

# **A ADAPTAÇÃO CULTURAL DE EXPATRIADOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E EMPRESARIAIS**

Angélica Schneider Niehues<sup>1</sup>

Ivanete Schneider Hahn<sup>2</sup>

Flavia Luciane Scherer<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este estudo buscou identificar os aspectos econômicos, sociais e empresariais que influenciam na adaptação cultural de expatriados organizacionais e voluntários brasileiros. Para responder ao objetivo, foram entrevistados dois expatriados organizacionais e sete expatriados voluntários. As entrevistas foram guiadas por um roteiro preestabelecido, elaborado a partir de Gialain (2009) e Barbosa (2010). Para a análise, os dados foram agrupados em categorias de análise. Os resultados mostram que tanto para os expatriados voluntários quanto para os organizacionais o fator financeiro teve grande importância na decisão de expatriação. Ainda, a expatriação foi indicada por grande parte dos respondentes como parte de seu planejamento da carreira, ao mesmo tempo em que a expatriação exigiu deles constantes adaptações aos diferentes aspectos do país destino. Finalmente, os expatriados organizacionais indicaram que aspectos, como relacionamento com os novos colegas e a carga de trabalho, não dificultaram a adaptação no país-destino. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o apoio familiar foi imprescindível na decisão de expatriação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Negócios Internacionais; Gestão de pessoas; Expatriação.

## **THE CULTURAL ADAPTATION OF BRAZILIAN EXPATRIATES: AN ANALYSIS OF ECONOMIC, SOCIAL AND CORPORATE ASPECTS**

**ABSTRACT:** This study aimed to identify the economic, social and corporate aspects that influence the cultural adjustment of Brazilian expatriates. To attend the objective, we interviewed two organizational expatriates' and seven volunteers. The script that guided the interviews was elaborated from Gialain (2009) and Barbosa (2010). For analysis, data were grouped into categories. The results show that both expatriates declare that financial factor was the most important in the decision of expatriation. Still, most respondents indicated expatriation as part of their career-planning while required constant adaptation to different aspects of the destination country. Finally, the organizational expatriates indicated that aspects such as relationships with new colleagues and workload not difficult the adaption in destination country. Respondents were unanimous in stating that family support was essential in the expatriation decision.

**KEYWORDS:** International business; Human resource management; Expatriate.

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas brasileiras é tardia, não apenas quando comparada a empresas de países desenvolvidos, mas também com a de outros países emergentes (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). A principal razão disso, pelos esforços de internacionalização das grandes empresas brasileiras, pode ser a necessidade de manter suas taxas de crescimento contínuas no contexto de saturação do mercado doméstico (TANURE, CYRINO; PENIDO, 2007).

Nesse movimento de internacionalização de empresas brasileiras via investimentos diretos no exterior, a gestão de expatriados assume um papel de maior relevância no processo efetivo de expansão internacional (MAGALHÃES; ROCHA, 2002). De modo geral, as empresas buscam aumentar as habilidades e os conhecimentos de seus executivos, utilizando a mobilidade dos executivos, em projetos com equipes multiculturais ou sob a forma de expatriação (FREITAS, 2000). No caso das empresas brasileiras, o esforço para aumentar a participação nos negócios internacionais vem sendo verificada a partir do início da década de 90 (FLEURY; FLEURY, 2006).

A adaptação de expatriados refere-se à adequação dos profissionais a aspectos como temperatura, alimentação, transporte, compras no ambiente de destino (ARAÚJO et al., 2012) e, especialmente a adaptação cultural, que é vista como um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas que trabalham atravessando fronteiras (BARBOSA, 2010). Para o autor, a vivência em um novo ambiente e cultura, num país estrangeiro, é uma experiência desafiadora, e requer do expatriado reestruturação, desenvolvimento, adaptação e resposta às exigências do novo ambiente.

Apesar da literatura diversa sobre expatriação, tratar os executivos que trabalham e vivem no exterior de forma homogênea, alguns autores defendem a diferença entre os expatriados organizacionais (EOs) e os expatriados voluntários (EVs). (ARAÚJO et al., 2012). Para os autores, os EOs são denominados os profissionais que são designados pela empresa para executar funções no exterior, e EVs são aqueles que decidem por si, desenvolver uma atividade internacional. Além disso, os mesmos autores explicam que os principais estudos realizados referem-se aos EOs, pois é a partir deles que se busca entender as motivações das empresas nos projetos de expatriação organizacional.

Há importantes diferenças conceituais e empíricas entre os EOs e EVs, sendo que os EVs mostraram-se mais propensos à adaptação no novo país do que os EOs (ARAÚJO et al.,

2012). Alguns estudos sugerem que novos estudos sejam conduzidos com esses públicos, examinando a influência do apoio familiar (ARAÚJO et al., 2012; GIALAIN, 2009).

Dessa forma, este estudo foi motivado pelas pesquisas de Gialain (2009) e Araújo et al. (2012). Objetiva identificar os aspectos econômicos, sociais e empresariais que influenciam na adaptação cultural dos EOs e EVs brasileiros, com ênfase a influência do apoio familiar na expatriação, conferindo o ineditismo e contribuição teórica à pesquisa.

Para responder ao proposto, o artigo organiza-se em cinco seções. A primeira seção, objetiva contextualizar os aspectos gerais do trabalho, apresentando o problema, os objetivos da pesquisa e justificando as motivações para o trabalho. A segunda seção trata da internacionalização de recursos humanos brasileiros, conhecida como expatriação, diferenciando EOs de EVs. Na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa de campo. A quarta seção apresenta os resultados auferidos a partir do levantamento de dados. E, por fim, apresentam-se as considerações finais, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 A EXPATRIAÇÃO**

A expatriação é um tema que vem sendo abordado desde os primórdios da civilização, pois o sucesso da colonização se deu pelo envio de representantes para administrar terras subsidiárias (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Com o tempo, as expatriações tornaram-se frequentes, principalmente no mundo corporativo. Cada vez mais, as pessoas optam por viver e trabalhar fora do seu país de origem, pelo rápido crescimento na procura e contratação de executivos com competências e vivências globais por parte das empresas (ARAÚJO et al., 2012).

Mudar-se para outro país significa que a pessoa deverá construir uma outra vida, fazer novas representações e procurar familiarizar-se com o novo ambiente. Trata-se de um mergulho que provoca confusão nas referências, nos sentidos e nas emoções já estabelecidas (WAGNER, 2009). Para o autor a expatriação é uma experiência intercultural, psíquica e afetiva, que envolve o processo de desestruturação e reestruturação, que por sua vez, se insere no quadro sociocultural da atividade humana.

Para viver essa experiência internacional, o profissional deve estar aberto a novas experiências, curiosidade diante do diferente e certa abertura de espírito (FREITAS, 2000). Para o autor exige ainda uma forte capacidade de comunicação e negociação, pois o potencial

para conflitos é maior quando se trabalha em grupos culturais diferentes. Por fim, o expatriado deve ter habilidade de relacionamento, sensibilidade cultural, empatia e autonomia.

Wagner (2009) explica que existem quatro fases para um processo de expatriação: a primeira fase refere-se ao encantamento, geralmente nos primeiros meses do processo. A segunda fase consiste no negativismo extremo, quando aparecem os primeiros desconfortos com as diferenças. Do ponto de vista cultural, aparece a percepção das diferenças em relação à língua e aos relacionamentos. Na terceira fase, o expatriado guarda distância ou busca integrar-se, ocorrendo a rejeição que leva ao isolamento ou à integração, com a incorporação de traços culturais, permitindo a inserção na sociedade. Por último, a quarta fase diz respeito ao choque da volta, já que a pessoa que volta não é mais a mesma que foi, pois estabeleceu um novo sentido na sua relação com a natureza, com novos hábitos e novos traços culturais.

“A expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país” (FREITAS, 2000, p.20). Contudo, a literatura sobre a expatriação trata os executivos que trabalham e vivem no exterior de forma homogênea, ao mesmo tempo que alguns autores defendem a diferença entre os EOs e os EVs (ARAÚJO et al., 2012).

O expatriado organizacional é o empregado que é enviado pela empresa (matriz) para viver e trabalhar em outro país por determinado período de tempo, que costuma variar de dois a vários anos (CALIGIURI, 2000). Araújo et al. (2012) corroboram que os EOs são os profissionais enviados por empresa multinacional ao exterior a fim de ocuparem cargos específicos ou para que trabalhem em metas a serem alcançadas, sendo que a principal motivação à expatriação surge por questões financeiras e pelos benefícios pós-expatriação, configurando, assim, a expatriação organizacional como uma estratégia de carreira. Em sua grande maioria, os EOs recebem apoio das empresas, podendo gozar de treinamentos culturais e de idioma, tendo contribuição financeira e suporte em questões pessoais, como a moradia e a educação para os filhos.

Para Barbosa (2010), no momento em que a empresa já iniciou ou está no processo de internacionalização, existem apenas três fatores que a fazem enviar funcionários para operações no exterior, ou seja, realizar uma expatriação: (1) preencher uma posição; (2) desenvolver a liderança; ou, (3) fazer algum processo de desenvolvimento organizacional. O autor explica que, quando o objetivo da expatriação é o preenchimento de uma posição, ocorre, geralmente, quando no local não existem profissionais com as habilidades

solicitadas/necessárias para o desenvolvimento das atividades, ou quando a empresa está na fase inicial de suas operações. Quando o objetivo da expatriação é desenvolver o gerente profissional e pessoalmente, o cargo e o candidato devem ter características alinhadas, permitindo um espaço para o aprendizado. Por fim, se o objetivo da expatriação é a manutenção e o desenvolvimento organizacional, o gerente ocupa uma posição-chave, a fim de contribuir ativamente em um nível estratégico, aumentando o nível de autonomia da organização.

Os EVs são profissionais que atuam no exterior com vínculo empregatício, não tendo sido transferidos por uma instituição, mas viajado por iniciativa própria. Têm como fatores motivadores questões de caráter individual, primordiais à expatriação, como a busca por experiências novas, autodesenvolvimento e outras agendas pessoais (ARAÚJO et al., 2012).

Diferentemente dos EOs, em geral, os EVs não possuem um prazo estipulado de retorno ao país de origem e não recebem apoio organizacional para o processo de adaptação. Uma vez que o voluntário é uma pessoa que atua profissionalmente no exterior por iniciativa própria, têm sido utilizado de forma intercambiável os termos imigrante e expatriado voluntário (PELTOKORPI, 2007; HOWE-WALSH; SCHYNS, 2010). Para Al Ariss (2010) o EV possui um melhor status no país-destino que o imigrante, defendendo, assim, que esse deve, necessariamente, provir de um país desenvolvido.

Infere-se que a maior parte dos expatriados no mundo é formada por voluntários, sendo que representam uma opção vantajosa à obtenção de talentos globais como afirmam Myers e Pringle (2005). Ao mesmo tempo, os executivos expatriados brasileiros vêm sendo muito requisitados no mercado internacional, em virtude do seu estilo de gestão, que reúne flexibilidade e competência, saber lidar habilmente com improvisação e criatividade (MAGALHÃES, 2008). Além disso, de acordo com Barbosa (2010), existe a influência dos aspectos econômicos, sociais e empresariais sobre a adaptação cultural dos expatriados. Logo, é cogente pesquisar ambos os grupos na busca de suas idiossincrasias.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste estudo define-se como EO o empregado que é enviado pela empresa matriz para viver e trabalhar em outro país por determinado período de tempo (CALIGIURI, 2000). Como EVs definem-se os profissionais que atuam no exterior com vínculo empregatício, não tendo sido transferidos por uma instituição, mas viajado por iniciativa própria. Têm como fatores

motivadores questões de caráter individual, primordiais à expatriação, como a busca por experiências novas, autodesenvolvimento e outras agendas pessoais (ARAÚJO et al., 2012).

A pesquisa empírica, de natureza descritiva, aborda a questão sob uma perspectiva qualitativa e tem o objetivo de identificar aspectos econômicos, sociais e empresariais que influenciam na adaptação cultural dos expatriados brasileiros, sendo operacionalizada por meio de entrevistas com EOs e EVs.

A delimitação da amostra caracteriza-se por sua natureza não probabilística, intencional e por conveniência, haja vista que os pesquisadores selecionaram os elementos admitindo que esses podem, de alguma forma, representar o universo (GIL, 2010). Dessa forma, a amostra foi composta por duas entrevistas com EOs e sete EVs.

As entrevistas foram guiadas por um roteiro preestabelecido, elaborado a partir de Gialain (2009) e Barbosa (2010). A coleta dos dados ocorreu de forma presencial, bem como via entrevistas assistidas online (Skype). Na perspectiva de identificar os grupos com padrões comuns de comportamento dentro da amostra da pesquisa, foram incluídas, no instrumento de coleta de dados, algumas variáveis de caracterização das empresas e dos entrevistados. A coleta dos dados ocorreu nos meses de agosto, setembro e outubro de 2013.

Em posse dos dados coletados, procedeu-se à transcrição das entrevistas em sua literalidade. A análise propriamente dita, foi organizada, conforme a sugestão de Bardin (2004), em três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Após, as informações foram reagrupadas em categorias, conforme exposto na apresentação dos resultados.

## **4 RESULTADOS**

Este capítulo expõe os resultados da pesquisa empírica, separados pelos respondentes entre os EVs e os EOs. Em cada uma das subseções apresentam-se os dados relativos ao perfil dos entrevistados, bem como suas respostas às questões relativas à expatriação.

### **4.1 EXPATRIADOS VOLUNTÁRIOS**

Foram entrevistados sete EVs, com faixa etária entre 21 e 29 anos de idade. Cinco entrevistados (71,4%) são do gênero feminino e dois (28,6%) do gênero masculino. Desses, quatro ainda se encontram expatriados (morando nos seguintes lugares: Dortmund/Alemanha; Dublin/Irlanda e Inwil/Suíça) e os outros já retornaram ao Brasil (viveram como expatriados em Luzern e Zurique/ Suíça e Nordrhein Westphalen/ Alemanha).

No que se refere à formação, 57,1% contam com ensino superior incompleto, e os outros 42,9% têm ensino superior completo. Quanto ao estado civil dos entrevistados, 57,1% são casados/união estável e 42,9% são solteiros. Da amostra, apenas um dos respondentes tem filhos. Já 42,9% dos entrevistados foram acompanhados na expatriação, enquanto 57,1% foram sozinhos. Os expatriados voluntários que foram acompanhados pelo cônjuge afirmam que esse tinha atividades laborais antes de seguir para a expatriação, sendo que os mesmos também trabalharam durante o período de expatriação. O tempo de expatriação dos entrevistados durou entre seis meses e seis anos.

Por motivos de sigilo, os entrevistados da pesquisa serão denominados como: EVa, EVb, EVc, EVd, EVe, EVf e EVg. A figura 1 apresenta o perfil dos EVs entrevistados.

Figura 1 – Perfil dos EVs

	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação</b>	<b>Estado da Expatriação</b>	<b>Foi acompanhado?</b>	<b>O companheiro trabalhou durante a expatriação?</b>
<b>EVa</b>	23	Feminino	Superior incompleto	Luzern	Não	Não se aplica
<b>EVb</b>	24	Masculino	Superior completo	Zurique	Sim	Sim
<b>EVc</b>	21	Feminino	Superior incompleto	Nordrhein Westfalen	Não	Não se aplica
<b>EVd</b>	21	Feminino	Superior completo	Luzern	Sim	Sim
<b>EVe</b>	25	Feminino	Superior completo	Luzern	Sim	Sim
<b>EVf</b>	22	Masculino	Superior incompleto	Dublin	Não se aplica	Não se aplica
<b>EVg</b>	29	Feminino	Superior incompleto	Nordrhein Westfalen	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: elaborado pelas autoras

Antes da expatriação, EVc, EVe e EVg eram estudantes, não exerciam atividade laboral. O EVa trabalhava como vendedor, EVb era balconista, EVd trabalhava em uma academia, e EVf era programador. No período da expatriação, EVa, EVb, EVd e EVe trabalharam em fazendas (olericultura, fruticultura e com animais). EVf trabalhou em uma empresa de criação de campanhas de marketing online, e EVg estudava e trabalhava como uma espécie de estágio. Por fim, EVc trabalhou como Au Pair.

No que se refere ao processo de seleção para expatriação, todos os EVs entrevistados foram para o país destino por meio de uma agência, sendo que esses foram por diversos motivos, que variam entre fatores familiares (outros integrantes da família já haviam tido experiências internacionais anteriormente), aprimoramento em uma língua estrangeira e novas

possibilidades profissionais. Infere-se que para quatro dos entrevistados, ter uma experiência de trabalho internacional fazia parte do seu plano de carreira, enquanto para os outros três foi uma oportunidade que surgiu sem ser planejada.

Os entrevistados EVa, EVb, EVd e EVe afirmaram que o aspecto econômico/financeiro foi determinante no momento da aceitação da proposta de expatriação. Já os entrevistados EVc e EVg explicaram que buscavam experiência internacional e que o fator financeiro não teve tanta importância no processo de expatriação.

Quatro dos entrevistados (EVa, EVc, EVd e EVf) explicaram que não receberam qualquer tipo de treinamento intercultural, sendo que EVf disse que buscou por conta próprio conhecer um pouco do país destino. Os pesquisados EVb, EVe e EVg receberam treinamento por meio da agência com o qual realizaram a expatriação. Já, quando da chegada ao país-destino, os entrevistados afirmam terem recebido as devidas orientações, bem como sustentam terem sido bem-acolhidos.

As principais diferenças percebidas no cotidiano, enumeradas pelos entrevistados, referem-se, basicamente, à língua e à cultura do país (EVc e EVe), o transporte (EVa, EVd e EVf), à questão de limpeza e destinação do lixo (EVa e EVd), à pontualidade e comunicação (EVg) e as tecnologias avançadas (EVb). Contudo, todos asseguram que não tiveram problemas na adaptação cultural ao país destino.

A principal mudança citada pelos entrevistados referia-se à comida, já que afirmaram ter sentido muita falta, não se adaptando com facilidade aos diferentes temperos (EVa, EVb, EVc, EVd, EVe e EVg). O entrevistado EVf referiu que tinha acesso a comida típica brasileira com frequência, o que evitava que sentisse falta dela.

Os entrevistados enfatizaram ainda a questão do tempo de trabalho diário durante a expatriação, que variava de 6 horas a 14 horas por dia. Os entrevistados EVf e EVg foram os que menos horas por dia se dedicavam as atividades laborais, sendo 6 horas e 8 horas respectivamente. O EVa trabalhava em média 12 horas por dia, EVb entre 11 e 14 horas por dia, EVd e EVe trabalhavam entre 8 horas e 30 minutos a 11 horas por dia.

Os entrevistados EVa, EVd e EVg consideraram que as normas/regras do país-destino eram mais rígidas, que EVg complementa dizendo que as regras estão mais claras ao cidadão. EVf enfatizou que as regras não eram tão mais rígidas, mas que as pessoas do país costumavam respeitá-las mais do que os brasileiros respeitam as suas.



#### 4.2 EXPATRIADOS ORGANIZACIONAIS

Foram entrevistados dois EOs, sendo ambos homens, casados ou em união estável, sem filhos, pós-graduados e com 36 anos de idade. Ambos já foram repatriados, sendo que na época da expatriação moraram no Oriente Médio e na América do Norte. Os entrevistados não foram acompanhados na expatriação, sendo que um deles se casou apenas após o retorno ao Brasil e a esposa do segundo permaneceu no Brasil devido a suas atividades laborais. Por motivos de sigilo, os entrevistados serão denominados: EOa e EOb.

EOa é Engenheiro Civil e trabalhou durante um ano na empresa, tempo em que ficou expatriado. EOb trabalhava há 19 anos na empresa e permaneceu expatriado durante quatro anos e meio.

No que se refere ao processo de seleção dos expatriados, EOa foi indicado pela empresa consultora na qual trabalhou anteriormente, enquanto EOb foi selecionado pela experiência do mesmo na área e pela disponibilidade de mobilidade. Já, no que se refere a fatores/critérios que teriam levado a empresa a escolhê-los para expatriação, ambos afirmam que a experiência foi um dos principais critérios, com foco nos resultados e na dedicação (EOb) e do tempo de serviço no ramo e formação (EOa).

Ambos os expatriados afirmam que o processo de expatriação fazia parte do seu planejamento de carreira e que tiveram contato com a empresa contratante durante o processo de negociação. Os entrevistados enfatizaram que foram amplamente apoiados pela família durante o processo de negociação.

No caso do EOa, a empresa contratante, a fim de finalizar a negociação, apresentava os valores, o tempo e as atividades a serem desenvolvidas pelo mesmo. Porém não apresentou prática extensiva à família. O entrevistado afirmou que o aspecto econômico/financeiro foi determinante para que o mesmo aceitasse a proposta, sendo que sua remuneração lhe possibilitava um elevado padrão de vida. EOa explicou ainda que recebeu treinamento intercultural, que foi muito válido, considerando que o país destino da expatriação era muito distante culturalmente do Brasil.

O entrevistado EOb revelou que a empresa ofereceu muitos benefícios para o período de expatriação, embora para o entrevistado, a principal motivação da expatriação não foi financeira, mas a experiência internacional. Em ambos os casos de expatriação, a repatriação foi parte do processo. EOb indicou que não recebeu treinamento em função de ter tido pouco tempo entre a decisão da expatriação e sua efetivação.

Ambos os entrevistados consideraram-se bem-recebidos nos países-destino, sendo que EOa explicou que sua relação era muito profissional e que ao chegar ao país-destino, um motorista-guia o auxiliou, já que fazia parte do processo de expatriação. EOb alegou que recebeu auxílio de outras pessoas de forma espontânea, embora a empresa estivesse preparada para ajudar nas necessidades.

Infere-se que a cultura é uma programação coletiva de espírito que distingue um grupo de pessoas de outro grupo de pessoas (GUIGUET; SILVA, 2003). Beamer (2000) lembra que a cultura é adquirida e afeta nossa maneira de pensar, nossas percepções, nosso modo de ação e organização, nossas relações com o meio e com os outros e a concepção de espaço.

Ao mesmo tempo, Ali, Van der Zee e Sanders (2003) sugerem que o ajustamento pode ser considerado como o resultado do processo de adaptação, relativo às mudanças que ocorrem em determinados grupos como uma resposta pelas mudanças ocorridas no ambiente.

No que se refere à cultura, EOa ressaltou que há muitas diferenças culturais, sendo que os países muçulmanos possuem costumes, vestimentas, idioma, clima, gastronomia, cotidiano, entre outros aspectos, muito diferentes dos ocidentais. O entrevistado afirma ter encontrado no país-destino comportamentos conflitantes com os seus, porém que acatava as regras vigentes e se adaptava às mesmas. EOb também percebeu grandes diferenças na forma como as pessoas vivem no país-destino sendo que a maior diferença notada foi a relação sindical.

Ambos os expatriados afirmam ter sentido/sentem falta da comida brasileira, e EOa enfatizou que as frutas lhe fizeram muita falta, e que para tanto teve de se adaptar a gastronomia local. EOb disse que, com o passar do tempo, se adaptou à alimentação do país-destino. Quando arguidos sobre o tempo de trabalho diário, EOa afirma que trabalhava até 16 horas diárias, enquanto EOb trabalhava em média 12 horas diárias.

Guiguet e Silva (2003) explanam que existe uma concordância, de que o expatriado sempre terá algum tipo de estresse no que se refere à cultura, e que a gravidade dependerá da maneira como o indivíduo percebe as diferenças.

Na literatura outros estudos, como os de Gonçalves e Miura (2002), identificaram que expatriados possuem maior dificuldade de adaptação nas dimensões gerais e quanto ao trabalho, na de adaptação quanto à interação. Outro exemplo, Guiguet e Silva (2003) concluíram que a falta de identificação da personalidade do expatriado e a falta de apoio familiar são os principais fatores que dificultam a adaptação de executivos estrangeiros que vivem no Brasil. Em contraponto, neste estudo, os entrevistados foram unânimes em afirmar

que o apoio familiar foi imprescindível na decisão de expatriação, indiferentemente se organizacional ou voluntária.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar os aspectos econômicos, sociais e empresariais que influenciam na adaptação cultural de EOs e EVs brasileiros, inferindo ênfase na influência do apoio familiar na expatriação. Entrevistaram-se dois EOs e sete EVs.

É evidente que se adaptar a um país culturalmente diferente, requer capacidade de aprendizado. Diferenças e semelhanças são notadas e, dessa maneira, podem auxiliar ou dificultar a adaptação à cultura do país que acolhe. As regras no país-destino, a diferença sindical, a culinária, os relacionamentos, etc. são algumas das dificuldades citadas pelos expatriados no processo de adaptação ao país-destino.

No que tange ao aspecto financeiro, foi possível concluir que tanto para os EVs quanto para os EOs o fator financeiro teve grande importância na decisão da expatriação, sendo os países europeus o principal destino dos entrevistados. Destaca-se que a grande maioria dos EVs, antes da expatriação era estudante, ou não ocupavam cargos de chefia. A expatriação, nesses casos, surgiu como uma oportunidade de melhorar sua remuneração. Ao mesmo tempo, os entrevistados indicam também a experiência internacional como um dos fatores que motivaram a expatriação.

Em relação aos aspectos sociais, a expatriação foi indicada por grande parte dos respondentes como objetivo no planejamento da carreira, mesmo que a expatriação tenha exigido deles constante adaptação aos diferentes aspectos do país-destino. A cultura afeta o dia a dia do expatriado, porém, em sua totalidade, sejam voluntários ou organizacionais, receberam as devidas orientações quando chegaram ao país-destino, bem como foram bem-recepcionados pelas pessoas do país. Ainda, os entrevistados indicaram as regras e normas do país-destino como sendo mais rígidas que as brasileiras. De acordo com os entrevistados, o treinamento intercultural é uma importante ferramenta para o expatriado no sentido de que se adapte não só ao país, mas também à empresa na qual irá atuar.

No caso de EOs, foram identificados os aspectos empresariais da expatriação, uma vez que os EOs, além de se adaptarem à cultura do país-destino, necessitam se adequar ao modo de trabalho da empresa na qual irão atuar. Os entrevistados indicaram que tiveram um contato anterior com a empresa, quando receberam as devidas orientações. Quando questionados, os

EOs sobre sua relação profissional com os novos colegas, ambos indicam que não mudou, uma vez que, em qualquer lugar, a relação profissional deve ser sempre a mesma. Evidencia-se que a carga horária da grande maioria dos expatriados brasileiros foi muito superior à carga horária do trabalhador brasileiro.

Finalmente, como fator de ineditismo deste estudo, objetivou-se verificar a importância do apoio da família na expatriação. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o apoio familiar foi imprescindível na decisão de expatriação, indiferentemente se organizacional ou voluntária. Verifica-se, ainda, que no caso de EVs que foram acompanhados na expatriação pelo cônjuge, o tempo de expatriação total foi maior em relação aos demais entrevistados.

Mesmo tendo atingido os objetivos, o estudo apresenta algumas limitações que impedem que esses resultados sejam considerados generalizáveis ou certos. Primeiramente, a amostra de expatriados organizacionais e voluntários entrevistados não pode ser considerada estatística, e por isso, não é possível fazer qualquer generalização sobre o comportamento de expatriados. Segundo, houve dificuldade em acessar os expatriados, principalmente os organizacionais, pois as empresas não liberam informações sobre seus profissionais. Foi necessário direcionar a pesquisa apenas às redes de contato das autoras, limitando, ainda, o número de pessoas que estivessem disponíveis para entrevista gravada.

Como sugestão de pesquisas futuras, evidencia-se a necessidade de replicar estudos similares a uma amostra mais significativa de expatriados voluntários e organizacionais. Ao mesmo tempo, sugere-se que sejam estudadas a percepção de expatriados em países com culturas antagônicas (exemplo: Ocidente versus Oriente), bem como o seu processo de adaptação inerente.

## REFERÊNCIAS

AL ARISS, A.A. Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. **Career Development International**, v. 15, n. 4, p. 338-358, 2010.

ALI, A.; VAN DER ZEE, K.; SANDERS, G. Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. **International Journal of Intercultural Relations**, n. 27, p. 563-580, 2003.

ARAUJO, B. F. B., et al. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012.

BARBOSA, R. N. **Expatriação de Brasileiros**: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração - UFRGS, Porto Alegre, 2010.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BEAMER, L. Finding a way to teach cultural dimensions. **Business Communication Quartely**, v. 63, n. 3, p. 111-?, 2000.
- CALIGIURI, P. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C.. Challenges for late-movers in international markets. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, **Anais...Salvador/BA**, 2006.
- FREITAS, M. E. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In: Encontro da ANPAD, 24, 2000, **Anais... Florianópolis /SC**, 2000.
- GIALAIN, E. **Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração – USP, São Paulo, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, G.A.; MIURA, I.K. Executivo Expatriado no Brasil: As Implicações das Características Culturais Brasileiras na Adaptação no Trabalho e Vida Social. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, **Anais... Curitiba /PR**, 2004.
- GUIGUET, J. M.; SILVA, J. R. G. O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais. In: Encontro da Anpad, 27, 2003, **Anais... Atibaia**, 2003.
- HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, 1993.
- HOWE-WALSH, L.; SCHYNS, B. Self-initiated expatriation: implications for HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 2, p. 260-273, 2010.
- MAGALHÃES, L. R. G. R. **Na senda do capital: a expatriação dos executivos Brasileiros e suas respectivas famílias: 1956-2005**. Dissertação (Mestrado em História) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – USP, São Paulo, 2008.
- MYERS, B.; PRINGLE, J. K. Self-initiated foreign experience as accelerated development: influences of gender. **Journal of World Business**, v. 40, n. 4, p. 421-431, Nov. 2005.
- PELTOKORPI, V. Intercultural communication patterns and strategies: Nordic expatriates in Japan. **International Business Review**, London, v. 161, n. 1, p. 68-82, 2007.
- WAGNER, L. **“Eu” e o “Outro”**: executivos expatriados e itinerantes vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração - UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- ROCHA, A.; SILVA, J.F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. A. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias d internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Altas, 2007.

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

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdade de Itapiranga (FAI). Atua na gestão administrativa de empresa de eletroeletrônicos. E-mail: chellyschneider@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestra e Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do Curso de Administração da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). e-mail: chellyschneider@hotmail.com, endereço profissional: Rua Victor Baptista Adami, n.800, centro – Caçador/SC – Brasil, CEP 89500-000.

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). flaviascherer@globo.com