



40ª SEMAD

Semana do Administrador da UEM



O AJUSTAMENTO INTERCULTURAL NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DE ESTUDANTES

Ana Carolina Barbosa
Fabiane Cortez Verdu

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi descrever como ocorre o ajustamento intercultural no processo de expatriação de estudantes. Especificamente pretendeu-se: (1) identificar como ocorre o processo de expatriação de estudantes; (2) identificar quais as fases enfrentadas no processo de ajustamento intercultural pelos estudantes; (3) identificar quais os desafios enfrentados no processo de ajustamento intercultural pelos estudantes. Esta pesquisa pode ser classificada como descritivo-qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. As estudantes buscavam uma experiência internacional. Ambas passaram por fases parecidas (1) lua de mel, (2) choque cultural, (3) adaptação, (4) domínio no processo de adaptação intercultural, porém no processo de expatriação da estudante 2 não foram identificados traços de domínio, como no da estudante 1. Os principais desafios que as estudantes sofreram durante a expatriação foram o idioma local, o relacionamento com as pessoas, e a questão da alimentação e costumes da cultura para a estudante 2.

Palavras-chave: Ajustamento intercultural. Expatriação. Estudantes.

1. INTRODUÇÃO

A expatriação surge como uma experiência pessoal, com a busca da ampliação e aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Devido à amplitude desses conhecimentos envolvidos, a expatriação, que é a transição de indivíduo de um país para outro, torna-se uma alternativa para a experiência na condução de negócios e no direcionamento das estratégias internacionais (GALLON; FRAGA; ANTUNES, 2017). A expatriação é distinguida conceitualmente em dois grupos principais: organizacional e voluntário. O expatriado organizacional é o profissional enviado pelas multinacionais ao exterior com o intuito de ocupar um cargo específico ou alcançar uma meta (PELTOKORPI; FROESE, 2009). O expatriado voluntário (auto expatriado) é o profissional que não foi transferido por uma empresa, mas que tomou uma iniciativa de viajar por conta própria (ARAÚJO; TEXEIRA; CRUZ; MALINI, 2012).

Os dois grupos enfrentam situações ligadas ao ajustamento intercultural, quando chegam ao país hospedeiro, por se tratar de um ambiente diferente e novo para eles. O ajustamento intercultural pode ser entendido como a adaptação do indivíduo, enfrentando facilidades ou dificuldades em relação a diversos aspectos ligados à vida e ao trabalho (MIGUEL, 2015; LEE, VAN VORST, 2010).

A teoria da Curva-U de Black e Mendenhall (1991) tem sido comumente utilizada para compreender como ocorre o ajustamento intercultural no processo de expatriação (Chien, 2016). Dessa forma, a teoria da Curva-U propõe que o processo de ajustamento do expatriado no país hospedeiro apresenta quatro fases: (1) lua de mel, (2) choque cultural, (3) adaptação, (4) domínio.

Embora, o número de expatriados tenha aumentado ano após ano, os estudos brasileiros ainda se concentram na expatriação organizacional (ex.: Carpes, Scherer, Diniz e Beuron, 2011; Calderón, Guedes e Carvalho, 2016; Kubo e Braga, 2013) em detrimento da expatriação voluntária (ex.: Araújo, Teixeira, Cruz e Malini, 2012).

O objetivo geral deste trabalho foi descrever como ocorre o ajustamento intercultural no processo de expatriação de estudantes. E os específicos foram: (1) identificar como ocorre o processo de expatriação de estudantes; (2) identificar quais as fases enfrentadas no processo de ajustamento intercultural pelos estudantes; (3) identificar quais os desafios enfrentados no processo de ajustamento intercultural pelos estudantes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste item serão apresentados os conceitos que sustentam esta pesquisa: expatriação e ajustamento intercultural.

2.1 EXPATRIAÇÃO

Expatriação pode ser entendida como a transferência internacional de pessoas (SUUTARI, 2003), sendo possível foco na carreira profissional, ou foco no autodesenvolvimento (ATLMAN; BARUCH, 2012), os quais são chamados de expatriados (CALIGIURI, 2000; DUTRA, 2002; SHEPHARD, 1996). Jenkins e Mockaitis (2010) associam os expatriados como os indivíduos que vivem em um ambiente desconhecido, não familiar, e interage com pessoas de diferentes culturas. Eles podem ter seu período variando entre 12 a 24 meses, ou até mesmo superior a dois anos (CALIGIURI, 2000) ou podem determinar seu tempo durante a estadia no país de destino (ARAÚJO; TEXEIRA; CRUZ; MALINI, 2012).

O processo de expatriação passa por um conjunto que engloba três fases: a ida, o período de trabalho no exterior; e o retorno ao país de origem (repatriação). Por isso a expatriação deve ser entendida como um processo e não somente uma prática (GALLON; ANTUNES, 2015). A repatriação é o fim do ciclo, mas ao mesmo tempo, é o recomeço para traçar novas estratégias decorrentes do conhecimento obtido durante este processo, já que muitas vezes o objetivo da expatriação é de levar conhecimentos tanto para empresa quanto para o expatriado. (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014).

Na concepção de Sebben (2008), a expatriação é um processo que deve levar em conta complicados fatores, como a economia, política (migratórias e laborais), questões psicológicas, familiares e socioculturais das pessoas e países envolvidos. Muitos dos indivíduos não têm um preparo físico, mental ou social (SEBBEN, 2009) para passar pelo processo de expatriação. Miguel (2015) coloca que, por se tratar de um país distinto do habitual, tudo pode ser diferente, desde o idioma e a nova cultura, até vários outros fatores que o expatriado terá que enfrentar para permanecer no país.

Holopainen e Bjorkman (2005) citam algumas características importantes que o expatriado tem que desempenhar para realizar o processo de expatriação, como: (1) a habilidades para se comunicar, sendo essa mais importante do que saber o idioma local, pois é pela interação que se pode obter informações e tirar dúvidas; (2) Ter a experiencia sobre a expatriação faz que tenha noção da realidade que será enfrentada, como os desafios da diferente cultura; (3) E obtenção de informações sobre a cultura ao país de destino.

A expatriação é distinguida conceitualmente em dois grupos principais: organizacional e voluntária (ARAÚJO et al; 2012).

2.1.1 EXPATRIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Compreende-se por expatriação organizacional segundo Caligiuri (2000), à estratégia por parte das empresas, de enviar empregados a uma missão internacional, sendo um processo cada vez mais presente nas organizações, com a estratégia de alcançar vantagens competitivas. Ocorre quando o indivíduo assume um cargo pela empresa, e é enviado para um país estrangeiro, por um período pré-determinado pela organização. Esse processo de expatriação é necessário para o gerenciamento de carreiras profissionais, mostrando uma vantajosa opção para o desenvolvimento de habilidades globais (TAKEUCHI; LEPAK; MARINOVA; YUN, 2007).

O expatriado organizacional é definido como o profissional que é enviado para multinacionais no exterior com o intuito de ocupar um cargo específico ou alcançar uma meta (ARAÚJO et al., 2012).

Com a concorrência global, as empresas passam a ter mais dificuldade para garantir sua sobrevivência, uma vez que, essa concorrência trouxe tanto novas oportunidades de negócio, quanto desafios competitivos para as empresas, dessa forma a expatriação organizacional se tornou um caminho para abrir oportunidades, o que implica desenvolver uma gestão global com a intenção de compreender as diversidades desse novo ambiente (GALLON, SCHEFFER; BITENCOURT, 2014). Sebben (2009) destaca que o objetivo de muitas empresas é de realizar a transferência de conhecimentos.

O processo da expatriação organizacional passa por um conjunto de etapas, que se iniciam pelo recrutamento e seleção dos candidatos e percorre até a adaptação do expatriado no país distinto, passando por questões de negociação, preparação cultural, benefícios, trâmites legais, alojamento e lidar com diferentes idiomas e culturas (TUNG, 1998). Uma das vantagens desse tipo de expatriação para o expatriado é o recebimento pela empresa ao direito de

treinamento do idioma e da cultura, com apoio financeiro e suporte em aspectos não relacionados ao trabalho, como a moradia, e educação para os filhos (BROOKFIELD GLOBAL RECOLOCATION SERVICES, 2011).

Tye e Chen (2005) dizem que muito dos insucessos de expatriados durante a missão internacional se dá porque muitos não foram tão bem selecionados pela empresa. Nardi (2005) destaca três aspectos importantes para a seleção de candidatos para expatriação, como extroversão, tolerância à frustração e gênero. O primeiro está relacionado ao sucesso dos expatriados, por apresentar facilidade para a comunicação, de modo que facilita sua adaptação com as pessoas, já que ele vai ter que lidar com um novo ambiente cheio de desconhecidos. O segundo diz respeito a sua habilidade de engajar desafios que lhe são propostos. E por fim o terceiro, explica que a questão de gênero é importante porque muitas mulheres não demonstram interesse em uma missão internacional comparados aos homens, e os profissionais que fazem a seleção desses candidatos não acreditam que as mulheres tenham potencial para adaptação em uma nova cultura.

Tais iniciativas sobre a expatriação não são tomadas apenas pela empresa, mas também pelo expatriado, que receberá ganhos em relação a sua carreira profissional, como a aquisição de um novo idioma e habilidades interculturais, que são muito exigidas hoje em dia, agregando assim seu valor no mundo corporativo (FREITAS, 2006). Por isso, muito das escolhas desses profissionais levam em conta sua autonomia e flexibilidade comportamental, pois o expatriado terá que tomar decisões e alterar suas ações de acordo com as exigências do ambiente (LUIZ; SANTOS; TADEUCCI, 2015).

Com isso, os principais aspectos motivadores do expatriado organizacional são questões financeiras e benefícios adquiridos após a sua repatriação, o que leva a associação da expatriação organizacional com uma estratégia de carreira (JOKINEN; BREWSTER; SUUTARI, 2008). Por isso, Altman e Baruch (2012) colocam que, muitos desses profissionais expatriados almejam se tornar líderes globais, com isso buscam a oportunidade de expatriação, que tem como uma estratégia de carreira gerenciar os talentos necessários para a sua liderança.

2.1.2 EXPATRIAÇÃO VOLUNTÁRIA

O expatriado voluntário ou auto expatriado é aquele profissional que não foi transferido por uma instituição, mas que tomou uma iniciativa de viajar por conta própria, buscando desenvolver uma carreira internacional (ARAÚJO et al., 2012), ou até mesmo almejando crescimento profissional, não somente pelo trabalho em si, mas para a abertura de experiências desconhecidas (ATMAN; BARUCH, 2012).

Doherty, Richardson e Thorn (2013), referem-se ao expatriado voluntário como “auto expatriado”, e defendem que o uso desse termo é adequado por três principais razões. Primeiro, o uso desses distingue aqueles que foram enviados por um empregado (expatriado organizacional), daqueles que se realocaram de forma independente (expatriado voluntário). Segundo o “expatriado” faz distinção entre aqueles que saem do seu país por um período temporário ou indeterminado daquele que saem de forma permanente para um único país (imigrante). Terceiro, faz distinção ao termo “estrangeiro”.

Inkson, Pringle, Arthur e Barry (1997) mencionam que a iniciativa de experiência internacional vem do próprio indivíduo, na qual o expatriado voluntário economiza dinheiro para bancar sua viagem, ou até mesmo renúncia trabalhos no exterior, a obrigação de pagar sua própria estadia faz com que ele aceite trabalhos temporários relativamente não tão qualificados. Enquanto o expatriado organizacional tem o apoio da empresa para sua adaptação, o expatriado voluntário tem sua adaptação dificultada por estar por conta própria (ARAÚJO et al., 2012).

A maior parte dos expatriados voluntários tiveram experiência e conhecimento internacional entre 15 a 25 anos e esse conhecimento os ajudou a construir uma base necessária para a expatriação posterior (VANCE, 2005).

O fenômeno de auto expatriação abrange viagens em busca de trabalhos, profissões específicas que exigem a auto expatriação, intercambio de estudantes e a busca por experiências internacionais, sem ter a obrigação de o indivíduo ter seu objetivo pré-definido (PRESTES; GRISCI, 2016). Michel (2015) diz que a contratação de profissionais que já foram auto expatriados é uma forma de diversificar talentos e de criar uma força de trabalho com conhecimentos transculturais. Mas a razão pela qual as empresas buscam esses tipos de profissionais depende de cada organização e de suas estratégias (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014). Além disso, Prestes e Grisci (2016) mencionam o tempo de permanência desses expatriados podem variar de acordo com esses objetivos escolhidos, ou por questões decorrentes na expatriação.

A motivação para essa mobilidade é principalmente por questões de aventura e o desejo de experimentar outras culturas. (DOHERTY; RICHARDSON; THORN, 2013). Já Inkson, Pringle, Arthur e Barry (1997) argumentam que as principais motivações são relacionamentos afetivos, oportunidade de trabalho no país de origem ou viajar simplesmente.

2.2 AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

O ajustamento intercultural é um estado psicológico e emocional interno do indivíduo, que deve ser entendido a partir da perspectiva do expatriado ao trabalhar e conhecer a cultura do país de destino (MIGUEL, 2015). Sendo assim, o ajustamento intercultural é um fator primordial, ao qual é afetado por todos os outros fatores provenientes das etapas do processo de expatriação, podendo ser entendido como o processo de adaptação ao qual o indivíduo apresenta um grau de conforto gerado pelos aspectos de um novo ambiente, onde o expatriado se adapta fisicamente e psicologicamente (TAKEUCHI et al., 2005; RODRIGUES, 2016). Muitas vezes o termo adaptação é usado como substituição para ajustamento, sendo ambos os termos utilizados como sinônimos (KUBO, 2011).

Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõem que o ajustamento intercultural deveria ocorrer em dois momentos: o ajustamento antecipado, ainda no país de origem, e o ajustamento no país de destino. O ajustamento antecipado é uma das etapas que dá condições para que o expatriado saia do seu país de origem com plenas condições de exercer seus objetivos no exterior, podendo obter por antecedências treinamentos interculturais e fornecimento de informações sobre o país destinado. E o ajustamento no país de destino está ligado ao bem estar que o expatriado vai obter na sua missão internacional, sendo apresentado por três componentes: (1) o ajustamento geral, que envolve o conforto, alimentação, temperatura, e situações no geral que serão enfrentadas no cotidiano; (2) ajustamento no trabalho, ligado ao cargo e suas tarefas em relação ao desenvolvimento no trabalho; (3) ajustamento social, diz respeito ao relacionamento com as pessoas de fora do ambiente de trabalho no país anfitrião.

Além desses fatores Black, Mendenhall e Oddou (1991) preveem quatro outros fatores que também influenciam a dimensão do ajustamento: (1) fatores individuais; (2) fatores relacionados ao trabalho; (3) fatores organizacionais; (4) fatores contextuais. Os fatores individuais referem-se à autoeficácia do expatriado, como sua competência de percepção e capacidade de aprendizagem, para assim permitir que o expatriado consiga desenvolver melhor o processo de socialização com as pessoas do seu cotidiano. Os fatores relacionados ao trabalho dizem respeito ao grau de autonomia que permite que o expatriado desempenhe seu papel na nova organização de maneira eficaz, além disso, o expatriado deverá ter a compreensão da

diferença entre o trabalho local e seu trabalho anterior (no país de origem). Os fatores organizacionais referem-se às práticas culturais da organização e a socialização do expatriado no trabalho, como por exemplo, o aumento de incerteza que o expatriado pode obter por conta do novo ambiente de trabalho e consequentemente maior será a sua dificuldade de adaptação. E por último, os fatores contextuais apresentam que quanto maior for a diferença entre a cultura do país de destino e país de origem maior vai ser a dificuldade da adaptação do expatriado (BLACK; MENDENHALL; ODDU, 1991; KUBO; BRAGA, 2013).

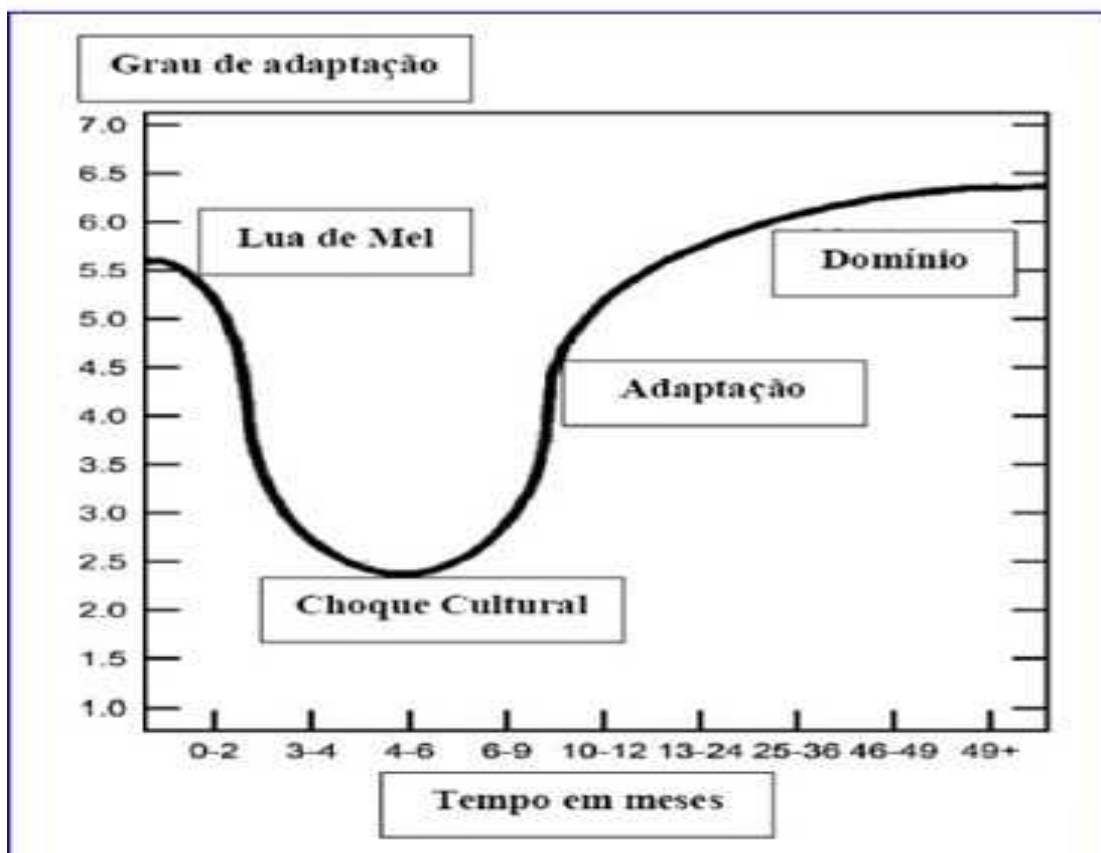
As experiências de trabalhos anteriores e a formação transcultural fornecida antes da partida do expatriado, são importantes para a redução de incertezas que possam surgir por parte do expatriado, sendo assim, o expatriado não vai criar expectativas tão grandes sobre a nova cultura que vai se inserir. Deste modo, quanto melhor for o ajuste antecipado, melhor será a adaptação no país de destino, pois os expatriados não vão ter tantas surpresas e reações negativas ao novo meio cultural (BLACK; MENDENHALL; ODDU, 1991; KUBO; BRAGA, 2013).

Com a transferência para outro país, os expatriados enfrentam uma nova cultura com novos valores e comportamentos, isso leva uma sensação de confusão e nervosismo, por estarem diante de um novo padrão de cultura e um diferente meio social. Essa nova cultura envolve rotinas diárias, habitação, alimentação, saúde (mental e física), custo de vida e interação com as pessoas do novo país. Os profissionais que não conseguem se adaptar ao novo ambiente e ao novo modelo de vida estão propícios a se isolar e fugir do convívio social, fato que resulta na maioria dos casos em desistência e volta prematura do país anfitrião (SOUSA, 2014; PRESTES; ROSEMBROCK, 2011; PALTHE, 2004).

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Lysgaard (1995) o ajustamento intercultural ocorre em um determinado período, e apresenta uma tendência que forma uma Curva-U. Dessa forma, a teoria da Curva-U propõe que o processo de ajustamento do expatriado no país hospede apresenta quatro fases: (1) lua de mel, (2) choque cultural, (3) adaptação, (4) domínio (BLACK; MENDENHALL, 1991), estas fases são apresentadas da figura 1. Lua de mel: que Joly (1996) define depois como “fase de encantamento”, é o estágio de fascínio e encantamento pela nova cultura, onde o expatriado está animado e seus sentimentos são semelhantes à de um turista, esse sentimento deve variar de acordo com as suas descobertas durante a expatriação. Choque cultural: essa fase é onde o expatriado começa a evidenciar os primeiros sinais de desconforto com a sua rotina diária. As diferenças culturais se mostram mais presentes e o momento de encantamento vai se esmaecendo aos poucos. O expatriado percebe que seus hábitos são diferentes da prática habitual naquela cultura e passa a ter comportamentos negativos, em consequência podendo trazer sentimentos de frustração, raiva, stress, ansiedade e até mesmo podendo fazer seu retorno prematuro do país. Adaptação: se o expatriado conseguir superar a fase anterior sem ter feito o encerramento de sua expatriação, ele percorre para a adaptação, que seria a aceitação de gradual da nova cultura, obtendo uma melhor aprendizagem do idioma, da rotina local e ocorrendo uma manifestação de novos comportamentos, hábitos e costumes. Domínio: essa fase é caracterizada como sendo a fase na qual o expatriado é capaz de viver de forma natural no novo país, isso ocorre em cerca de 12 meses de experiência no país, assim ele obtém uma melhor estabilidade (BLACK; MENDENHALL; ODDO, 1991; JOLY, 1996; GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011).

Joly (1996) coloca uma quinta fase que corresponde ao choque da volta, essa fase refere-se ao momento que o expatriado volta ao seu país de origem, ou seja, quando realiza a repatriação. O expatriado adquire novos hábitos e incorpora uma nova identidade a partir da nova cultura que ele vivenciou, ou seja, ele não é mais o mesmo de quando partiu para o país anfitrião, ele acaba modificando sua individualidade e seus conceitos, no âmbito profissional, pessoal e social, sendo assim, pode sentir-se frustrado e acabar tendo dificuldades para se reinserir em sua cultura de origem (JOLY 1996).

Figura 1 – Curva-U de ajustamento intercultural



Fonte: Gonzáles e Oliveira (2011).

Miguel (2015) explica que, essa proposição dos autores sobre o ajustamento intercultural, é percebido como algo que parece fácil de adaptar no início, seguindo depois de uma crise que o expatriado tende a ter ao se sentir menos ajustado, ficando sozinho e infeliz, e por último o expatriado volta a se sentir melhor e ajustado.

A interação com uma cultura diferente tende a gerar desconforto para o expatriado. Se o processo de ajustamento não for bem-sucedido, o desconforto gerado poderá originar em situações negativas no trabalho, como baixo desempenho e insatisfação. É nesse sentido que o desajuste pode comprometer o desempenho do expatriado na sua rotina de trabalho. Um expatriado desajustado a nível psicológico tende a sofrer de depressão, ansiedade, tensão e fadiga (REGO; CUNHA, 2009).

As diferenças culturais que existem entre o país de origem e o país de destino podem resultar em um conjunto de barreiras que o expatriado vai ter que enfrentar, tais como a diferença de horário, linguística, geográfica, alimentares e climáticas E, além disso, os valores, crenças e percepções são muito diferentes daqueles que estão familiarizados (GEETIKA; GUITA, 2012).

O expatriado vai se sentir adaptado ao novo ambiente quando tiver emoções positivas ou neutras relativas a respeito da nova cultura, se sentindo inserido nesse novo contexto do país de destino, e agindo de acordo com os valores e as crenças dele, sendo assim, o expatriado vai adquirir e adaptar-se aos comportamentos que são considerados da nova cultura, havendo ausência de sentimentos negativos, como o estresse e a frustração. O expatriado também vai se sentir com a capacidade de se relacionar melhor com os nativos do país de destino e ser

proficiente na gestão de situações do cotidiano (HASLBERGER; BREWSTER, 2009; REGO; CUNHA, 2009).

O bem-estar do expatriado está relacionado à aceitação da nova cultura, como a capacidade de executar a sua função normalmente no seu ambiente de trabalho, e a capacidade de se relacionar com os nativos desse país (LEE; VORST, 2010).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como descritivo-qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como a principal finalidade, desenvolver e esclarecer melhor conceitos e ideias, podendo assim formular problemas ou hipóteses para estudos posteriores (GIL, 2008, p.27). A pesquisa descritiva tem como principal objetivo caracterizar uma situação, grupo, indivíduo ou fenômeno, com a intenção de levantar percepções e características de um grupo específico (MALHOTRA, 2001). Os dados foram coletados por meio da entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada é o tipo de entrevista que se inicia com questões baseadas em teorias e hipóteses, previamente dispostas, que são do interesse da pesquisa, mas também permanece aberta para novas questões que surgem no decorrer da entrevista (Triviños, 1987).

Foi elaborado um roteiro de entrevista, o qual foi utilizado para realizar duas entrevistas com alunas que passaram pelo processo de expatriação. A primeira entrevista durou em média 28 minutos, enquanto a segunda durou 12 minutos. Ambas foram realizadas presencialmente na sala do CAAD (Centro Acadêmico de Administração da UEM).

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, a qual é definida como:

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visando obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção) dessas mensagens (BARDIN, 1979, p.34; p.42).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Essa parte da pesquisa dedica-se a apresentar e a analisar os dados obtidos. A análise foi realizada com o intuito de alcançar o objetivo geral da pesquisa, que é descrever como ocorre o ajustamento intercultural no processo de expatriação de estudantes. E para que o objetivo geral pudesse ser alcançado, foram analisados os objetivos específicos, sendo estes: (1) identificar como ocorre o processo de expatriação de estudantes; (2) identificar quais as fases enfrentadas no processo de ajustamento intercultural pelos estudantes; (3) identificar quais os desafios enfrentados no processo de ajustamento intercultural pelos estudantes.

4.1. ESTUDANTE 1

A estudante 1 cursava arquitetura, 24 anos, foi estudar em Barcelona na Espanha no período de um ano, utilizando o espanhol como seu idioma principal.

O principal motivo apresentado para a realização da expatriação foi pela experiência e vivência pessoal, por se tratar de uma questão pessoal, como um sonho de residir em um país diferente do que o de origem, a decisão de ir conhecer a Europa foi importante assim que surgiu a oportunidade de ir.

A expatriada não teve um preparo antecipado, não procurou aprender sobre a língua e nem a cultura antes de ir para o país de destino, por falta de tempo, pois a oportunidade de sair do país surgiu muito rápido, e com isso não foi possível ter um preparo do idioma e um conhecimento antecipado sobre a cultura e valores do país que ela iria vivenciar. Kubo e Braga (2013) afirmam que o ajustamento antecipado é um fator importante para que o ajustamento do expatriado ocorra com maior facilidade. Com a falta do ajustamento antecipado, percebeu-se uma dificuldade no começo para compreender o idioma, mas a expatriada destaca que conseguiu “se virar, falando português mesmo, e tentando entender o que o pessoal falava”.

Em relação à nova cultura a expatriada teve queixas no que diz respeito ao clima, ela não conseguiu se adaptar, a temperatura chegava a 0º grau, e com isso dificultava ela ir até a aula, ou até mesmo ao mercado. Foi necessária uma adaptação ao idioma local e a rotina, que durou de 1 a 3 meses para se acostumar. No que diz respeito ao relacionamento com as pessoas, a expatriada teve dificuldade para interagir no começo, e afirma que os Espanhóis têm um jeito grosseiro e não são tão receptivos, são pessoas fechadas e difícil de interagir. O ajustamento no país de destino ocorreu através da adaptação à nova cultura, como as regras, normas e padrões; e da adaptação no relacionamento com as pessoas (BLACK; MENDENHALL; ODDU, 1991).

A expatriada passou por cinco fases no período em que permaneceu fora do país: (1) encantamento; (2) choque de cultura; (3) adaptação; (4) choque de cultura; e (5) domínio.

A primeira impressão ao chegar ao país que a aluna teve foi de achar tudo muito diferente, e muito mais avançado e melhor que no Brasil, sofrendo um assim um impacto com uma cultura diferenciada do que a de costume, porém com entusiasmo para conhecer mais sobre o país: “a primeira impressão foi de tudo lindo e maravilhoso”. Esta primeira fase parece descrever a fase de **encantamento** (JOLY, 1996) ou **lua de mel**, se caracterizando pela expatriada ter apresentado fascínio e admiração pela cultura logo de início. A primeira fase do encantamento durou cerca de 1 mês.

Após a primeira fase a expatriada entrou na rotina e o real motivo de ter ido fazer a expatriação, com isso, ela descreveu como uma sensação de medo, por não saber o que estava por vir, tendo assim um pequeno desânimo por ter que encarar a realidade, que era ter que estudar, e não ter mais aquela sensação de turismo. A segunda fase parece com o **choque de cultura** (BLACK; MENDENHALL, 1990) que é uma desilusão e frustração ao lidar com o cotidiano na nova cultura.

Em seguida houve a terceira fase, que foi uma aceitação da nova cultura, obtendo uma melhor aprendizagem do idioma e da rotina local, e assim se adaptando e gostando de forma gradual daquilo que estava vivendo, voltando a ter animo e encantamento pelo país, estava feliz novamente por estar vivendo aquela experiência e gostando muito de estar lá. Então, essa terceira fase pode ser chamada de fase de **adaptação** (BLACK; MENDENHALL, 1990), onde a expatriada começou a se adaptar à nova rotina e o idioma local.

A quarta fase foi uma fase um pouco conturbada, pois houve falta de dinheiro, com isso ocorreu uma preocupação com a situação que estava acontecendo, o frio lá era muito rigoroso, com isso houve um aumento na conta de energia, água e gás. Pode se dizer que a expatriada entrou em um choque muito grande, por estar passando por uma situação difícil e certos desajustes psicológicos podem levar a depressão como coloca Rego e Cunha (2009). Essa fase novamente parece corresponder ao **choque de cultura** (BLACK; MENDENHALL, 1990), pois a expatriada teve comportamentos negativos com a nova cultura, e chegou a apresentar frustrações com a situação, ou seja, ela teve um retrocesso no processo de adaptação.

Por fim, a expatriada teve uma última fase, que foi uma fase de despedida, a expatriada retrata que queria muito ir para casa, mas ao mesmo tempo queria muito ficar, ela sente uma vontade até de morar no país, então foi observado um sentimento de alegria por querer voltar para casa, mas também de tristeza por querer ficar mais tempo. Sendo assim, foi notado semelhança com a última fase da teoria da Curva-U de Black e Mendenhall (1990) que é a fase de domínio que diz que o expatriado é capaz de viver de forma natural no país.

As principais dificuldades notadas que a expatriada sentiu no processo de expatriação foram: o idioma, já que ela chegou ao país de origem sem saber nada da língua e assim não compreendeu o que eles falavam no começo, e levou cerca de 4 a 5 meses para ela estar compreendendo e falando melhor; o relacionamento com as pessoas, ela afirma que eles são pessoas bem fechadas e com jeito um pouco grosseiro, e isso fez com que ela se sentisse bem solitária em alguns momentos, com saudade dos amigos e isso a levou a ter depressão, por sentir falta de sair para eventos e interagir. Essas dificuldades trouxeram insatisfação e desmotivação (BLACK; MENDENHALL, 1990), porém foi em momentos específicos, e a expatriada tinha a habilidade de recuperar sua satisfação e motivação.

4.2. ESTUDANTE 2

A estudante 2 cursava química, 25 anos, foi estudar no Japão na cidade de Tenri, província de Nara, no período de um ano e três meses, utilizando o japonês como seu idioma principal.

O principal motivo para a expatriação a possibilidade de fazer um intercâmbio. Ademais, a escolha também teve relação com sua família, já que ela tinha parentes que já moravam lá, e seus pais e avós já moraram no Japão, assim teve curiosidade para vivenciar a cultura de sua família.

A expatriada não buscou aprender sobre o país de destino, porém sempre teve um pouco da cultura inserida em sua casa, já que ela conversava japonês com sua avó, e já tinha um pouco de conhecimento, por parte da família, da cultura japonesa. Sendo assim, ela teve um ajustamento antecipado (BLACK; MENDENHALL; ODDUO, 1991) obtendo informações sobre o país, a cultura e os valores dos japoneses, através da sua família.

O ajustamento no país de destino ocorreu através da adaptação à nova cultura, como as regras, normas e padrões; e da adaptação no relacionamento com as pessoas (BLACK; MENDENHALL; ODDUO, 1991). Em relação à nova cultura, apesar das queixas sobre o machismo muito presente na sociedade japonesa, a expatriada se adaptou as regras, normas e padrões da escola, cumpriu as exigências da escola, e assim conseguindo cumprir os horários estipulados; e na adaptação com as pessoas, a expatriada afirma que os japoneses são pessoas muito secas e fechadas, mas no convívio social com os outros alunos ela conseguiu se adaptar melhor.

As principais dificuldades que a expatriada sentiu no processo de adaptação foram: a alimentação, por ser da cultura japonesa comer arroz no café da manhã, a expatriada estranhou de início e depois se sentiu enjoada com essa mesma rotina de alimentação, mas acabou acostumando; a dificuldade no idioma, o japonês é uma língua muito difícil e ela chegou sabendo falar um pouco, mas para dialogar com os outros alunos teve uma maior dificuldade, já que eles eram de 13 países diferentes; e na cultura, o machismo ainda é muito presente no Japão, a diferença entre homens e mulheres é enorme, isso fez com que ela se sentisse frustrada e não aceitasse certas atitudes, como a de “mulher lava louça e limpar tudo, enquanto os homens vão descansar”. Essas dificuldades lhe trouxeram insatisfação e desmotivação

(BLACK; MENDENHALL, 1990), porém ela tinha a habilidade de recuperar sua motivação e satisfação.

A expatriada passou por quatro fases no período em que permaneceu fora do país: (1) encantamento; (2) choque de cultura; (3) adaptação; (4) choque de volta.

A primeira fase do processo de adaptação, que durou cerca de 3 semanas, foi uma fase de animação. A expatriada chegou animada no país, e assim se sentiu fascinada pela nova cultura. Essa fase parece descrever a fase de **encantamento** (JOLY, 1996), ou **lua-de-mel** (BLACK; MENDENHALL; ODDU, 1991), a expatriada se via como uma autêntica turista, desenvolvendo sentimentos de excitação e euforia pelas novidades do país acolhido.

A expatriada chegou entrou na fase de desânimo em seguida, onde ela passou a sentir insatisfação e saudade da família, também foi um período de falta de dinheiro, a conversão de real para ienes era cara, e com isso ela deixou de fazer vários passeios e conhecer novos lugares, isso fez com que ela ficasse triste por um tempo. A situação na escola também estava difícil, já que ela tinha que passar quase o dia inteiro estudando e ficava sem tempo para aproveitar o país e se aventurar. Essa segunda fase parece com o **choque de cultura** (BLACK; MENDENHALL, 1990), onde a expatriada começou a ter sentimentos de desconforto, desilusão, frustração e solidão.

Na terceira fase do processo de adaptação a estudante estava bem, com sentimento de entusiasmo novamente. Então, essa terceira fase pode ser chamada de fase de **adaptação** (BLACK; MENDENHALL, 1990), onde a expatriada começou a aceitar a nova cultura e a integrar-se nela, desenvolvendo sentimentos de pertencimento. Embora, ela não tenha tido uma melhor aprendizagem no idioma, seu japonês piorou no final, ela não conseguiu aprender muito o idioma, já que seu convívio social era com pessoas que não sabiam falar a língua tão bem. A expatriado não passou pela fase de domínio.

Na repatriação a estudante sofreu para se readaptar ao seu país de origem, já que adquiriu novos hábitos da cultura do país que foi expatriada, como o hábito de comer arroz de manhã. Essa fase pode ser chamada de **choque de volta** (JOLY, 1996), no qual é necessário realizar um processo de “desestruturação-reestruturação da personalidade” ao voltar.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo descrever como ocorre o ajustamento intercultural no processo de expatriação de estudantes. A motivação para a realização da expatriação identificada nas alunas foi pela experiência e vivência pessoal.

A estudante 1 passou por um processo de adaptação com relação à cultura, a expatriada não conseguiu se adaptar ao clima, já ao idioma local, ela enfrentou dificuldades no começo, mas se adaptou melhor com o passar do tempo. As fases enfrentadas no processo de ajustamento começaram com a fase de encantamento seguindo para o choque de cultura, adaptação, e em seguida a expatriada teve uma recaída, e isso fez com que ela voltasse para o choque de cultura e depois fosse para o domínio de Black & Mendenhall (1991). Os principais desafios enfrentados foram o idioma e o relacionamento com as pessoas.

A estudante 2 passou por um processo de adaptação com a alimentação, idioma e cultura. A alimentação foi a única que ela conseguiu se adaptar com o tempo, já o idioma se tornou mais difícil e assim não houve adaptação dele e nem uma melhora. Em relação à cultura, os traços culturais diferentes do país dificultaram ela se sentir pertencida, influenciando principalmente a forma de relacionamento com as pessoas, atitudes, valores e opiniões. As fases enfrentadas começaram pelo encantamento, choque de cultura, adaptação e choque de volta, sendo que a expatriada não obteve um domínio de Black & Mendenhall (1990), mesmo ficando mais tempo que a estudante 1, com o tempo de um ano e três meses, ela não dominou tão bem

o idioma, e nem se adaptou a cultura. Os desafios enfrentados foram o idioma e alimentação do país de destino.

Por fim, foi possível observar que nem todas as fases que Black & Mendenhall (1990) afirmam existir foram percorridas pelas estudantes. Ambas percorreram as mesmas três primeiras fases (encantamento, choque de cultura e adaptação), porém a estudante 1 voltou para o choque de cultura, e só então foi para o domínio, enquanto a estudante 2 não obteve domínio, indo direto para a fase que se passa na repatriação, chamada de choque de volta por (JOLY, 1996).

REFERÊNCIAS

ALTMAN, Y.; BARUCH, Y. Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? **Personnel Review**, v.41, n. 2, p. 233-255, 2012.

ARAUJO, B.F.B.; TEIXEIRA, M.L.M.; CRUZ, P.B.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais. **RAUSP**, v. 47, n. 4, 2012, p. 555-570.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, 15: 113-136, 1990.

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

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

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. Global relocation trends: 2011 survey report. **New York: Windham International**, 2011.

CALDERÓN, P.A.L.; GUEDES, A.L.M.; CARVALHO, R.W. Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext**, v.11, n.2, 2016, p. 6-20.

CALIGIURI, P. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, 20, 61-80.

CARPES, A.M.; SCHERER, F.L.; DINIZ, D.; BEURON, T.A. Expansão internacional para a china e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, 2011, p. 22-48.

CHIEN, Y.G. After six decades: applying the U-curve hypothesis to the adjustment of international postgraduate students. **Journal of Research in International Education**, v. 15, n. 1, 2016, p.32-51.

DOHERTY, N.; RICHARDSON, J.; THORN, K. Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: clarification of the research stream. **Career Development International**. v. 18, n. 1, p. 97-112, 2013.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: **Atlas**, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Expatriação de executivos. **GV Executivo**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 48- 52, set./out. 2006.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. Processo de Expatriação: um modelo com fases e práticas. **Revista eletrônica de estratégia & negócios**, v. 8, n. 2, p. 54–84, 2015.

GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D. Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 29-59, 2017.

GALLON, S.; SCHEFFER, A.; BITTENCOURT, B.; GALLON, I. Processo de expatriação: além da experiência internacional Gestão Contemporânea, Porto Alegre, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2008.

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

HASLBERGER, A., BREWSTER, C. Capital Gains: Expatriate Adjustment and the Psychological Contract in International Careers, **Human Resource Management**, 2009.

HOLOPAINEN, J.; BJORKMAN, I. The personal characteristics of the successful expatriate. **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 37-50, 2005.

INKSON, K.; ARTHUR, M. B.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development. **Journal of world business**, v. 32, n. 4, p. 351-368, 1997.

JENKIS, E.M.; MOCKAITIS, A.I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. **The International Journal of Human Resource Management**, Cardiff, v.21, n.15, 2010.

JOKINEN, T. BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 6, 2008.

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

Kubo, E. K. (2011). Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil. (Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo).

KUBO, E.K.M.; BRAGA, B.M. Ajustamento intercultural de executivos expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE**, v. 53, n. 3, 2013, p. 243-255.

LEE, L.; VAN VORST, D. The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. **International Journal of Management, Dorset**, v. 27, n. 3, part 2, p. 628-649, 2010.

LUIZ, R. C. R.; SANTOS, I. C. D.; TADEUCCI, M. S. R. A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 2, p. 74-83, 2012.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIGUEL, A. G. N. Ajustamento intercultural de expatriados pela organização e autoexpatriados em Angola. **Curso de Mestrado em Administração. Universidade FUMEC. Faculdade Ciências Empresariais, Belo Horizonte**. 87f., 2015.

NARDI, L. O perfil do profissional auto expatriado e práticas de gestão de pessoas. 2015. 112 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – **Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre**, 2015.

PALTHE, J. The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. **International Journal of Intercultural Relations**, 2004.

PELTOKORPI, V., FROESE, F.J. Organizational Expatriates and Self-Initiated Expatriates: Who Adjusts Better to Work and Life in Japan? **The International Journal of Human Resource Management**, 20, 1096– 1112, 2009.

PRESTES, V. A.; GRISCI, C. L. I. Modelo de moda: trabalho imaterial e estratégia existencial consumista na expatriação. In: **IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Belo Horizonte, Brasil. Anais... Belo Horizonte, 2016.

PRESTES, V., & ROSEMBOCK, M. (2015). O Processo de Expatriação: as pessoas no contexto internacional. **Caderno Científico CECIESA – GESTÃO**, 1(1), 131-141.

REGO, A. CUNHA, M. P. (2009). Manual de gestão transcultural de recursos humanos. Lisboa: **Editora RH**.

SEBBEN, A. Ciências interculturais e a expatriação: novos modelos para o mercado brasileiro. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com: um desafio para os rhs interculturais**. Porto Alegre: **Artes e Ofícios**, 2009.

SEBBEN, A. Gestão de expatriados e a psicologia intercultural como um novo recurso. **Revista da ESPM**, São Paulo, p. 70-75, jan./fev. 2008.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed.). **Understanding the Malaysian workforce - Guidelines for managers**. p. 144 -155, 1996.

- SUUTARI, V. Global managers: Career orientation, career tracks, lifestyle implication sand career commitment. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 3, p. 185-207, 2003.
- TAKEUCHI, R., LEPAK, D. P., MORINOVA, S. V., YUN, S. Nonlinear influences of stressors on general adjustment: the case of Japanese expatriates and their spouses. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 6, p. 928-943, 2007.
- TAKEUCHI, R.; MARINOVA, S.V.; LEPAK, D.P.; LIU, W. A model of expatriate withdrawal-related outcomes: decision making from a dualistic adjustment perspective. **Human Resource Management Review**, v.15, n.2, p.119-138, 2005.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUNG, R. L. Career Issues in International Assignments. **The Academy of Management Executive**. v. 11, n. 3, p. 241-244, 1988.
- TYE, M.G.; CHEN, P.Y. Selection of expatriates: decision-making models used by HR professionals. **HR Human Resource Planning**, 2005.
- VANCE, C. M. The Personal Quest for Building Global Competence: A Taxonomy of Self-Initiating Career Path Strategies for Gaining Business Experience Abroad. **Journal Of World Business**, 2005.