinho brasileiro é definido como uma ação fora dos padrões, das normas ou até mesmo da lei, fora daquilo que em consenso coletivo seria considerado como correto, para atender a resolução imediata de determinado problema.

O “jeitinho brasileiro” pode ser compreendido de duas maneiras: positiva, sendo chamado de “jeitinho brasileiro emergencial”, quando contorna situações sem causar prejuízos a terceiros ou ao Estado; ou negativa, o chamado “jeitinho malandro”, quando envolve a quebra de normas e gera prejuízos (Flach, 2012).

É essencial considerar os traços culturais brasileiros para interpretar o modo como a sociedade funciona e como isso impacta o ambiente organizacional. Como já haviam destacado Caldas e Wood Jr (2007), o Brasil ainda segue sendo visto com estranhamento por muitos estrangeiros, justamente por sua complexidade e contrastes, sendo ao mesmo tempo potência regional e palco de profundas desigualdades. Assim, mais do que estereótipos, é preciso considerar essas particularidades culturais para promover relações mais eficazes entre brasileiros e expatriados.

4. Onboarding: Práticas, Etapas e Resultados

O processo de *onboarding*, também conhecido como integração de novos funcionários, é o conjunto de atividades e orientações que uma organização fornece a um novo colaborador durante seus primeiros dias, semanas ou meses de trabalho (Santos; Barros Neto, 2024). A integração de novos colaboradores é um processo desafiador, especialmente por não ser uma atividade realizada com frequência (Bradt; Vonnegut, 2009). A complexidade se intensifica no caso de profissionais estrangeiros, uma vez que é necessário transmitir aspectos culturais profundamente enraizados em nossa sociedade, o que exige sensibilidade e preparo. Ainda assim, essa é uma das contribuições mais significativas que a área de gestão de pessoas pode oferecer à

organização, já que um colaborador bem integrado tende a apresentar melhor desempenho, acelerar os resultados e aumentar a sua permanência na empresa (Bradt; Vonnegut, 2009).

Ao abordar a chegada de novos colaboradores nas organizações, Bauer e Erdogan (2011) propõem que o *onboarding* deve ser entendido como um processo mais amplo de socialização. Não se trata apenas de repassar informações ou formalizar a entrada, mas de promover um envolvimento entre o novo funcionário e a organização. De um lado, espera-se que o colaborador busque entender como as coisas funcionam, se adapte e participe ativamente da nova cultura. De outro, cabe à organização criar condições para que isso aconteça, oferecendo suporte, esclarecendo o papel esperado e proporcionando um ambiente de acolhimento.

O sucesso desse processo, segundo Bauer e Erdogan (2011), depende de três fatores que se complementam: quem é o novo funcionário (histórico, características pessoais), como ele age diante da novidade (se procura se integrar, perguntar, observar) e o que a organização faz para facilitar essa transição. Quando esses três elementos estão alinhados, aumenta-se a chance de o colaborador se sentir pertencente, entender melhor suas funções e se engajar no ambiente organizacional.

Para Giles (2022 *apud* Santos; Barros Neto, 2024), o processo de *onboarding* envolve etapas básicas para ajudar o novo colaborador a se adaptar à organização. Isso inclui a apresentação da organização, valores e estrutura, orientações administrativas (plano de saúde, férias, transporte, alimentação e moradia), integração com a equipe, treinamentos técnicos e acompanhamento contínuo com feedbacks. Essas práticas são essenciais para qualquer recém-contratado, mas ganham mais importância quando se tratam de expatriados. Por enfrentarem diferenças culturais, linguísticas e sociais, esses profissionais dependem ainda mais de um processo estruturado que os ajude a compreender tanto o funcionamento da organização quanto os aspectos culturais que influenciam o dia a dia de trabalho. Dessa forma, o *onboarding* torna-se uma ferramenta estratégica para promover inclusão, adaptação e, conseqüentemente, uma performance mais eficaz desde os primeiros meses.

5. Inteligência Cultural e Gestão Intercultural na expatriação

De acordo com Barakat *et al.* (2014) a intensificação da globalização dissolveu as fronteiras tradicionais dos negócios, exigindo um novo perfil de liderança. Nesse cenário, surge a figura do Gestor Global, um profissional cuja atuação transcende a geografia de seu país de origem. Sua rotina é definida pela gestão de responsabilidades internacionais, pela interação constante com diversas culturas e pela necessidade de navegar em múltiplos contextos simultaneamente, Barakat *et al.* (2014). Por isso, é importante que o expatriado tenha inteligência cultural para lidar com essas adversidades, (Barakat *et al.*, 2014 *apud* Christopher Early e Soon Ang, 2003) definiram inteligência cultural como a habilidade de compreender e se adaptar a contextos culturalmente diferentes. Segundo os autores, a inteligência cultural transcende a noção de uma simples habilidade interpessoal, posicionando-se como uma competência estratégica essencial que impacta diretamente a eficácia dos líderes e os resultados de negócio em um contexto globalizado.

Segundo Barakat *et.* (2014), a Inteligência Cultural (CQ) é compreendida como uma capacidade multidimensional, composta por quatro fatores interligados. A primeira, a dimensão cognitiva, refere-se ao conhecimento que um indivíduo possui sobre as normas, práticas e costumes de outras culturas. A esta se soma a dimensão metacognitiva, que envolve a consciência e a estratégia utilizadas para planejar, monitorar e ajustar o próprio entendimento durante as interações interculturais. Além dessas capacidades de

raciocínio, a dimensão motivacional corresponde ao interesse e à autoconfiança do indivíduo para se engajar e se adaptar a contextos culturais distintos. Por fim, a dimensão comportamental é a capacidade de efetivamente adaptar a comunicação verbal e não verbal para se adequar a cada situação. Para que um profissional demonstre alta Inteligência Cultural, é necessária a integração dessas quatro dimensões, pois o conhecimento sem a motivação para aplicá-lo, a estratégia para guiá-lo e a ação para executá-lo se mostra insuficiente.

A preparação de expatriados para os desafios de uma missão internacional é uma preocupação central da gestão de pessoas, sendo a formação intercultural a principal resposta. Diferentemente dos treinamentos convencionais, que se focam na mera transmissão de informações, a formação intercultural tem como objetivo principal a sensibilização para a alteração de comportamentos, uma vez que o sucesso em um novo país depende da capacidade de adaptação do profissional (Littrell *et al.*, 2005). Trata-se de um processo educativo desenhado para fomentar e facilitar a aprendizagem através do desenvolvimento de um conjunto de competências cognitivas, afetivas (ou motivacionais) e comportamentais, que são, em essência, os pilares da própria Inteligência Cultural (Littrell *et al.*, 2006).

O objetivo final é, portanto, preparar os expatriados para viver e interagir eficazmente no novo contexto, facilitando sua adaptação e sensibilizando-os para as nuances de uma cultura distinta da sua (Tarique *et al.*, 2009; Selmer, 2010). Para que esse objetivo seja alcançado, o conteúdo programático dessa formação deve ser prático e abrangente. Camara (2008) defende que os programas de treinamento devem ser direcionados não apenas ao expatriado, mas também à sua família, e precisam abranger quatro eixos fundamentais: (1) informações sobre a história e cultura do país de destino; (2) instrução sobre o idioma local; (3) orientações sobre normas de conduta social e protocolos; e (4) um aconselhamento preparatório para os desafios da mudança e da adaptação.

Nesse contexto, a criação de um "Passaporte Cultural", para a Empresa que demandou a presente consultoria, se posiciona como uma ferramenta estratégica inicial. Este material pode ser concebido como uma solução prática para consolidar e entregar as informações essenciais recomendadas por Camara (2008). Ao funcionar como um guia de referência sobre a cultura, o idioma e os costumes do Brasil, o passaporte atua diretamente no desenvolvimento da dimensão cognitiva da Inteligência Cultural. Ele serve como a base de conhecimento fundamental sobre a qual o expatriado pode, subsequentemente, construir suas outras competências interculturais ao longo de um processo de *onboarding* mais completo.

3. Metodologia

Este trabalho de consultoria adotou técnicas de pesquisa social e científica para elaboração, a partir de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, para identificar as necessidades e estruturar um processo de *onboarding* para expatriados numa subsidiária de uma multidimensional no Brasil. Para atender ao objetivo do estudo, foram combinadas duas estratégias metodológicas complementares: a) Benchmarking com especialistas de mercado, realizado com uma empresa referência na área e dois consultores de mobilidade internacional com mais de dez anos de experiência, para compreender as melhores práticas do setor; e b) Entrevistas semiestruturadas com seis profissionais da área de gestão de pessoas da empresa em estudo, para aprofundar a percepção interna sobre o processo.

A seleção dos profissionais da área de gestão de pessoas se deu por meio de uma amostragem não-probabilística por conveniência, escolhendo seis pessoas que possuíam

acessibilidade e conhecimento sobre o tema. As entrevistas foram conduzidas de forma online e individual entre julho e agosto de 2025, utilizando roteiros semiestruturados que abordaram temas como percepção do expatriado, etapas da integração, aspectos culturais e sugestões. Para cada entrevistado foi obtido o consentimento formal por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise categorial temática, a partir de uma matriz de análise desenvolvida como principal técnica de interpretação. As categorias da matriz foram construídas com base nos conceitos do referencial teórico e utilizadas como um guia para analisar as transcrições, permitindo organizar as percepções dos participantes e compará-las com a teoria para fundamentar a criação do Passaporte Cultural.

4. Descrição, análise e propostas da consultoria

A análise dos dados, coletados a partir de entrevistas semiestruturadas revelou lacunas e oportunidades significativas no processo de *onboarding* de expatriados da empresa. As percepções dos entrevistados, somadas às melhores práticas identificadas no benchmarking com especialistas de mercado, permitiram a construção de três categorias temáticas centrais que serão discutidas a seguir: a necessidade de um processo linear e transparente; o desafio da adaptação cultural na prática; e a urgência de repensar o formato do *onboarding* para um modelo contínuo e humanizado.

4.1. Lacuna Burocrática: A Necessidade de um Processo Linear e Transparente

Um dos achados mais recorrentes nas entrevistas foi a falta de um processo de expatriação claro e linear, gerando estresse e trabalho reativo tanto para o RH quanto para o expatriado. A ausência de um guia centralizado com todas as etapas e documentos necessários foi apontada como um ponto crítico de falha, resultando em um constante "vai e vem" de informações e urgências. Como relatado por uma das entrevistadas:

O processo... não vinha linear. ... Falta esse guia inicial, sabe, de todos... um guia claro do que precisa para que ele possa chegar no país com tranquilidade. Porque o expatriado tinha que correr atrás de outro documento e tal... e precisa ficar sendo acionado no meio do caminho. (Entrevistada R1)

Este cenário vai ao encontro do que apontam Gallon, Fraga e Antunes (2019), que descrevem processos de expatriação ainda pouco estruturados e com foco excessivamente operacional. Adicionalmente, a falta de clareza sobre papéis e responsabilidades impede que o RH exerça sua função estratégica de articulador, como defende Bueno (2010), forçando-o a atuar como um "bombeiro" que apenas resolve problemas emergenciais. A análise demonstra que falhas burocráticas, como a demora no recebimento de acessos e notebook ou a falta de entendimento sobre o contracheque e as regras da CLT, criam uma primeira impressão negativa e minam a confiança do profissional. Fica evidente, portanto, a necessidade de uma ferramenta que organize e antecipe essas etapas, e é neste ponto que o Passaporte Cultural se insere como um roteiro claro e centralizado.

4.2. O Desafio Cultural: Do "Banho de Loja" à Inteligência Cultural

Para além dos trâmites burocráticos, a maior lacuna identificada foi no suporte à adaptação cultural. As entrevistas revelaram a necessidade de um verdadeiro "banho de

loja" sobre a cultura brasileira, que vá além do superficial. Um exemplo prático recorrente foi a confusão gerada pelas diferentes regras trabalhistas:

Por exemplo, uma das coisas que a gente tinha muito problema de administrar era férias (...) pois geralmente os expatriados europeus as regras das férias são por dias úteis, e aqui seriam por dias corridos, por isso a explicação das regras locais faz falta. (Entrevistada R2)

Essa falta de conhecimento se estende a costumes nacionais, como o relato de um expatriado que presumiu que teria de trabalhar durante o feriado de Carnaval por puro desconhecimento do seu significado. Ambos os episódios se conectam diretamente com a dimensão cognitiva da Inteligência Cultural, que é o conhecimento factual sobre as normas e práticas de outra cultura. No entanto, o desafio se aprofunda para além de fatos práticos, tocando o cerne da identidade social brasileira. Foi relatado que um outro expatriado demonstrou profunda confusão ao ser apresentado a dados sobre a diversidade étnica da empresa (pessoas negras, brancas etc.), não compreendendo a relevância dessa informação no contexto corporativo.

Essa incompreensão é reveladora e só pode ser decodificada à luz da formação histórica do país. Como descreve Ribeiro (1995), a cultura do Brasil é forjada a partir das matrizes indígena, africana e europeia, criando uma identidade nacional marcada pela miscigenação. Portanto, discutir diversidade no Brasil não é apenas uma pauta de inclusão moderna, mas um reflexo fundamental de sua própria constituição social. A análise, portanto, demonstra que a falta de um "banho de loja" cultural deixa o expatriado vulnerável a gafes que vão do prático (férias, feriados) ao potencialmente insensível (não compreender a importância do debate racial).

Isso reforça a justificativa para o Passaporte Cultural com uma nova urgência: a ferramenta não deve ser apenas um guia de regras, mas uma introdução estratégica à complexidade social do Brasil, fornecendo o contexto para que o expatriado comece a "entender o porquê" por trás dos costumes locais.

4.3. A Solução Proposta: A Estrutura do Passaporte Cultural

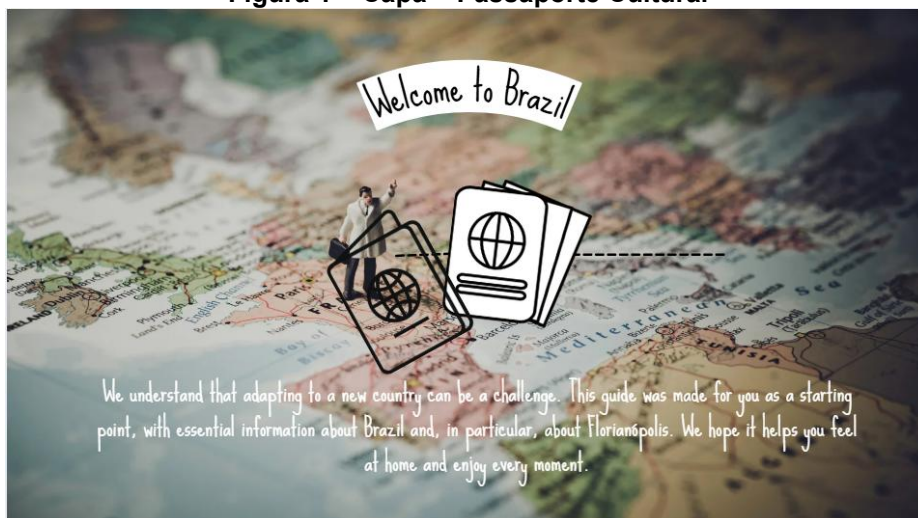
A análise dos resultados, apresentada na seção anterior, revelou um conjunto de desafios burocráticos, culturais e práticos que impactam negativamente a experiência de *onboarding* de expatriados. Para endereçar essas lacunas de forma proativa e estruturada, foi desenvolvido o "Passaporte Cultural", uma ferramenta digital concebida para servir como guia central durante toda a jornada de integração. Esta seção detalha os principais tópicos presentes na ferramenta, justificando a inclusão de cada um à luz da fundamentação teórica e dos dados empíricos coletados. É importante ressaltar que serão destacados os postos-chave do Passaporte, com foco no objetivo de cada seção, e não em sua totalidade. Com isso, o Passaporte Cultural foi estruturado em dois módulos centrais, focados em resolver as principais dores identificadas na pesquisa.

Módulo 1: Decodificando o Brasil e a Cultura de Trabalho, endereçando o desafio cultural, este módulo oferece explicações claras sobre a cultura de trabalho no Brasil, incluindo a gestão do tempo, a comunicação interpessoal e o 'jeitinho brasileiro'. Inclui um calendário com os principais feriados (explicando o Carnaval) e um capítulo especial sobre a diversidade e história do Brasil para contextualizar o ambiente social que o expatriado encontrará.

Módulo 2: Guia Prático e de Acolhimento Respondendo diretamente às sugestões das entrevistas, este módulo contém informações úteis sobre a cidade, como sugestões de supermercados, hospitais, e dicas de lazer e culinária. Também apresenta a estrutura da

empresa, como o uso da academia, o contato do médico no local e o suporte de TI, para que o expatriado saiba a quem recorrer em diferentes situações.

Figura 1 – Capa – Passaporte Cultural



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Diante do que foi levantado na pesquisa, torna-se relevante voltar o olhar para a cultura brasileira. A cultura do Brasil é carregada pelas matrizes indígena, africana e europeia, e essa diversidade étnica na formação do país criou uma identidade nacional marcada pela integração (Ribeiro, 1995). Porém, como o Brasil tem um passado de um sistema escravocrata, vigorou-se uma sociedade marcada pela hierarquia, paternalismo e personalismo, herança das relações entre senhor e escravo (Bueno, 2010). A inclusão deste tópico no Passaporte Cultural é uma resposta direta ao achado da pesquisa sobre o expatriado que não compreendeu a relevância dos dados de diversidade étnica da empresa. Sem essa base histórica, é impossível decodificar por que certos debates são tão presentes e importantes no Brasil. Este capítulo, portanto, serve como a chave para desenvolver uma camada mais profunda da Inteligência Cultural, permitindo que o líder estrangeiro entenda o "porquê" por trás da identidade nacional.

Figura 2 – História do Brasil – Passaporte Cultural



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Jeitinho Brasileiro

Este tópico aborda diretamente a necessidade de um "banho de loja" cultural, apontada nas entrevistas. O "jeitinho" está ligado ao personalismo e à flexibilidade da cultura brasileira, heranças históricas discutidas por Bueno (2010) e Ribeiro (1995). Para um expatriado vindo de uma cultura mais processual e rígida, entender essa característica é fundamental para não interpretar a flexibilidade como falta de profissionalismo. O objetivo é desenvolver a dimensão comportamental da Inteligência Cultural, ajudando o profissional a adaptar seu próprio comportamento e a interagir de forma mais eficaz com a equipe local. Conforme define Flach (2012), o "jeitinho" é uma ação fora dos padrões para resolver um problema imediato, e sua compreensão é crucial. A teoria aponta para uma dualidade importante: o "jeitinho emergencial", que contorna regras sem causar prejuízos, e o "jeitinho malandro", que envolve a quebra de normas para benefício próprio (Flach, 2012). Essa característica está enraizada na cultura brasileira, que valoriza o improviso como forma de criar soluções inovadoras em contextos adversos. Para um expatriado vindo de uma cultura mais processual, essa valorização do improviso pode ser interpretada como desorganização ou falta de disciplina.

Figura 3 – Jeitinho Brasileiro – Passaporte Cultural

The "Jeitinho Brasileiro": Your Guide to Brazilian Flexibility

Você certamente ouvirá essa expressão durante sua estadia no Brasil. Longe de ser um simples estereótipo, o "jeitinho" é um traço cultural complexo e importante para se entender o ambiente de trabalho e as relações sociais. Em essência, o "jeitinho" é a habilidade de encontrar soluções criativas, flexíveis e, muitas vezes, informais para problemas inesperados ou para superar barreiras burocráticas. Ele valoriza mais a relação interpessoal e a resolução imediata de um problema do que a adesão rígida a uma regra ou processo formal.

É fundamental entender que o "jeitinho" não é algo bom ou ruim por si só. Ele se manifesta de duas formas muito distintas no dia a dia, e sua principal tarefa será aprender a reconhecê-las.

1. O Lado Positivo: A Criatividade Emergencial

É o uso da flexibilidade para o bem comum. É colaborativo, busca ajudar, superar uma burocracia excessiva ou resolver um imprevisto que está prejudicando o time ou o projeto.

- Exemplo no Trabalho: Imagine que um relatório urgente precisa da aprovação de um diretor para não perder um prazo, mas o sistema online oficial levaria dias. Um colega brasileiro, percebendo a urgência, usa seu bom relacionamento, vai até a sala do diretor entre reuniões e consegue a assinatura na hora.
- Análise: Uma regra (o sistema online) foi contornada de forma transparente para beneficiar o projeto e a equipe. Isso é visto como uma habilidade valiosa.

2. O Lado Negativo: A "Malandragem"

É individualista e busca um benefício próprio em detrimento das regras, da justiça ou do bem-estar do grupo. Pode ser visto como injusto, pouco profissional e até antiético.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Portanto, a inclusão deste tópico no Passaporte Cultural é vital para o desenvolvimento das **dimensões metacognitiva e comportamental da Inteligência Cultural**. O expatriado precisa primeiro ter a consciência (metacognição) para identificar qual tipo de "jeitinho" está em jogo e, em seguida, adaptar seu comportamento (comportamental) de forma adequada.

Figura 4 – Guia Jeitinho Brasileiro – Passaporte Cultural

Seu Guia Prático para Lidar com o "Jeitinho"

Saber como reagir é a chave para uma boa adaptação. Aqui estão algumas dicas práticas:

- **Observe e Aprenda Antes de Julgar:** A primeira pergunta a se fazer é: "A intenção por trás dessa ação é ajudar o time a alcançar um objetivo ou é para benefício puramente pessoal?". A intenção geralmente revela o tipo de "jeitinho" em jogo.
- **Construa Relações de Confiança:** O "jeitinho" positivo funciona à base de confiança e boas relações. Invista tempo em conhecer seus colegas, almoçar com a equipe e participar das conversas informais. Quanto mais integrado você estiver, mais entenderá o contexto.
- **Peça Ajuda para "Traduzir" a Situação:** Se estiver em dúvida sobre uma situação, chame seu "padrinho" (buddy) ou um colega de confiança e pergunte de forma aberta: "Isso que aconteceu é comum aqui? Como devo interpretar?". É a forma mais segura e rápida de aprender.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Feriados e a Prática de "Emendar"

Esta seção é uma resposta direta e prática ao problema levantado na entrevista sobre o expatriado que achou que teria de trabalhar no Carnaval. É um exemplo claro de como a falta de conhecimento básico (a dimensão cognitiva da CQ) pode gerar estresse e desalinhamento. Ao explicar proativamente o calendário e os costumes, o Passaporte Cultural mitiga esses riscos, promovendo uma melhor integração à rotina social e de trabalho do país.

Figura 5 – Feriados brasileiros – Passaporte Cultural

Holidays in Brazil

Os feriados no Brasil são uma parte importante da rotina de trabalho. É útil entender como eles funcionam, especialmente a prática de "emendar".

O que é "Emendar o Feriado"?

Essa prática é comum no Brasil. Se um feriado cai em uma terça ou quinta-feira, muitos aproveitam a segunda ou a sexta para ter um feriado prolongado de 4 dias. Sua empresa pode ou não permitir isso.

Como funciona para quem trabalha com CLT?

Em um contrato CLT, os feriados nacionais são, em geral, dias de folga garantidos, sem a necessidade de compensar horas. Já os "pontos facultativos" dependem da política da sua empresa. Muitas multinacionais costumam dar folga nesses dias também.

Esses dias são feriados nacionais obrigatórios para todas as empresas e serviços públicos.

1º de Janeiro (Ano Novo)

21 de Abril (Tiradentes)

1º de Maio (Dia do Trabalhador)

7 de Setembro (Independência do Brasil)

12 de Outubro (Nossa Senhora Aparecida - Padroeira do Brasil)

2 de Novembro (Finados)

15 de Novembro (Proclamação da República)

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Cotidiano no Trabalho: Marmitas e Aniversariantes do Mês

A inclusão deste tópico está diretamente alinhada com a proposta de Camara (2008), que defende a necessidade de "orientações sobre normas de conduta social e protocolos" na preparação de expatriados. Embora não sejam protocolos formais, rituais como compartilhar o momento do almoço ou celebrar aniversários são normas de conduta social que regem a interação e a construção de laços nas equipes brasileiras.

Figura 6 – Cultura e Vida Cotidiana – Passaporte Cultural

Cultura e Vida Cotidiana

Lunch in Brazil: A Daily Ritual

In Brazil, lunch is the main meal of the day, usually served between 12 PM and 2 PM. Dinner, in contrast, is typically lighter and later, around 8 PM.

A very common practice is the 'marmita', which is a homemade meal brought to work. Many people choose this option and eat lunch together, creating a moment of togetherness. This scene reflects an important aspect of the local culture: 'coletividade' or togetherness. Group life is highly valued here, and it's common for meals to be shared, whether at a restaurant table or with friends at the office.

Social Habits

Brazilians are generally warm and expressive. Physical contact is common in social greetings, even among acquaintances. Greetings: A firm handshake is standard, but you will often be greeted with a kiss on the cheek (or two, depending on the region). You may also notice that hugs are common among friends.

Informality: A more informal approach is the norm, especially in social settings. Don't be surprised if people use your first name quickly. This informal style often extends to the workplace, so a relaxed and friendly atmosphere is typical.



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Dicas Práticas de Mobilidade: O Trânsito

Este módulo atende diretamente ao quarto eixo fundamental proposto por Camara (2008): o "aconselhamento preparatório para os desafios da mudança e da adaptação". Navegar pelo trânsito de uma nova cidade é, inegavelmente, um dos grandes desafios práticos da adaptação.

Figura 7 – Cultura e Vida Cotidiana - Trânsito – Passaporte Cultural

Cultura e Vida Cotidiana

Traffic in Florianópolis

Traffic in Florianópolis has a particular rhythm because the city is an island connected to the mainland by bridges. Most of the car flow is concentrated on these main bridges, which can cause congestion.

- **Peak Hours:** The heaviest traffic is in the morning, between 7 AM and 9 AM, for those heading to the island. In the afternoon, the congestion occurs when leaving the island, from 5 PM to 7 PM.
- **Tip:** To avoid traffic, the best strategy is to plan your commute times or look for alternative routes.



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A Culinária Local

Esta seção possui uma dupla função, alinhada ao framework de Camara (2008). Primeiramente, ela oferece "informações sobre a cultura do país de destino" (eixo 1), visto que a culinária é um dos mais fortes traços da identidade brasileira. Em segundo lugar, serve como "aconselhamento preparatório para os desafios da adaptação" (eixo 4), pois saber a culinária do país é uma necessidade fundamental.

Figura 8 – Comidas típicas – Passaporte Cultural

Typical Food

Churrasco: More than a meal, it's a social event where various cuts of high-quality meat are grilled and shared among friends and family.

Brigadeiro: A small, popular chocolate fudge ball, often rolled in sprinkles, that is a staple at any Brazilian celebration.

Pão de Queijo: Small, baked cheese rolls with a soft, chewy inside, perfect for a morning snack or with coffee.

Chimarrão: A traditional caffeine-rich drink from Southern Brazil, shared among people in a gourd, symbolizing community and friendship.

Salgadinhos: A general term for small savory snacks, like the coxinha (shredded chicken in a dough) or the rissole (filled with ham and cheese), often served at parties.

Feijoada: The national dish—a hearty stew of black beans and various cuts of pork, typically served with rice, sliced oranges, and collard greens.



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

É importante ressaltar que o Passaporte Cultural não foi desenhado para ser um manual massivo a ser lido de uma só vez. Alinhado à sugestão de oferecer 'pílulas de informação', ele funciona como uma fonte de consulta rápida e constante. Ele é a ferramenta ideal para ser utilizada pelo 'padrinho' (buddy) ou Business Partner junto ao expatriado, fornecendo o contexto necessário para as conversas e orientações ao longo de toda a jornada de integração.

5. Conclusão e Contribuições

O presente trabalho técnico e tecnológico partiu da problemática, identificada no contexto de uma empresa multinacional, de que processos de *onboarding* para profissionais expatriados podem se mostrar pouco estruturados e focados em aspectos burocráticos, tendo o desafio central da adaptação cultural. Diante disso, o objetivo foi identificar as necessidades críticas para a estruturação de um *onboarding* mais eficaz e, a partir dessa análise, propor uma ferramenta prática e estratégica para facilitar a integração. A consultoria, realizada a partir de pesquisa social e científica, revelou que a adesão ao treinamento cultural formal nem sempre ocorre, tornando a existência de um material de apoio ainda mais necessário. Nesse sentido, o "Passaporte Cultural" foi concebido como uma solução flexível e de alto valor: ele serve tanto como uma fonte de consulta essencial para o profissional que não deseja um treinamento formal, quanto como um material de referência rápida para aquele que já participou da formação, mas busca relembrar o conteúdo de forma autônoma.

As principais conclusões apontam que as falhas no processo de *onboarding* operam em múltiplos níveis. Primeiramente, conclui-se que a ausência de um roteiro claro e centralizado para as etapas burocráticas gera estresse e uma atuação reativa por parte da área de Gestão de Pessoas, minando a eficiência e a confiança do expatriado desde o início de sua jornada. Em segundo lugar, e mais criticamente, a pesquisa conclui que a maior lacuna reside na preparação cultural. A falta de um "banho de loja" sobre a cultura brasileira, desde regras práticas do cotidiano corporativo até a compreensão de traços sociais profundos, como a miscigenação, deixa o profissional vulnerável a mal-entendidos que impactam sua adaptação e capacidade de liderança. Por fim, conclui-se que o formato do *onboarding* deve ser repensado, migrando de um evento único para um processo contínuo e humanizado, com suporte constante.

Diante do exposto, as contribuições deste trabalho podem ser destacadas em três frentes. A principal contribuição prática é a própria concepção do "Passaporte Cultural", que se materializa como uma solução tangível e um modelo estratégico replicável para outras organizações que enfrentam desafios similares. A ferramenta oferece um roteiro que visa otimizar processos, reduzir custos associados a uma má adaptação e, fundamentalmente, melhorar a experiência do expatriado e de sua família. No campo teórico, a pesquisa contribui ao aplicar o framework da Inteligência Cultural a um caso real, demonstrando como a ausência das dimensões cognitiva e motivacional se manifestam na prática e como uma ferramenta customizada pode servir de alicerce para o seu desenvolvimento. Por fim, apresenta-se uma contribuição social ao propor uma solução que promove relações interculturais mais empáticas e eficazes dentro da organização, diminuindo o isolamento do profissional estrangeiro e fortalecendo a conexão com a equipe local.

Apesar dos resultados alcançados, é fundamental reconhecer as limitações deste trabalho. O estudo foi realizado no contexto de uma única empresa multinacional, o que significa que os achados podem não ser diretamente generalizáveis. Em segundo lugar, a coleta de dados interna se baseou na percepção dos profissionais de gestão de

pessoas, não incluindo a validação direta com os expatriados da organização em questão, cujas vozes foram compreendidas através do referencial teórico e do benchmarking. Por último, o "Passaporte Cultural" é apresentado como um protótipo; o estudo não abrange sua implementação e a mensuração de seus resultados práticos.

A partir dessas limitações, surgem sugestões para investigações futuras. Seria de grande valor a replicação deste estudo em outros contextos organizacionais para comparar os desafios do onboarding de expatriados. Sugere-se, principalmente, a realização de uma pesquisa-ação que envolva a implementação do Passaporte Cultural em um programa piloto. Tal estudo permitiria medir, por meio de indicadores qualitativos e quantitativos, o impacto real da ferramenta na redução do tempo de adaptação, no aumento da satisfação do expatriado e no fortalecimento da sua Inteligência Cultural.

Referências

ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4 ed. Cincinnati: SouthWestern College Publishing, 2002.

BARAKAT, L. L.; RAMSEY, J. R.; CRETOIU, S. L.; LORENZ, M.; RUTTI, R. A inteligência cultural como competência essencial para executivos e organizações globais. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v.9, n. 25, p. 68-76, nov./fev. 2014/2015.

BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: ZEDECK, Sheldon (org.). **APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization**. Washington: American Psychological Association, 2011. p. 51–64.

BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BRADT, G.; VONNEGUT, M. **Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time**. 1. ed. [S. l.]: Wiley, 2009.

BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. The Intercultural Context and Human Resource Management: a Case of Multinational Companies in Curitiba. IN: **2nd LAEMOS – Latin American European Meeting in Organizational Studies**, Rio de Janeiro, 2008.

Camara, P. B. **Gestão de Pessoas em Contexto Internacional**. Lisboa: Dom Quixote, 2008.

CERDIN, J. L. **L'expatriation**. 10 ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

EARLEY, P. C.; ANG, S. **Cultural intelligence: individual interactions across cultures**. Stanford, Califórnia: Stanford Business Books, 2003.

FLACH, L. O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, 2012.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. IN: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. de. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamós Nômades. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.16 - n.49, p. 247-264 - Abril/Junho - 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FREITAS, M. E. de. **Executivos Brasileiros Expatriados na França**: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. Relatório Apresentado na Banca para Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.

GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. Estudo de caso luso-brasileiro sobre políticas e práticas de expatriação. **Contextus**, v.17, n. 1, p. 37-64, 2019.

GALUPO, S. C. L. O.; FLORIANI, D. E. Desafios do Processo de Expatriação: Guia para a gestão dos recursos humanos internacional. **Revista Alcance**, v. 29, n. 2(Mai/Ago), p. 262–278, 2022.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. DE . Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1122–1135, 2011.

Inverno, A. M. F. S. **O impacto cultural na expatriação e a influência das práticas de seleção e de formação na adaptação ao novo contexto cultural** [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa], 2011.

LITTRELL, L. N.; SALAS, E. A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs, **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 305 – 334, 2005.

LITTRELL, L. N.; SALAS, E.; HESS, K. P.; PALEY, M.; RIEDEL, S. Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research, **Human Resource Development Review**, v. 5, n. 3, p. 355 – 388, 2006.

RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed., 6. reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, K. M. dos; BARROS NETO, J. Pinheiro de. A importância do Onboarding (Socialização Organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [s. l.], v. 10, n. 5, p. e1095, 2 set. 2024.

SELMER, J. Expatriate Cross-Cultural Training for China: Views and Experience of “China Hands”, **Management Research Review**, v. 33, n. 1, p. 41 – 53, 2010.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil**: Virtudes e Pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TARIQUE, I.; CALIGIURI, P. The Role of Cross-Cultural Absorptive Capacity in the Effectiveness of In-Country Cross-Cultural Training, **International Journal of Training and Development**, v. 13, n. 3, p. 148 – 164, 2009.