

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**BRUNA BENINI ALBERTON**

**DIFERENÇAS DE GÊNERO NA ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL DE  
EXPATRIADOS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

**BENTO GONÇALVES  
2025**

**BRUNA BENINI ALBERTON**

**DIFERENÇAS DE GÊNERO NA ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL DE  
EXPATRIADOS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I e II: Prof.<sup>a</sup> Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

**BENTO GONÇALVES  
2025**

**BRUNA BENINI ALBERTON**

**DIFERENÇAS DE GÊNERO NA ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL DE  
EXPATRIADOS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I e II: Prof.<sup>a</sup> Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

Aprovado em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Orientador Prof.<sup>a</sup> Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.<sup>a</sup>  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho à minha mãe, por ser tudo o que eu sempre precisei — e muito mais. Obrigada por me ensinar a acreditar na educação e por me aplaudir tão alto que eu jamais percebi quem não aplaudiu.

## AGRADECIMENTOS

À mulher cuja força e carinho deram ritmo a esta caminhada, minha mãe, Ivete. Por dentre tantas coisas que fez por mim, não falhou nem por uma vez em me aguardar acordada por todas as noites de aulas durante meus seis anos de graduação, apenas para garantir que eu chegasse em casa em segurança e que sempre tivesse todo o aconchego necessário. Obrigada também por sempre ter compreendido o motivo meus momentos de silêncio e cansaço.

Àquela que colore meus dias com afeto e calma, minha querida Karine. Por permanecer ao meu lado e me acolher da melhor maneira em todos os momentos durante o ciclo sinuoso de emoções da entrega deste trabalho. Você é a minha fonte de amor, equilíbrio e paz.

À mestra generosa que me guiou nesta jornada e iluminou meus passos com firmeza e gentileza, prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein. Por ser peça fundamental na conclusão deste trabalho. Agradeço por todos os momentos de orientação e conversa, que levarei no coração.

Aos profissionais expatriados, que mesmo com agendas cheias e diferenças de fuso horário, se voluntariaram a participar da pesquisa, meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço também a todos professores que tive a oportunidade de conhecer ao longo da minha graduação, que compartilharam ensinamentos essenciais para meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a meus amigos e colegas que estiveram presentes e me apoiaram nessa etapa tão importante da minha vida. De forma direta ou indireta, todos foram peça chave para o bom andamento e finalização deste trabalho.

*“To those who go looking for doors, are brave enough to open the ones they find, and sometimes bold enough to make their own.”*

**V. E. Schwab**

## RESUMO

A expatriação é uma prática cada vez mais comum e importante para empresas que buscam expandir suas operações globais e fortalecer sua competitividade internacional. A eficácia na adaptação intercultural dos expatriados é crucial para o sucesso dessas missões e impacta diretamente no desempenho organizacional e na retenção de talentos. O presente estudo teve o objetivo geral de analisar a percepção em torno das diferenças na adaptação intercultural entre expatriados homens e mulheres. O estudo da adaptação na expatriação sob a perspectiva de gênero é crucial e necessário, pois as experiências e desafios enfrentados por homens e mulheres podem variar consideravelmente devido às diferentes vivências e expectativas de cada grupo. Uma boa compreensão destas nuances deve auxiliar no desenvolvimento de políticas de gestão de expatriados mais inclusivas e pontuais. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e de nível exploratório, utilizando entrevistas semiestruturadas orientadas pelo método de análise proposto por Haslberger (2010) para a coleta de dados. Os resultados apontaram que homens focam sua atenção em abordagens mais práticas e objetivas da adaptação, centradas em aspectos como idioma ou características pontuais e de vivência no país em si. Já expatriadas mulheres apresentam abordagens mais relacionais, de distância cultural e estratégias pessoais adotadas para lidar com desafios que enfrentam.

Palavras-chave: Adaptação intercultural, expatriados, gênero, gestão de expatriados.

## ABSTRACT

Expatriation is an increasingly common and important practice for companies seeking to expand their global operations and strengthen their international competitiveness. The effectiveness of expatriates' intercultural adaptation is crucial to the success of these assignments and has a direct impact on organizational performance and talent retention. The main objective of this study is to analyze the the perception around the differences in intercultural adaptation between male and female expatriates. Examining adaptation in expatriation from a gender perspective is both essential and necessary, as the experiences and challenges faced by men and women can vary considerably due to the distinct backgrounds and expectations of each group. A solid understanding of these nuances should support the development of more inclusive and targeted expatriate management policies. This research employed a qualitative and exploratory approach, using semi-structured interviews guided by the analytical framework proposed by Haslberger (2010) for data collection. The results indicated that men tend to focus on more punctual and objective aspects of adaptation, such as language or functional elements related to daily life in the host country. Female expatriates, on the other hand, demonstrated more relational approaches, emphasizing cultural distance and personal strategies adopted to cope with the challenges they encountered.

Keywords: Intercultural adaptation, expatriates, gender, expatriate management.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica .....	37
Quadro 2 – Listagem de participantes do estudo.....	40
Quadro 3 – Instrumento de pesquisa .....	42
Quadro 4 – Resumo dos Procedimentos Metodológicos.....	44
Quadro 5 – Processo de seleção.....	45
Quadro 6 – Motivação e realização .....	47
Quadro 7 – Suporte e rede de apoio durante dificuldades.....	49
Quadro 8 – Processo de adaptação Intercultural.....	51
Quadro 9 – Impacto de dificuldades na performance profissional.....	54
Quadro 10 – Alinhamento da cultura com personalidade, crenças e valores.....	55
Quadro 11 – Papéis e normas culturais de gênero – Percepções e experiências.....	57
Quadro 12 – Percepção quanto às dificuldades enfrentadas devido à questão de gênero.....	59
Quadro 13 – Emoções sentidas e a maneira de lidar.....	61
Quadro 14 – Sugestões à área de gestão de expatriados.....	64
Quadro 15 – Síntese dos resultados vinculados a cada objetivo.....	66

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Teoria U da adaptação intercultural.....33

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>22</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	23
1.2	OBJETIVOS .....	24
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>24</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	25
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1	EXPATRIAÇÃO .....	27
<b>2.1.1</b>	<b>Seleção e perfil de expatriados .....</b>	<b>29</b>
2.2	ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL .....	30
2.3	GÊNERO E ADAPTAÇÃO NA EXPATRIAÇÃO .....	34
2.4	SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL .....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	38
<b>3.1.1</b>	<b>Natureza .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Níveis .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Estratégias .....</b>	<b>39</b>
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	40
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	41
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
5.1	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E LIMITAÇÕES DE ESTUDO .....	68
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	69
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>70</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>		<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário globalizado atual, profissionais de diversas áreas almejam a conquista da experiência de trabalho em países estrangeiros, desbravando fronteiras geográficas e culturais em busca incessante de crescimento, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Tal deslocamento internacional é definido como expatriação.

De acordo com Gallon, Fraga e Antunes (2017), o povo Romano já utilizava a técnica de expatriação ao destinar representantes de confiança para gerir as subsidiárias do império. De forma semelhante, profissionais atualmente são enviados a países estrangeiros para conduzir operações, estabelecer relações comerciais e até garantir a continuidade dos negócios. Estima-se que, em 2021, o número de expatriados tenha alcançado um total de aproximadamente 87,5 milhões. (Finaccord, 2020). Embora os dados incluam diversas categorias de expatriados, o número ainda é considerável e com isso, reforça a importância do tema nas estratégias de internacionalização de empresas.

Devido à crescente globalização e consequente internacionalização das empresas, a demanda por talentos internacionais se intensifica. Segundo Mendes (2022), a internacionalização resulta em uma maior competitividade para a organização e se revela como uma vantagem à própria empresa e ao país, quando bem planejada. Assim, estima-se que a expatriação venha se tornando um processo cada vez mais necessário e presente nas empresas, pois traz a necessidade do envio de funcionários que sejam qualificados e confiáveis para as subsidiárias no exterior, para assim, garantir o funcionamento padrão dos processos e a continuidade dos negócios, seguindo as diretrizes da empresa.

Mendes (2022), complementa que uma das vantagens da internacionalização é a possibilidade de alinhamento e convivência com outras realidades, outros entrantes, outras exigências de mercado e de negociação. Considerando que este alinhamento enriquece todas as partes envolvidas no processo, o fenômeno da expatriação deve trazer benefícios não somente às empresas, mas também à vida pessoal e carreira dos funcionários envolvidos (Wurtz, 2022).

É requerido que as empresas que prezam pela internacionalização de seus processos reconheçam não apenas suas vantagens, mas também as dificuldades, dentre elas, os desafios que seus funcionários expatriados podem enfrentar ao se

adaptarem a estas novas realidades e exigências. Segundo Wurtz (2022) além de enfrentarem, de maneira geral, desafios na adaptação a uma cultura diferente, os expatriados enfrentam problemas que se estendem desde a solidão e isolamento social até problemas na comunicação e interação com o povo local e possíveis decepções entre a expectativa que possuíam e a realidade que enfrentam. Diversos parâmetros afetam a forma como cada expatriado enfrenta estas adversidades, e segundo Wurtz (2022), um deles o gênero, pois as variações nas cognições e ações de enfrentamento entre homens e mulheres podem explicar algumas possíveis diferenças observadas em suas experiências de expatriação.

Tendo por base tais considerações, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as diferenças de percepção na adaptação intercultural entre expatriados com base no gênero (para este estudo, gênero feminino e masculino), visto que conforme Wurtz (2022), é uma identidade pessoal que pode definir o andamento da experiência ao levar em conta os papéis sociais ou ambientes nos quais homens e mulheres podem ser inseridos. Para tal propósito, o trabalho está dividido em cinco capítulos, (1) a presente introdução que traz a delimitação do tema, objetivo geral e específicos, e justificativa; (2) referencial teórico de embasamento, dividido em três temas principais, expatriação, adaptação intercultural e gênero e a adaptação na expatriação. Após, é apresentado o capítulo (3) procedimentos metodológicos, seguidos por (4) análise dos dados e discussão dos resultados e (5) considerações finais, capítulo que inclui as conclusão e sugestões para futuros estudos.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a aceleração do processo de globalização e o aumento da mobilidade internacional de pessoas, viajar a negócios e trabalhar internacionalmente tornou-se, para muitos, uma atividade corriqueira — e, em muitos casos, necessária. Tal movimentação de funcionários entre países traz diversos desafios e novidades para as empresas e seus processos de gestão de pessoas. No entanto, é importante destacar que o real responsável por enfrentar os desafios de um novo ambiente de trabalho e de vivência segue sendo o próprio funcionário expatriado. Conforme indicado por Koveshnikov, Wechtler e Dejoux (2014), o sucesso e o bom andamento das atividades de um funcionário durante a experiência de expatriação dependem dos expatriados e de como são capazes de se adaptar e cooperar com os novos locais,

aplicar suas competências e conhecimentos, aprender coisas novas e lidar com a incerteza de uma vida diferente.

A adaptação intercultural de expatriados é um fenômeno multifacetado e de análise complexa. Ao considerar a imensidão cultural em âmbito mundial, é necessário levar em conta a importância de uma seleção de perfil de expatriados mais criteriosa, na qual se mede a compatibilidade entre o funcionário com o país de destino (Wurtz, 2022).

Neste estudo, o foco é na adaptação intercultural com análise de gênero, com o intuito de auxiliar na elaboração de políticas e práticas de apoio eficazes para todos, para promover uma integração mais suave e produtiva de expatriados homens e mulheres nos novos ambientes em que são inseridos.

Tendo em mente a importância e a complexidade do fenômeno da adaptação internacional, as possíveis divergências nas experiências entre expatriados homens e mulheres e as dificuldades desta operação, o presente estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as diferenças percebidas na adaptação intercultural entre expatriados homens e mulheres?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os quatro objetivos específicos que delimitam a abrangência e estabelecem parâmetros para a avaliação dos resultados do presente trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as diferenças percebidas na adaptação intercultural entre expatriados homens e mulheres.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a percepção quanto aos papéis e normas culturais de gênero na experiência de profissionais expatriados;

- b) analisar as maneiras com que homens e mulheres expatriados lidam com os desafios da expatriação;
- c) comparar os resultados obtidos sobre as maneiras com que entre homens e mulheres percebem e lidam com os desafios da expatriação;
- d) fornecer *insights* para a aplicação de práticas de gestão de expatriados que contemplam a perspectiva de gênero.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, a perspectiva de gênero na expatriação passou a receber maior atenção por parte dos estudos organizacionais e interculturais. Segundo Haslberger (2010), no ano de sua pesquisa, os estudos sobre expatriados do sexo feminino e masculino eram uma das adições mais recentes ao conjunto de pesquisas sobre diferenças relacionadas ao sexo e gênero. Apesar dos avanços, ainda há escassez de estudos abrangentes sobre questões como a quantidade de expatriados por gênero, taxas de sucesso em expatriações segundo o país de destino e outros aspectos específicos. Tal lacuna compromete a compreensão aprofundada da realidade e limita o desenvolvimento de políticas eficazes voltadas à gestão da diversidade.

Historicamente, o cenário da expatriação refletia desigualdade de gênero. Até o final dos anos 1980, apenas uma pequena fração dos expatriados americanos, japoneses e finlandeses eram mulheres - 5%, 1% e 9%, respectivamente (Black<sup>1</sup> *et al.*, 1992; Moran<sup>2</sup> *et al.*, 1988; Stone<sup>3</sup>, 1991 apud Caligiuri; Tung, 1999). Essa disparidade se devia não apenas a questões estruturais e culturais de cada país, mas também devido a percepções distorcidas sobre as capacidades e papéis de homens e mulheres em contextos trabalhistas. Segundo estudos de Stone<sup>3</sup> (1991, apud Cagliuri; Tung 1999), estereótipos de gênero influenciavam indiretamente nas decisões de recrutamento realizadas por supervisores em seleção para contextos internacionais.

Com o passar do tempo, esse contexto de desproporção de gênero na expatriação veio se transformando. Tal mudança vem, consequentemente, tornando o cenário de pesquisas e estatísticas sobre expatriados um cenário cada vez mais

igualitário, conforme referencial teórico apresentado a seguir. Segundo o relatório do World Economic Forum (2023), a evolução no contexto da igualdade de gênero na maioria dos países geralmente se deve principalmente à redução na diferença de nível educacional, na participação e oportunidade econômica e no aumento de participação política. A lacuna de pesquisas na área de gênero na expatriação persiste, reflexo de um contexto histórico no qual tal temática não era priorizada. Assim, há mais dificuldade na identificação de padrões emergentes e no entendimento dos fatores que influenciam as variações de índices de sucesso ou métodos de lidar com desafios de cada gênero de expatriado.

É importante destacar que, Conforme Freitas (2006), algumas empresas possuem processos de gestão de expatriação delineados e responsáveis, porém algumas ainda não adotaram este formato pois dentre outros motivos, ainda não calcularam os prejuízos com o fracasso de expatriações. Também segundo Cerdin e Brewster (2014) “gestão de talentos” ou “gestão global de talentos” parecem ser *buzz words* para as empresas, porém são mais comentadas do que realmente praticadas.

Considerando o exposto e buscando somar no desenvolvimento de políticas e práticas que promovam o auxílio a expatriados homens e mulheres e à igualdade de gênero oportunidades em contextos internacionais, este estudo visa auxiliar no preenchimento desta lacuna de estudos, ao fornecer *insights* valiosos e identificar oportunidades de intervenção e áreas para futuras pesquisas. A pesquisa nesta área contribui para a maximização do potencial humano e organizacional nos contextos internacionais que tanto se expandem, e indiretamente, através do suprimento de informações, evita que a desigualdade de gênero que se passava na época dos estudos precursores, volte a ocorrer no futuro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo fornecer um referencial teórico abrangente para a análise das diferenças percebidas na adaptação intercultural entre expatriados homens e mulheres. Inicialmente, serão apresentadas definições e informações sobre expatriação, juntamente com os benefícios e características da seleção e perfil de expatriados para esta missão. Após, será evidenciada uma revisão da literatura que aborda a adaptação intercultural de expatriados e a influência do gênero na adaptação das experiências de expatriação.

### 2.1 EXPATRIAÇÃO

Ozdemir e Cizel (2007) definem a expatriação como um processo que possui quatro fases: (1) recrutamento e seleção: onde surge a necessidade de empresas identificarem executivos com o arranjo de conhecimentos, habilidades e competências valorosas; (2) suporte prévio: prepará-los adequadamente; (3) suporte durante a experiência internacional: acompanhá-los em seu ambiente de expatriação e; (4) repatriação: após a missão, repatriá-los com sucesso.

Gallon (2023) também trata a expatriação como um processo que comprehende políticas e práticas de gestão de pessoas, que envolve as fases de ida, de período de trabalho no exterior e de retorno do funcionário expatriado, com destaque na segunda fase, em função do objetivo imediato da missão. Gallon (2023) complementa que a repatriação é o fim da experiência internacional, porém, simultaneamente, é um recomeço que visa delinear novas estratégias decorrentes da experiência conquistada durante a missão internacional. Todavia, a repatriação é um processo que pode ou não ocorrer. Esse aspecto é reforçado pela pesquisa sobre o tempo de expatriação, realizada pela Expat Insider, maior comunidade de pessoas que moram e trabalham em outros países. Em 2023, recolheu dados de mais de 12.000 expatriados no mundo todo, representando 171 nacionalidades morando em 172 países e mostrou que a maioria dos expatriados tem intenção de permanecer no país de destino por um longo período (indeterminado), e apenas uma minoria (6%) planeja estadias menores, inferiores a um ano (Expat Insider, 2023). Este resultado comprova que a expatriação, mesmo quando motivada principalmente por fatores profissionais, costuma envolver

uma experiência prolongada de integração cultural e em muitos casos, pode ocasionar a estadia fixa do funcionário no exterior.

A presença física de expatriados no exterior é relevante no desenvolvimento de negócios internacionais. Conforme mencionado anteriormente, a expatriação surge como um benefício tanto para a empresa quanto para o expatriado (Wurtz, 2022). Freitas (2006) complementa que a expatriação é utilizada pelas empresas para atingir diversos objetivos, dentre eles, o aumento do repertório de conhecimentos e habilidades de uma certa equipe, o desenvolvimento de novos líderes, o aumento do nível de controle de suas unidades distantes geograficamente, a promoção da diversidade estratégica de seu pessoal em face de mercados globais e a exemplificação de aspectos essenciais que a empresa matriz deseja transferir. A mesma autora cita que estes diversos motivos podem atuar isoladamente ou em sincronia, mas estão normalmente na base da decisão da empresa em expatriar (Freitas, 2006).

Já para os funcionários expatriados, diversos estímulos são significativos no momento da escolha de cumprir ou procurar por uma missão internacional. A Expat Insider (2023) também registrou que as três principais motivações dos expatriados ouvidos nesta pesquisa foram:

- a) trabalho e carreira: Profissionais que aceitaram a expatriação pois foram selecionados pelas empresas nas quais estavam trabalhando; profissionais que iniciaram a procura por uma vaga no exterior por si próprias, ou até pessoas que planejavam empreender no exterior;
- b) estilo de vida: Profissionais que aceitaram a missão internacional idealizando uma melhor qualidade de vida, buscando uma aventura pessoal, uma melhor condição financeira ou procurando conhecer as particularidades de uma vida no exterior;
- c) família ou amor: Inclui indivíduos que tiveram como estímulo motivos relacionados a melhores condições para suas famílias ou parceiros, impulsionados pelo desejo de oferecer bem-estar, segurança e oportunidades aos entes queridos.

Segundo a pesquisa, ainda que a motivação da maior parte dos expatriados consultados pela comunidade seja seus próprios trabalhos e carreiras, grande parte

dos expatriados também cumpre ou procura por uma missão internacional por motivos pessoais, que englobam desde à busca por aventuras até a procura por uma melhor qualidade de vida para si próprio e para as pessoas ao seu redor. Tais resultados sobre as principais motivações convergem com o fenômeno do *brain drain*, que segundo Alfredo (2018), é definido pela emigração de talentos altamente qualificados para nações mais atrativas do que as suas de origem, impulsionados pela concretização de projetos profissionais, econômicos, culturais ou pessoais.

### **2.1.1 Seleção e perfil de expatriados**

Para Mendenhall e Oddou (1985), ao passo que uma organização escolhe expatriar funcionários, é importante que ocorra uma seleção detalhada e particular, considerando os desafios do compromisso que eles poderão assumir. O processo de seleção de expatriados deve focar na avaliação das forças e fraquezas existentes do candidato e levar em consideração as dimensões e desafios de adaptação de expatriados, ao testar a aptidão intercultural, perceptiva e interpessoal dos candidatos (Mendenhall e Oddou, 1985).

Conforme mencionado previamente por Freitas (2006), um dos motivos por trás da escolha da empresa em expatriar seus funcionários pode ser a necessidade de exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa matriz ao exterior. Sendo assim, o fator da confiança que a empresa possui em relação ao funcionário é elementar durante a seleção. Deve existir uma estável relação de fidelidade, confiabilidade e competência junto ao funcionário que é enviado para o exterior, a fim de conquistar os objetivos da determinada missão internacional (Saito, 2020). Logo, ainda conforme Saito (2020), ao selecionar candidatos competentes, as organizações aumentam suas chances de sucesso internacional.

Pode-se considerar também se o expatriado será enviado acompanhado de sua família. Muitas empresas internacionalizadas ainda desconsideram tal compromisso com o seu funcionário e, regularmente, negligenciam a realidade de que ele possa ter uma família que seria ativamente afetada pela decisão de expatriar, o que torna as empresas parcialmente responsáveis (Freitas, 2006). Além do mais, consoante Freitas (2006), a família ou cônjuge pode ser grande aliada no sucesso da expatriação, quando enviada junto ao funcionário. Tal informação entra em concordância com os resultados da pesquisa da Expat Insider (2023), que encontrou

que o terceiro principal motivo para aceitação da exportação pelos expatriados foi família ou amor, no qual os expatriados buscam a oportunidade de crescimento não mais somente para si, mas também, para toda a família ou cônjuges.

Para Mendenhall e Oddou (1985), quanto mais resistente e distante a cultura entre o país de origem e o país de destino, mais difícil será para o expatriado se ajustar e performar. Assim, considerar os diversos fatores e características pessoais dos funcionários a serem expatriados, é importante para garantir que ele seja enviado à um ambiente condizente, onde possa prosperar e maximizar seu desempenho, buscando o sucesso da expatriação (Saito, 2020). Com isso, para garantir o sucesso da missão, podem ser aplicados instrumentos de seleção que definam o perfil de adaptação cultural do expatriado ou, programas de treinamento que tragam à tona fatores relevantes e necessários para um expatriado (Mendenhall e Oddou, 1985).

Para que a expatriação seja bem-sucedida mesmo considerando os fatores de seleção e perfil destacados neste tópico, é valoroso que, conforme mencionado por Saito (2020) as empresas se reestruitem, privilegiando a contratação de executivos que possuam características pessoais voltadas à facilidade de adaptação e mudança para ambientes multiculturais. Tais traços, portanto, demonstram ser preditores consistentes de uma adaptação mais eficaz.

## 2.2 ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL

Segundo o Dicionário Michaelis, cultura pode ser definida como “conjunto de conhecimentos, costumes, crenças, padrões de comportamento, adquiridos e transmitidos socialmente, que caracterizam um grupo social” (Cultura, 2024). Para Sun (2017), a cultura está intrinsecamente ligada às práticas sociais e econômicas, permeando-as sem se colocar como uma dimensão hierarquicamente superior. Destarte, o conceito de cultura é excepcionalmente abrangente, pois engloba diversos os aspectos da vida humana em sociedade, desde a forma como o ser humano comprehende as informações, até como se expressa.

Já a adaptação cultural é entendida por Freitas (2006) como (1) a construção de uma nova rotina; (2) os ajustes necessários para minimizar as inquietações e o mal-estar oriundos do desconhecimento cultural, bem como (3) a aceitação do que é distinto nas novas circunstâncias e no novo código cultural. Sobre o processo de adaptação intercultural, Kim (2001) afirma que se se trata de uma dinâmica entre

manter sua identidade cultural nativa e absorver aspectos da nova cultura, através de aprendizado constante, flexibilidade e abertura emocional. Kim (2001, p. 5, tradução nossa) ainda discorre como essa experiência pode ocorrer para diferentes pessoas:

De certa maneira, indivíduos cruzando culturas podem ser descritos como experimentando um nível de alerta existencial. Muitas pessoas lutam para lidar com sentimentos de inadequação e frustração em seus novos ambientes: alguns resistem à mudança e lutam pelas suas velhas maneiras, enquanto outros desesperadamente tentam “virar nativos”, e vivem com uma aguda sensação de fracasso e desespero.

Um expatriado precisa se adaptar tanto a cultura quanto a realidade no novo ambiente. Segundo Sun (2017), é difícil construir uma cultura isolada da realidade social, pois a cultura tem sua própria particularidade e evolui com as práticas econômicas e políticas. A discussão da cultura no estudo da expatriação permite um maior entendimento sobre o fenômeno e fornece subsídios para a compreensão de como a cultura influencia e deve ser gerenciada nas empresas.

Geert Hofstede foi um estudioso reconhecido por coordenar uma das mais amplas investigações sobre como a cultura forma os valores nacionais, impactando as dinâmicas sociais e organizacionais de maneira global. O autor é conhecido internacionalmente por ter desenvolvido o modelo empírico de dimensões culturais para a comparação entre países. Algumas das dimensões definidas por Hofstede (The Culture Factor, 2023) estão descritas abaixo:

- a) alta *versus* baixa distância de poder: Expressa a atitude da cultura em relação a desigualdade de poder existente entre as pessoas. Pode expressar uma alta aceitação de hierarquia ou uma baixa distância de poder.
- b) individualismo *versus* coletivismo: Trata da relação entre o indivíduo e a coletividade, da maneira em que as pessoas convivem, implicando em seus valores e seus comportamentos.
- c) alta *versus* baixa evitação de incertezas: Trata do modo como uma sociedade lida com o fato de que o futuro não poder ser ditado: deve-se tentar controlar o futuro ou deixá-lo acontecer? Esta ambiguidade traz consigo ansiedade e diferentes culturas aprenderam a lidar com esta ansiedade de diferentes maneiras.

- d) orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo: Descreve como cada sociedade mantém a manutenção de suas tradições históricas enquanto lida com os desafios do presente e do futuro.
- e) Orientação para o sucesso: Atualmente, a questão fundamental desta orientação é baseada no que motiva as pessoas, buscar ser o melhor (decisivo) ou gostar do que faz (orientado para o consenso). Antigamente, conforme Hofstede (1980), a dimensão se referia a como uma sociedade lida com a distribuição de papéis e valores entre os gêneros. Hofstede (1980), investigou como as culturas se inclinam para valores tipicamente considerados "masculinos" ou "femininos".
- f) Indulgência: Essa dimensão refere-se ao nível de controle que as pessoas exercem sobre seus desejos e impulsos, influenciado pela maneira como foram educadas. As culturas podem ser classificadas como indulgentes ou restritivas.

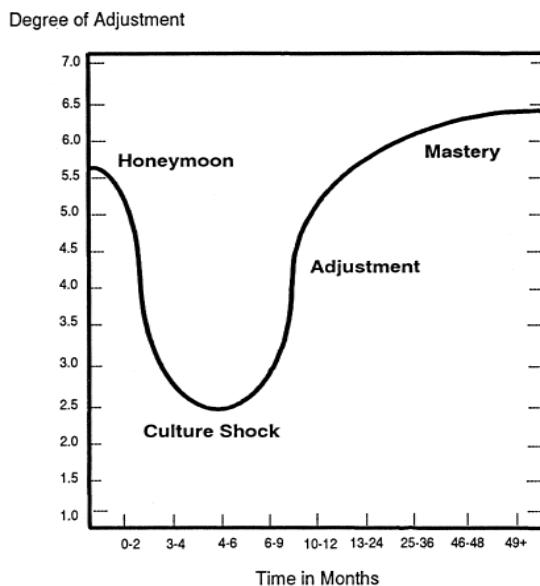
Em suma, a análise de Hofstede define aspectos culturais que afetam a forma como as pessoas se comportam, se comunicam e consequentemente, como trabalham ou se comportam no ambiente de trabalho em diferentes países. Ao reconhecer e compreender essas diferenças, funcionários expatriados podem ajustar suas expectativas, comportamentos e estratégias ao conviver diretamente com outras culturas. Black e Gregersen (1999) destacam a importância da escolha de um profissional que possua essa capacidade ao mencionarem que a escolha de pessoas incapazes de se adaptar a diferentes costumes, perspectivas e práticas (definidas como "culturalmente analfabetas"), é incorreta, e pode ser prejudicial ao sucesso da expatriação. Em adição, Chanveasna et al (2024), concluiu que suporte social e inteligência emocional têm papéis importantes na boa adaptação e performance de um expatriado, que com isso, estará mais apto e aberto a aprender e lidar com desafios culturais.

Ao averiguar o processo de adaptação intercultural para, posteriormente, trazer a questão da diferença de gênero, é proposto um modelo da descrição das fases que integram um processo padrão de adaptação de um expatriado: A teoria da curva em U (*U-Curve Theory of Adjustment*). Fundamentada nos estudos de Lysgaard (1955, p. 51, tradução nossa), desenvolve o andamento da adaptação como:

A adaptação pode ser sentida como fácil e bem-sucedida no início; então, inicia-se uma “crise” na qual o expatriado se sente menos incluído, solitário e infeliz; após, ele começa a se sentir ajustado novamente, ao iniciar com a integração junto à comunidade internacional. Ao colocar de outra maneira, é sugerido que essa adaptação é um processo que ocorre com o tempo e traz cada vez mais o aumento do nível de intimidade com a comunidade visitada. A necessidade de maior contato íntimo, no entanto, se faz presente antes que o indivíduo seja capaz de criar esse contato, fazendo com que ele se sinta sozinho e desajustado.

Após a fundamentação Lysgaard (1955), os autores Black e Mendenhall (1991) descreveram e caracterizaram a teoria de forma mais aprofundada, conforme a figura abaixo:

Figura 1 – Teoria U da adaptação intercultural



Fonte: Black e Mendenhall (1991, p. 227)

Em suma, a teoria da adaptação é dividida em quatro fases: (1) *honeymoon*, fase de encanto inicial pela nova cultura, que ocorre durante os dois primeiros meses; posteriormente, (2) *culture shock*, onde o fascínio inicial acaba e o expatriado realmente comprehende o peso da adaptação a uma nova rotina, que deve durar do terceiro ao nono mês; (3) *adjustment*, um estágio de ajuste mais prolongado, que ocorre a partir dos nove meses e leva finalmente o expatriado a atingir a última etapa, que seria; (4) *mastery*, o domínio do novo ambiente (Black e Mendenhall, 1991).

Todos os expatriados tendem a enfrentar a mesma estrutura das fases de adaptação na expatriação (Lysgaard, 1955). Porém, a questão de gênero surge

quando mulheres e homens são condicionados a adotar certos papéis e a agir de certas maneiras perante a sociedade. Essa relativização dos papéis de gênero torna-se particularmente relevante no contexto da adaptação intercultural de expatriados, uma vez que, segundo Caligiuri e Cascio (1998), homens e mulheres podem ser percebidos e tratados de forma diferente em função das normas culturais locais. Isso pode impactar na integração, desempenho e estratégias de enfrentamento de expatriados expatriados, conforme discutido no próximo item.

### 2.3 GÊNERO E ADAPTAÇÃO NA EXPATRIAÇÃO

Scott (1990) divide sua definição de gênero em duas partes: (1) o gênero constitui um pilar das interações sociais, alicerçado nas disparidades que a sociedade atribui aos sexos, e (2) o gênero opera como um modo primordial de dar significado às dinâmicas de poder. A autora enfatiza que as transformações na estrutura das relações sociais sempre se alinham às alterações nas percepções de poder, embora a trajetória dessas mudanças nem sempre se move em uma única direção (SCOTT, 1990). As áreas de antropologia, psicologia, e sociologia estão entre as muitas que examinaram as distinções entre indivíduos do sexo feminino e masculino, buscando compreendê-las e elucidar suas origens e como elas influenciam as questões da sociedade atualmente.

Nesse contexto, as construções sociais de gênero e as dinâmicas de poder mencionadas por Scott (1990) se refletem diretamente nas esferas profissionais, especialmente em contextos culturais que valorizam a masculinidade. Isso se evidencia, por exemplo, na forma como determinadas sociedades encaram a presença de mulheres no mercado de trabalho. Caligiuri e Tung (1999) citam que se mulheres anfitriãs dos países não são aceitas como profissionais, mulheres expatriadas sofrerão com as dificuldades equitativamente. Caligiuri e Cascio (1998) propuseram, em sua pesquisa, quatro categorias de estudo: (1) características individuais (2) família, (3) organização, e (4) atitudes dos nativos para com o expatriado. Enquanto os três primeiros parâmetros de estudo não mostraram diferenças significativas entre os expatriados por gênero, o quarto (atitudes dos nativos para com o expatriado) apresentou distinção considerando o gênero do expatriado (Caligiuri e Cascio, 1998). Tal achado traz a compreensão de que o gênero, no

contexto da expatriação, atua como uma estrutura que, em parte, influencia no andamento da experiência em ambientes profissionais e culturais.

Na Índia, devido à cultura ancestral de obrigação das mulheres somente para com seus maridos e famílias, a participação feminina na força de trabalho, que era de 41% em 1999-2000, caiu para 32% em 2011-12 e em 2018-19, houve uma nova queda para 25% (Instituto tricontinental de pesquisa social, 2021). Efetivamente, em 2018-19, enquanto três quartos dos homens em idade produtiva estavam empregados em ocupações remuneradas, três quartos das mulheres em idade ativa não recebiam para seu próprio sustento, mas, em vez disso, estavam envolvidas em trabalho doméstico e de cuidado não remunerado. (Instituto tricontinental de pesquisa social, 2021).

Na Nigéria, uma menina pode esperar estudar 16 meses a menos que seu irmão, apenas 2,6% das mulheres maiores de 15 anos de idade possuem uma conta bancária e menos de metade da população feminina possui um emprego remunerado. (One, 2016). A educação desigual prejudica e impacta diretamente no progresso individual das mulheres em uma nação. Esses dados ilustram como estruturas sociais profundamente enraizadas, como a desigualdade de gênero no acesso à educação, ao trabalho e à autonomia financeira, impactam diretamente as oportunidades e o reconhecimento das mulheres em nível global. Com isso, em determinados países, a experiência da mulher expatriada é frequentemente atravessada por barreiras simbólicas e culturais, que vão além da sua competência técnica (Caligiuri e Tung, 1999).

Buscando dados atuais, a comunidade Expat Insider (2023), em sua pesquisa demográfica, encontrou um número aproximado de expatriados homens e mulheres: em 2023, a porcentagem foi de 50% homens e 49% mulheres. Este cenário demonstra uma igualdade considerável entre homens e mulheres participantes da pesquisa, principalmente, ao considerar que no ambiente da expatriação, as mulheres eram preteridas em relação aos homens devido à barreira da desigualdade de gênero (Haslberger, 2010). Ainda de acordo com a pesquisa de Haslberger (2010), é evidente e explícito que ambos os gêneros possuem capacidade de sucesso na adaptação intercultural, quando bem selecionados e acompanhados.

Segundo Lazarus e Folkman (1984), a socialização e normas internalizadas por homens e mulheres afetam a forma como cada gênero vê as situações, afetando também suas escolhas de enfrentamento e como avaliam as situações.

A busca por apoio emocional e suporte social durante a adaptação é uma necessidade compreensível e, conforme Chanveasna et al (2024), relevante para a adaptação e boa performance de um expatriado. Assim, pode-se concluir que as normas sociais que segregam e diferenciam homens e mulheres afetam também os expatriados do gênero masculino. Definições de masculinidade que muitas vezes desencorajam os homens a expressarem emoções ou buscarem apoio podem gerar dificuldades no enfrentamento saudável das adversidades, conforme estudos de Mahalik, Burns e Syzdek (2007), que indicam que normas tradicionais de masculinidade estão associadas a maiores níveis de estresse e a estratégias de enfrentamento menos eficazes, como a evitação emocional ou a compensação por meio de comportamentos de risco. Isso pode contribuir para dificuldades na adaptação intercultural, especialmente em contextos que exigem sensibilidade e flexibilidade emocional. Tais definições podem estar relacionadas ao fato de que, em alguns contextos, mulheres normalmente se mantêm à frente em questão de adaptação em áreas que envolvem a construção e preservação de relações de apoio. (Haslberger, 2010).

Ao pesquisar a dificuldade de ajuste de mulheres em culturas mais resistentes em relação ao gênero, a pesquisa de Cagliuri e Tung (1999) descobriu que, embora as mulheres tenham demonstrado maior dificuldade para se ajustar a países de alta masculinidade e alta evitação de incertezas, isso não afetou as suas performances profissionais. Tais performances de superação podem ser consideradas uma conquista. Segundo Eagly e Carli (2007), o estilo de trabalho e de liderança comumente associado ao feminino, vem cada vez mais alinhando características como competência e compreensão, e faz com que mulheres ganhem seu espaço cada vez mais.

Ainda que tais aspectos individuais influenciem significativamente na adaptação, é importante considerar que o sucesso da expatriação depende em grande parte, de fatores externos. Mendenhall e Oddou (1985), citam que o sucesso da expatriação é relacionado, em parte, ao país de destino. É possível que o profissional seja amplamente apto a realizar seu trabalho no exterior, porém, o ambiente cultural e crenças do novo local podem impactar diretamente na experiência.

## 2.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

O Quadro 4 a seguir traz um resumo do referencial teórico apresentado neste capítulo e sintetiza os principais tópicos analisados, juntamente com seus respectivos enfoques, definições sintetizadas e respectivos autores, visando contribuir para uma melhor compreensão do estudo e estabelecer o contexto teórico no qual o trabalho está inserido.

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
EXPATRIAÇÃO	Definição e fases de uma expatriação	Deslocamento de profissionais a países estrangeiros para conduzir as operações, a fim de desenvolver os objetivos organizacionais.	Ozdemir e Cizel (2007), Gallon (2023)
	Objetivos da expatriação	A expatriação tem finalidade e benefícios tanto para a empresa quanto para o expatriado.	Freitas (2006)
SELEÇÃO E PERFIL DE EXPATRIADOS	Processo e características necessárias	É necessária uma seleção detalhada para os desafios da função, características como confiabilidade, estrutura familiar e grande capacidade de adaptação são bem-vindas.	Mendenhall e Oddou (1985), Saito (2020), Freitas (2006)
ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL	Definição de cultura e adaptação intercultural	O conceito de cultura engloba todos os aspectos da vida humana em sociedade, e a adaptação intercultural é definida pela mudança e ajuste a uma nova cultura.	Sun (2017), Freitas (2006)
	Desafios na adaptação intercultural	Grande parte dos desafios relacionados à adaptação estão ligados a fatores culturais, de comportamento e de comunicação.	Kim (2001), Sun (2017)
GÊNERO E EXPATRIAÇÃO	Definição de gênero	Gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos.	Scott (1990)
	Construções sociais de gênero em diferentes culturas	Há valores culturais de diferentes sociedades, que podem afetar a adaptação de mulheres ou homens na força de trabalho.	Caligiuri e Tung (1999) Mendenhall e Oddou (1985), Lazarus e Folkman (1984)
	Impacto do gênero no processo de adaptação	O gênero é uma estrutura social que define expectativas, acessos e limitações em ambientes profissionais e culturais.	Caligiuri e Cascio (1998), Haslberger (2010), (Mahalik, Burns e Syzdek, 2007), Caligiuri e Tung (1999) Eagly e Carli (2007).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de alcançar os objetivos delineados nesta pesquisa, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e a abordagem de pesquisa, assim como o desenvolvimento da natureza do estudo, estratégia utilizada e técnicas referentes à coleta e análise de dados. Mascarenhas (2012) destaca a importância da metodologia pela exposição do passo a passo e do esclarecimento de toda a execução do trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2022), as pesquisas podem ser classificadas com base nos objetivos e nos processos técnicos utilizados durante o estudo. A natureza da pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa, o nível pode ser exploratório, descritivo e/ou explicativo, e os procedimentos técnicos determinam como serão conduzidas a investigação, a coleta e a análise dos dados.

O presente estudo abrangeu a realização de uma pesquisa de natureza qualitativa, em nível exploratório, utilizando como estratégia entrevistas semiestruturadas para coleta de dados, com o objetivo de estruturar o estudo da forma mais eficaz possível.

##### 3.1.1 Natureza

Essa pesquisa é de natureza qualitativa, a qual, de acordo com Gil (2021), busca obter conhecimento da essência de um fenômeno, descrever a experiência vivenciada por um grupo, compreender processos integrativos ou analisar casos com profundidade. Também segundo Minayo (2015), a pesquisa qualitativa tem por objetivo explorar o conjunto de opiniões sobre o tema em questão, valorizando a subjetividade e as percepções dos participantes, e é conduzida por meio de métodos como entrevistas, observações e análise de conteúdo.

Considerando a pergunta de pesquisa a ser respondida, relacionada à precisa explicação de Gil (2021) sobre o conceito da natureza qualitativa, considerou-se que a presente pesquisa utilizará a interpretação e a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016), é um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição e

interpretação do conteúdo das mensagens, que permite captar aspectos subjetivos e contextuais da experiência de expatriados.

### **3.1.2 Níveis**

Com base nos motivos previamente mencionados e considerando o objetivo de obter conhecimento sobre as diferenças de adaptação intercultural entre os gêneros, foi decidido que o nível de estudo mais adequado para esta pesquisa é o nível exploratório. Segundo Gil (2022), a pesquisa exploratória é utilizada quando ainda é preciso criar mais familiaridade com o problema, ou quando se deseja explicitá-lo ou criar hipóteses sobre determinado fenômeno a partir de um ponto de partida inicial. Nesse contexto, utilizam-se técnicas flexíveis de coleta de dados, como entrevistas em profundidade, análise documental e observações não estruturadas, permitindo ao pesquisador uma aproximação mais aberta e sensível ao objeto de estudo.

Da mesma forma, Malhotra (2019) também comenta que o objetivo principal da pesquisa exploratória é explorar e buscar sobre um problema, com vistas a uma maior compreensão. Assim, esse nível de pesquisa é especialmente útil quando se busca compreender fenômenos complexos, como os que envolvem cultura, comportamento e subjetividade, que são características centrais da presente investigação.

### **3.1.3 Estratégias**

A abordagem empregada na elaboração deste trabalho foi de entrevistas semiestruturadas. Conforme descrito por Triviños (1987), esse método consiste em um roteiro de perguntas previamente definido, mas com flexibilidade para que o entrevistador aprofunde os temas conforme as respostas dos participantes. Essa característica permite uma coleta de dados rica, especialmente adequada ao presente estudo, que envolve experiências subjetivas e contextos sociais complexos. De acordo com Minayo (2015), as entrevistas semiestruturadas são uma das principais técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas, por favorecerem a escuta ativa e a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos à realidade vivida. Assim, essa estratégia foi escolhida por possibilitar um olhar mais aprofundado sobre as percepções de homens e mulheres expatriados quanto à adaptação intercultural, considerando nuances de gênero e contexto.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A seleção dos participantes deste estudo foi orientada por critérios de relevância teórica e adequação ao objeto de investigação, conforme recomendações da pesquisa qualitativa (Minayo, 2015). Assim, os entrevistados foram escolhidos por apresentarem características diretamente relacionadas ao foco da pesquisa: homens e mulheres que tenham vivenciado a experiência de expatriação internacional em contexto profissional, com vivência mínima de seis meses em um país estrangeiro. O período de seis meses foi considerado adequado para que os participantes pudessem refletir e relatar percepções consolidadas sobre os desafios de adaptação cultural. A definição desse tempo mínimo também se fundamenta na U Curve Theory of Adjustment, proposta por Black e Mendenhall (1991), que sugerem que a fase de *culture shock* tende a ocorrer entre o terceiro e o nono mês de experiência internacional, indicando que, após esse ponto, o expatriado já está envolvido nos estágios mais críticos do processo de adaptação intercultural.

O grupo foi composto por expatriados de ambos os gêneros, de nacionalidades brasileira e chinesa, com atuação em diferentes mercados e países, que passaram por processos formais de deslocamento internacional promovido por organizações multinacionais.

Quadro 2 – Listagem de participantes do estudo

Expatriado	Gênero	Idade	Acompanhado(a) pela família	Nacionalidade	Destino	Ano	Cargo ocupado
A	Masculino	33	Não	Brasileiro	Austrália	2015	Gerente de vendas
B	Masculino	34	Não	Brasileiro	Reino Unido	2018	Supervisor de vendas
C	Masculino	34	Não	Brasileiro	Arábia Saudita	2024	Supervisor de vendas
D	Masculino	56	Sim	Brasileiro	Japão	2007	Gerente geral
E	Feminino	25	Sim	Brasileira	Uruguai	2022	Gerente comercial
F	Feminino	37	Não	Chinesa	Cuba	2016	Diretora de vendas
G	Feminino	35	Não	Brasileira	Panamá	2019	Gerente comercial

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O número de participantes foi definido com base nos critérios de amostragem por conveniência, ou seja, composta por expatriados aos quais foi possível obter acesso no período da coleta de dados e bola de neve, na medida que um entrevistado pode indicar outro. Houve foco na importância de garantir certa proporcionalidade entre homens e mulheres, de modo a possibilitar uma comparação entre a percepção de participantes dos dois gêneros. Ainda que o critério de saturação teórica seja amplamente utilizado em estudos qualitativos, neste trabalho optou-se por uma amostragem intencional e estratégica, visando assegurar a relevância e a diversidade das informações obtidas dentro dos limites práticos e técnicos da pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

No presente trabalho, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Essa técnica permite ao pesquisador explorar dimensões subjetivas de forma aberta, mas ainda com questões estruturadas, sem perder o foco do objeto de estudo. Conforme apontado por Triviños (1987) trata-se de uma ferramenta fundamental na pesquisa qualitativa, pois possibilita compreender a realidade social a partir da perspectiva dos participantes, respeitando a complexidade e a singularidade de seus contextos e a análise de significados atribuídos pelos sujeitos à sua própria experiência.

A entrevista semiestruturada é composta por um roteiro de perguntas previamente definidas, organizadas em torno dos objetivos da pesquisa, mas abertas à reformulação ou aprofundamento conforme a dinâmica do diálogo (Triviños, 1987). Essa estrutura flexível permite ao entrevistador adaptar a abordagem às particularidades de cada participante, o que enriquece a coleta de dados e amplia a compreensão sobre o fenômeno investigado. De acordo com Triviños (1987), esse modelo favorece a liberdade de expressão dos sujeitos, ao mesmo tempo em que assegura a coerência das informações obtidas.

A elaboração das perguntas da entrevista foi orientada pelas seis categorias de análise propostas por Haslberger (2010) em seu estudo sobre diferenças de gênero na adaptação de expatriados. Embora o autor tenha utilizado uma abordagem quantitativa, as dimensões por ele analisadas — interações, relações, condições, valores, cognição e emoção — forneceram uma base conceitual sólida para a construção de um instrumento qualitativo alinhado aos objetivos desta pesquisa. Cada

uma dessas categorias aborda aspectos específicos da vivência intercultural: desde as trocas cotidianas com membros da cultura anfitriã até os sentimentos e percepções relacionados ao novo contexto. A escolha por adotar essas mesmas categorias visou garantir a comparabilidade teórica com estudos anteriores e permitir uma análise estruturada das experiências de homens e mulheres expatriados, respeitando as singularidades da abordagem qualitativa. Assim, o roteiro de entrevistas, disponível no Apêndice A, foi formulado de modo a explorar, em profundidade, os significados atribuídos pelos participantes a cada uma dessas dimensões.

Quadro 3 – Instrumento de pesquisa

(continua)

Dimensão	Questões	Definição
<b>Interações</b>	3, 4, 7, 8	Refere-se a como o expatriado lida com as pessoas no país, e como ele interage em contextos profissionais e pessoais.
<b>Relações</b>	3, 8, 9	Envolve a criação de contatos, amizades e redes de apoio. Refere-se à construção de relações sociais no novo ambiente e ao suporte recebido, seja no âmbito pessoal ou profissional.
<b>Condições</b>	3, 4, 5, 7, 8, 10	Analisa como o expatriado lida com os desafios enfrentados no processo de adaptação, como questões logísticas, barreiras culturais e diferenças nas condições de vida.
<b>Valores</b>	1, 4, 5, 6, 7	Examina o choque de valores culturais entre o expatriado e o país de destino, e como ele lida com essas diferenças, ajustando-se ou mantendo suas crenças e práticas.
<b>Cognição</b>	1, 2, 4, 6, 8, 10	Trata das percepções do expatriado sobre diversos aspectos da vida no novo ambiente, incluindo o trabalho, a cultura local, e a adaptação aos novos costumes e expectativas.
<b>Emoção</b>	2, 3, 9	Refere-se às emoções mais intensamente vividas pelos expatriados durante o processo de adaptação.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Além das perguntas diretamente relacionadas às seis medidas de adaptação propostas por Haslberger (2010), o questionário também incluiu questões que

abordavam outros temas relevantes do referencial teórico e objetivos, geral e específicos desta investigação. Tais perguntas complementares foram formuladas com o intuito de explorar aspectos não abordados diretamente nas seis categorias, mas que ainda se mostravam pertinentes para a compreensão do processo de adaptação intercultural. Algumas dessas perguntas questionavam indiretamente as experiências vividas pelos expatriados, permitindo a coleta de dados mais abrangentes sobre as vivências cotidianas, desafios pessoais e profissionais, e as formas de enfrentamento dos obstáculos encontrados. Tais perguntas visavam oferecer uma perspectiva mais ampla sobre as vivências dos expatriados e enriquecer a análise sobre as diferenças de adaptação entre homens e mulheres.

O roteiro de entrevistas utilizado nesta pesquisa encontra-se anexado ao apêndice deste trabalho e é composto por 10 questões. Além disso, a autora adicionou, no início, 4 questões voltadas à caracterização da amostra. As entrevistas foram conduzidas de forma individual, com duração média de 30 minutos, por meio de plataformas digitais. A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e maio de 2025, contando com a participação de 7 expatriados. As interações foram realizadas por chamadas de vídeo via Google Meet, chamadas de voz pelo WhatsApp e por meio de trocas de mensagens de áudio e texto. Todas as falas dos participantes foram devidamente transcritas, categorizadas e analisadas conforme os procedimentos metodológicos descritos na próxima seção.

Ademais da estruturação baseada em referenciais já validados, o questionário foi submetido a uma etapa criteriosa de revisão e validação junto à orientadora do trabalho, a fim de assegurar a clareza, relevância e adequação das perguntas aos objetivos da pesquisa. Tal etapa visou garantir a consistência do instrumento utilizado.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a realização das entrevistas, as falas dos participantes foram integralmente transcritas e, posteriormente, organizadas e resumidas com o intuito de facilitar a identificação de padrões e categorias relevantes. Segundo Bardin (2016), a transcrição e a organização sistemática dos dados são etapas fundamentais na análise qualitativa, pois permitem ao pesquisador uma aproximação mais rigorosa e reflexiva do conteúdo empírico obtido.

Com base nas entrevistas transcritas e organizadas, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), que explica que esse método consiste em um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição e interpretação do conteúdo das mensagens, com o objetivo de identificar categorias temáticas que representem os sentidos presentes nas falas dos participantes.

Segundo Minayo (2014), a análise de conteúdo segue três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Durante a pré-análise, realiza-se a leitura e a organização do material, para permitir uma visão geral do conteúdo, em seguida, na exploração do material, procede-se à codificação, categorização e agrupamento das unidades de sentido (Minayo, 2014). Por fim, segundo Bardin (2016), o tratamento dos dados e a interpretação possibilitam uma análise crítica, relacionando os achados empíricos ao referencial teórico da pesquisa. Esse método é especialmente adequado a pesquisas qualitativas, pois permite ao pesquisador interpretar as falas com profundidade, respeitando a complexidade dos discursos e revelando significados implícitos ou simbólicos (Bardin, 2016).

Com base nas perguntas aplicadas na entrevista semiestruturada, o conteúdo coletado foi categorizado nas seguintes categorias temáticas: (1) Seleção e objetivos da expatriação, (2) Rede de apoio e processo de adaptação, (4) Alinhamento de valores e crenças, (5) Papéis de gênero e experiências (6) Aspectos emocionais da adaptação, (7) Sugestões para a gestão internacional de pessoas. Os resultados obtidos a partir da análise foram confrontados com o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, a fim de verificar em que medida as experiências relatadas pelos expatriados se alinham às informações presentes na literatura acadêmica, incluindo livros, artigos científicos, teses e demais fontes utilizadas no estudo.

Elaborou-se, a seguir, um quadro resumo que sistematiza todas as etapas desenvolvidas ao longo da pesquisa.

Quadro 4 – Resumo dos Procedimentos Metodológicos

Delineamento			Participantes do estudo	Processo de coleta de dados	Processo de análise de dados
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Entrevista semiestruturada	Homens e mulheres já vivenciaram a experiência de expatriação em contexto profissional.	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Elaborado pela autora (2025).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados obtidos junto aos expatriados participantes da pesquisa, que foi realizada por meio de entrevistas individuais, conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado, através de plataformas de videoconferência, áudios ou mensagens escritas, dependendo da disponibilidade de cada respondente. Em seguida, são expostas as análises dos dados e a discussão dos resultados alcançados durante o desenvolvimento do estudo. Para facilitar a compreensão e a sistematização das informações, os dados foram organizados em quadros, distribuídos conforme categorias. Posteriormente, procedeu-se à comparação entre os relatos de expatriados homens e mulheres, bem como à análise das diferenças identificadas entre indivíduos do mesmo gênero. Por fim, estabeleceu-se uma articulação entre os achados empíricos e os fundamentos teóricos apresentados no referencial, destacando-se os pontos de convergência e, igualmente, as divergências observadas entre a teoria e a prática.

Dessa forma, a análise dos dados e a discussão dos resultados tem início a partir da apresentação do Quadro 3, o qual contempla as respostas à questão referente ao processo de seleção e sua contribuição para o sucesso da exportação.

Quadro 5 – Processo de seleção

(continua)

PROCESSO DE SELEÇÃO	
Expatriado A	Não participou de processo seletivo formal; foi indicado pela empresa com base em sua aptidão técnica, habilidade social, desempenho e proatividade já reconhecidos; considera que, para seu cargo, o processo seletivo não foi essencial.
Expatriado B	Não participou de processo seletivo; foi selecionado devido ao contato prévio com o mercado de destino, adquirido enquanto atuava no Brasil; foi expatriado com o objetivo de potencializar as conexões.
Expatriado C	Participou de processo seletivo com entrevistas e questionamentos sobre suas características e experiências; considera que o processo contribuiu para seu preparo e para a tomada de decisão.
Expatriado D	Não participou de processo seletivo; foi enviado devido à necessidade da empresa; reconhece a importância do processo seletivo na expatriação de forma geral.

(conclusão)

<b>PROCESSO DE SELEÇÃO</b>	
Expatriada E	Participou de entrevistas; não houve análise de perfil e compatibilidade com a cultura do país de destino, porém, considera que o processo foi positivo por apresentar os prós e contras da expatriação, auxiliando em sua escolha consciente.
Expatriada F	Participou de processo seletivo; considera que o processo foi importante para avaliar o alinhamento entre os objetivos da missão e suas metas pessoais; também foi relevante para a empresa avaliar sua adequação à missão internacional.
Expatriada G	Participou de processo seletivo; o procedimento ajudou a identificar competências necessárias e proporcionou maior clareza sobre as atribuições do cargo.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Observa-se que, entre os entrevistados, há variações significativas na condução do processo seletivo. Enquanto 3 entrevistados (A, B e D) não participaram de nenhum tipo de seleção, 4 entrevistados (C, E, F, G) participaram. É importante destacar também uma segunda observação, considerando o gênero. Todas as 3 mulheres expatriadas participaram de um processo de seleção, enquanto apenas 1 dos 4 expatriados homens participaram.

A literatura reforça a importância da seleção criteriosa para o sucesso da expatriação. Mendenhall e Oddou (1985) ressaltam que processos seletivos devem avaliar aptidões interculturais e características pessoais do expatriado. Tal informação é confirmada ao passo que 5 (C, D, E, F e G) dos 7 expatriados, um deles não tendo passado por processo de seleção, comentaram que a expatriação se fez (ou teria feito) útil e impactou (ou impactaria) positivamente em suas experiências.

O Expatriado A complementou que especificamente em empresas da Serra Gaúcha, é de seu conhecimento que seleção de perfil para expatriações não acontece na maioria das vezes. Tal ausência sugere uma lacuna em práticas estruturadas de gestão de pessoas na região, o que pode impactar negativamente o sucesso da expatriação.

Para alcançar o objetivo de fornecer *insights* para a aplicação de práticas de gestão de expatriados que contemplam a perspectiva de gênero do presente trabalho, uma contribuição da presente análise reside na necessidade de institucionalizar e

valorizar a aplicação de processos seletivos e de análise de perfil formais em todas as expatriações, independente do gênero, considerando que a maioria dos respondentes (5 de 7) enfatizou a relevância do processo para o êxito ou potencial êxito de suas experiências. Tal resultado não apenas alinha a gestão de expatriados às melhores práticas mencionadas anteriormente pela literatura Mendenhall e Oddou (1985); Saito (2020), mas também assegura que a experiência internacional seja otimizada para cada indivíduo em específico, e para o retorno do investimento organizacional.

Em concordância com o referencial teórico deste estudo, que menciona as principais motivações para que os expatriados aceitem a experiência, tornou-se pertinente questioná-los a respeito de suas próprias motivações, e se estas foram alcançadas. Os resultados estão demonstrados no quadro 5.

Quadro 6 – Motivação e realização

<b>MOTIVAÇÃO PARA A EXPATRIAÇÃO E REALIZAÇÃO DE OBJETIVOS</b>	
Expatriado A	Motivado pelo interesse, ambição e fascínio pelo internacional; procurava não se sentir limitado geograficamente em seu país; após a expatriação, sentiu que cumpriu seus objetivos.
Expatriado B	Motivado pelo desejo de obter experiência, aprendizado e evolução; cumpriu seus objetivos além das expectativas.
Expatriado C	Motivado pelo interesse em conhecer novas culturas e comportamentos no mercado de trabalho; cumpriu seus objetivos.
Expatriado D	Motivado pelo sonho de trabalhar fora do país; cumpriu seu objetivo e destacou que a expatriação representou o ponto alto de sua carreira.
Expatriada E	Motivada por questões financeiras e pela busca por melhor qualidade de vida; afirma estar no processo de cumprir tais objetivos.
Expatriada F	Motivada por conhecer outros países e suas culturas locais; movida pela oportunidade de utilizar suas habilidades na língua espanhola para se comunicar; cumpriu seu objetivo, pois tal experiência de expatriação trouxe novas oportunidades para que ela expandisse seu alcance de mercados para trabalho.
Expatriada G	Motivada por morar fora do país, procurando desenvolvimento profissional e pessoal; cumpriu seu objetivo.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

As respostas dos entrevistados revelam que a motivação para a expatriação é multifacetada, englobando tanto aspectos quanto pessoais quanto profissionais. Entre os fatores citados, destacam-se o desejo de adquirir novas experiências, o fascínio por outras culturas, a busca por desenvolvimento pessoal e profissional, e a vontade de aplicar conhecimentos específicos, como o domínio de idiomas. Esses elementos refletem o que aponta a pesquisa da comunidade Expat Insider (2023), que revelou que as duas principais motivações de expatriados são trabalho e estilo de vida, respectivamente.

É importante destacar que, por mais que a busca por uma “melhor qualidade de vida” tenha sido citada diversas vezes, a questão financeira propriamente dita como motivação principal foi apontada somente por uma expatriada (E), ficando menos recorrente que fatores como a busca pelo sonho de vivências culturais diferentes.

O Expatriado mencionou que “A base da decisão de expatriar das pessoas segue a linha de duas motivações principais: ou estão correndo atrás de algo, ou estão fugindo de algo”. Tal menção é confirmada pelas respostas dos expatriados, que mencionam ou estarem procurando novas experiências e culturas (B, C e F) ou a busca por uma vida fora de seu país (A, D, E e G). Tal busca por uma vida fora do país ressoa diretamente com o movimento contemporâneo de *Brain Drain*, que é a emigração de talentos qualificados quando os países de acolhimento se mostram mais atraentes que os seus próprios mencionado por Alfredo (2018) no referencial teórico deste trabalho.

Dando sequência à análise, após compreender as motivações que impulsionaram os expatriados a aceitar uma missão internacional, é necessário investigar como esses profissionais enfrentaram as dificuldades que surgiram ao longo do processo de adaptação. Em contextos interculturais nos quais o indivíduo se encontra afastado de seu país e de sua rede habitual de suporte, a construção de vínculos no novo ambiente, bem como o apoio institucional que é recebido pode ser fator determinante para a manutenção da estabilidade emocional e andamento do desempenho profissional. O quadro 7, a seguir, apresenta as fontes de suporte e rede de apoio que foram buscadas em momentos de dificuldades, mencionadas pelos participantes.

Quadro 7 – Suporte e rede de apoio durante dificuldades

**SUPORTE E REDE DE APOIO DURANTE DIFICULDADES**

Expatriado A	Procurou apoio junto aos pais, que o incentivaram com palavras encorajadoras; contou com o suporte de um colega de quarto experiente na sua área, que se tornou um amigo próximo.
Expatriado B	Contou com apoio da família, que representou sua principal base emocional; recebeu auxílio de colegas de trabalho e, em situações extremamente específicas, da empresa.
Expatriado C	Recorreu à empresa para apoio institucional; recorreu à um colega de trabalho, também expatriado, que ofereceu abrigo e suporte em diversos momentos.
Expatriado D	Recebeu apoio de colegas brasileiros expatriados; teve suporte da empresa; relatou dificuldade em fazer amizades com os locais, devido a barreiras culturais; contou com a companhia e suporte da família, que o acompanhou.
Expatriada E	Recebe o apoio de amigos e família; teve a experiência compartilhada com colegas; recorreu a suporte psicológico por meio de terapia.
Expatriada F	Buscou apoio junto aos colegas de trabalho na empresa do destino; solicitou suporte formal da empresa em aspectos logísticos e de segurança.
Expatriada G	Contou com rede de suporte profissional e pessoal, formada por pessoas experientes no país de destino; recebeu apoio adicional da comunidade brasileira local.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

As respostas evidenciam que todos os expatriados buscaram algum tipo de rede de apoio durante momentos de dificuldade na experiência internacional. O suporte emocional da família aparece com frequência, sendo complementado por colegas de trabalho, amigos, comunidades locais ou recursos institucionais.

Os relatos indicam uma distinção clara entre apoio informal (família, amigos) e apoio formal (empresa, colegas, terapia), sendo que ambos desempenharam papéis relevantes no enfrentamento de desafios. Esse dado reforça os apontamentos de (Chanveasna et al., 2024), que destacam que o apoio social contribui direta e significativamente para o ajuste e adaptação dos expatriados.

O Expatriado A comentou que não sentia confiança em procurar auxílio com a empresa, visto que normalmente seus problemas eram relacionados à própria

companhia. O Expatriado B destacou, da mesma forma, que por trabalhar em uma empresa multinacional de grande porte, sentia o apoio mais distante e, deste modo, precisava resolver suas dificuldades de maneira mais independente. Nestas duas situações nas quais foi destacado que o apoio institucional foi insuficiente ou inexistente, o apoio interpessoal compensou parcialmente essa carência, segundo as respostas dos expatriados.

Já o expatriado C, que trabalha em uma empresa de menor porte, adicionou que sua empresa é extremamente ativa no sentido de suporte ao expatriado, e a expatriada F comentou que sempre busca garantir junto à empresa diversos tipos de suporte, como seguro e auxílios para sua acomodação e transportes, a fim de minimizar possíveis riscos e garantir sua segurança e bem-estar, ainda mesmo antes que passe por alguma dificuldade. Tais apoios institucionais facilitaram a superação de dificuldades destes expatriados.

O Expatriado D, que foi enviado ao Japão, relatou sobre a dificuldade de criar vínculos com pessoas locais por barreiras culturais, o que confirma a teoria de Mendenhall e Oddou (1985), que menciona que quanto mais resistente e diferente a cultura entre o país de origem e destino do expatriado, mais difícil será o ajuste do expatriado. O mesmo expatriado destacou a importância de priorizar e dar suporte direto e diário ao cônjuge e filhos em experiências que a família acompanha a expatriação, destacando que a felicidade ou infelicidade da família do expatriado pode ser um fator determinante para o sucesso da experiência. Tal achado vai de encontro com a menção de Freitas (2006), sobre a importância de que a empresa não negligencie a importância e apoio à família do expatriado.

Embora, conforme mencionado, todos os entrevistados relatem ter recorrido a algum tipo de rede de apoio durante a expatriação, nota-se uma diferença na forma como homens e mulheres estruturaram ou acionaram esse suporte. Tais resultados dialogam diretamente com os objetivos específicos de investigar as maneiras com que homens e mulheres lidam com os desafios da expatriação e de comparar essas abordagens. A maioria dos homens (A, B, C) tendem a relatar apoio mais pontual e relacional, concentrado em figuras próximas como pais ou colegas de trabalho. Por outro lado, as mulheres (E, F, G) demonstram uma abordagem mais planejada e múltipla quanto à construção da rede de apoio, envolvendo não apenas familiares e colegas, mas também suporte psicológico profissional, comunidades da mesma nacionalidade no local e recursos institucionais formais. Essa diferença pode indicar

uma maior proatividade feminina na busca por apoio emocional e estrutural, o que está em consonância com o que afirma Haslberger (2010) sobre a forma como mulheres lidam com situações de construção e preservação de relações de apoio. No contexto da adaptação internacional, tal característica pode ser importante para a manutenção da resiliência.

De forma geral, os dados confirmam o referencial teórico ao evidenciar que possuir uma rede de apoio estruturada, seja ela formal ou informal, é determinante para a qualidade da experiência de expatriação, visto que é parte fundamental para o enfrentamento de dificuldades emocionais, sociais e logísticas que um expatriado pode passar.

A adaptação intercultural é, no geral, um processo dinâmico, gradual e interativo, marcado tanto por avanços quanto por retrocessos, conforme estudado por Lysgaard (1955), citado neste referencial teórico. Os resultados relacionados ao processo de adaptação intercultural dos entrevistados são apresentados no quadro 7, a seguir.

Quadro 8 – Processo de adaptação Intercultural

(continua)

<b>PROCESSO DE ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL</b>	
Expatriado A	Considerou a adaptação intercultural tranquila; não percebeu grande distância cultural em relação ao Brasil; maior dificuldade foi o idioma, devido ao sotaque local;
Expatriado B	Os primeiros dois anos foram mais difíceis, precisou alterar seu <i>mindset</i> para se ajustar ao local; considerou a adaptação intercultural fluída devido a já possuir experiências anteriores fora do país.
Expatriado C	Sentiu receio inicial pelas diferenças culturais, fazia comparações com a cultura local em relação à brasileira; após a adaptação compreendeu que enxergar a vida com os olhos das pessoas locais faz toda a diferença.
Expatriado D	Teve facilidade de adaptação por priorizar o respeito à cultura local; considerou o país funcional, seguro e organizado, o que facilitou o processo.
Expatriada E	Adaptação tranquila devido à baixa distância cultural; enfrentou desafios com hábitos alimentares e questões de trânsito e infraestrutura urbana.

(conclusão)

<b>PROCESSO DE ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL</b>	
Expatriada F	Sofreu um processo de adaptação cultural longo e complexo por ser de origem chinesa em país latino-americano; aprendeu a desenvolver habilidades de comunicação mais extrovertida.
Expatriada G	Adaptação tranquila; o país apresentava cultura latina e população receptiva; o ambiente multicultural permitiu que mantivesse conexão com sua cultura de origem, o que foi essencial para seu bem-estar e saúde mental.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

As experiências de adaptação dos entrevistados revelam que fatores como distância cultural, experiências prévias no exterior, abertura ao novo e estrutura sociocultural do país de destino influenciam diretamente na forma como o processo de adaptação se desenvolve. A maioria dos participantes relatou adaptações bem-sucedidas, mesmo que com diferentes graus de dificuldade, em maioria definidos pela distância cultural entre origem e destino. Conforme o expatriado A mencionou, “a questão de adaptação intercultural com certeza terá respostas extremamente distintas dependendo do país de origem e destino do entrevistado”.

Participantes como A, D, E e G relataram experiências tranquilas de adaptação, geralmente associadas a ambientes com proximidade cultural ao Brasil ou características sociais facilitadoras, como organização e receptividade. Já os expatriados B, C e F apontaram dificuldades iniciais ou contínuas, em função de fatores como barreiras linguísticas, diferenças de comunicação interpessoal ou necessidade de alterar o comportamento para se ajustar ao novo contexto, como no caso da entrevistada F, que enfrentou um processo mais intenso de adaptação ao ter que desenvolver maior expressividade em um ambiente latino, diferentemente de sua cultura de origem.

Esses dados estão alinhados com a teoria da curva em U, conforme exposto por Black e Mendenhall (1991), que descreve as fases típicas da adaptação — encantamento inicial, choque cultural, ajuste e domínio — e demonstram que cada entrevistado pode passar por essas etapas em intensidades e tempos distintos. As falas de B e C ilustram bem esse modelo: ambos reconheceram o desafio inicial, seguido de um processo gradual de internalização e integração ao novo ambiente.

As diferentes percepções dos entrevistados também confirmam que a adaptação depende não apenas de fatores culturais objetivos, mas também de características pessoais, como as próprias habilidades sociais (HASLBERGER 2010). No entanto, ao observar com mais atenção os relatos de homens e mulheres, emergem diferenças na forma como cada grupo percebe, enfrenta e elabora esse processo adaptativo. Dois dos expatriados homens (A e D) apresentaram uma abordagem mais prática e objetiva da adaptação. Suas falas estão centradas em aspectos como idioma e organização do país. Ainda que relatem desafios, suas respostas revelam foco em elementos externos da adaptação, como estrutura do país, por exemplo.

Por outro lado, duas das expatriadas (F e G) expressam uma visão mais relacional do processo adaptativo. Elas destacam não apenas a distância cultural, mas também as estratégias pessoais adotadas para a superar. A expatriada F relatou um processo longo de adaptação, marcado pela necessidade de alterar comportamentos para se adequar a um ambiente mais extrovertido, enfatizando que “a adaptação cultural se resume a dois elementos principais: manter o respeito e manter um diálogo aberto com as comunidades locais”. Essas perspectivas refletem maior consciência sobre o impacto emocional da vivência intercultural e um esforço deliberado para construir vínculos sociais, o que é coerente com os estudos de Caligiuri (2006), que define características como colaboração e valorização do coletivo a líderes mulheres.

Com isso, é importante reconhecer que as distinções observadas entre homens e mulheres não devem ser interpretadas de forma determinista. Houve relatos de mulheres que destacaram aspectos mais práticos da adaptação, assim como homens que enfatizaram dimensões relacionais e emocionais da experiência. Isso evidencia que, embora o gênero influencie as percepções e estratégias adotadas na expatriação, ele não é o único fator determinante. Elementos como personalidade, trajetória individual, repertório cultural e contexto de inserção também exercem papel significativo na maneira como cada expatriado vivencia e interpreta o processo. De forma geral, os dados confirmam que o processo de adaptação intercultural é também individual e depende de um conjunto de variáveis pessoais, contextuais e culturais que combinadas, determinam o nível de bem-estar durante a experiência internacional.

Compreendidas as formas pelas quais os entrevistados vivenciaram o processo de adaptação intercultural, torna-se relevante investigar como as dificuldades

enfrentadas no contexto da expatriação influenciaram diretamente seu desempenho profissional. A relação entre bem-estar emocional, enfrentamento de desafios e performance no trabalho tem sido amplamente discutida na literatura, especialmente em contextos de mobilidade internacional, nos quais o expatriado é constantemente exigido a conciliar pressões culturais, sociais e organizacionais. Os dados a seguir ilustram como essas dificuldades afetaram, ou não, o rendimento e a atuação profissional dos participantes.

Quadro 9 – Impacto de dificuldades na performance profissional

<b>IMPACTO DE DIFICULDADES NA PERFORMANCE PROFISSIONAL</b>	
Expatriado A	Dificuldades inevitavelmente impactaram na performance profissional em algum momento; seu perfil voltado à internacionalização o ajudou a se manter resiliente e determinado; esforçou-se para garantir o sucesso da missão.
Expatriado B	Houve impacto inicial na performance, especialmente nos primeiros meses; após o período de adaptação, os resultados melhoraram significativamente.
Expatriado C	Durante a adaptação, sentiu nervosismo e ansiedade, o que influenciou negativamente sua performance em certos momentos.
Expatriado D	Não percebeu impactos significativos em sua performance; contou com apoio consistente da família que o acompanhou, colegas e da empresa.
Expatriada E	Houve um impacto leve, especialmente após seis meses da chegada; a queda da euforia inicial intensificou o sentimento de peso por estar vivendo longe de casa.
Expatriada F	Não houve impacto negativo; as experiências no exterior foram positivas e contribuíram diretamente para seu desenvolvimento profissional e pessoal.
Expatriada G	Não percebeu impacto direto na performance; apenas ajustou sua forma de comunicação no ambiente profissional, buscando ser menos objetiva e mais atenta às interações sociais.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Os dados revelam que a experiência de adaptação na expatriação, embora enriquecedora, pode trazer consequências, mesmo que temporárias, sobre o desempenho profissional. A maior parte dos entrevistados relatou algum tipo de impacto inicial, reforçando a ideia de Sun (2017), de que a cultura está intrinsecamente

ligada às práticas sociais e econômicas. Deste modo, o processo de adaptação cultural está intimamente ligado ao rendimento no trabalho.

Expatriados como A, B e C evidenciaram que o início da experiência no exterior foi o momento mais vulnerável, onde dificuldades culturais, emocionais e logísticas interferiram no foco e na produtividade. O expatriado A, por exemplo, complementou que uma das maneiras de separar funcionários aptos ou não à expatriação, é observando-os nos momentos de dificuldade.

Em contraste, os relatos dos expatriadas D, F e G indicam resiliência e adaptabilidade elevadas, não havendo impactos negativos perceptíveis na performance. No caso de F, os desafios culturais foram ressignificados como oportunidades de crescimento profissional e pessoal. Já o relato da expatriada E, que sentiu leve impacto emocional após os primeiros meses de adaptação, destaca o que na literatura é conhecido como "choque cultural", um fenômeno associado à quebra da euforia inicial da mudança, que dá lugar ao enfrentamento real das diferenças e da distância da rede de suporte habitual (Black e Mendenhall, 1991).

De maneira geral, as respostas indicam que, mesmo em diferentes graus, as dificuldades enfrentadas na adaptação tendem a interferir na performance de expatriados de ambos os gêneros, especialmente em contextos com maior distância cultural.

Torna-se relevante também compreender como os expatriados perceberam o alinhamento entre a cultura no exterior e seus próprios valores, crenças e traços de personalidade. O quadro a seguir apresenta as percepções dos entrevistados a esse respeito.

Quadro 10 – Alinhamento da cultura com personalidade, crenças e valores  
(continua)

<b>ALINHAMENTO DA CULTURA COM PERSONALIDADE, CRENÇAS E VALORES</b>	
Expatriado A	Sentiu grande alinhamento por estar em um país democrático (Austrália), e que por isso, não ofereceu barreiras relacionadas a questões religiosas, políticas ou raciais;
Expatriado B	Sentiu grande alinhamento, tanto de personalidade como de crenças e valores.

(conclusão)

<b>ALINHAMENTO DA CULTURA COM PERSONALIDADE, CRENÇAS E VALORES</b>	
Expatriado C	Não houve alinhamento entre expatriado e destino; sente que o país (Arábia Saudita) restringe severamente a liberdade individual devido à presença dominante da religião; sente-se limitado.
Expatriado D	Observou forte alinhamento com os valores, que se baseavam em organização, confiabilidade e respeito a horários.
Expatriada E	Identificou cultura alinhada a seus valores; destacou no destino (Uruguai) condições de trabalho mais equilibradas em comparação ao Brasil, com menor carga horária e valorização da vida pessoal e familiar.
Expatriada F	Percebeu algumas diferenças entre seus valores pessoais e a cultura local do país (Cuba), especialmente devido à alta distância cultural; ainda assim, não enfrentou dificuldades de cooperação.
Expatriada G	Sentiu grande alinhamento com a cultura organizacional, que considerou similar à brasileira; diferenças de personalidade foram facilmente administradas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

As respostas acima demonstram que o nível de alinhamento percebido entre a cultura e a personalidade, crenças e valores dos expatriados varia conforme o contexto cultural do país de destino e a experiência individual. A maioria dos entrevistados (A, B, D, E, G) relatou uma compatibilidade satisfatória entre os seus valores e a cultura, o que facilitou o processo de adaptação e reforçou o sentimento de pertencimento no país.

O Expatriado A adicionou que a adaptação de expatriados em países livres e democráticos será, na maioria dos casos, mais fácil. Em concordância, o expatriado C relatou um problema pessoal, relacionado à sua orientação sexual, por exemplo, que é considerada um ato ilegal no país em que foi expatriado. Esta regra faz com que ele se sinta preso e limitado em suas ações. Porém, é importante destacar que, apesar do desalinhamento mencionado, mesmo estes expatriados (C e F) conseguiram estabelecer formas funcionais de vivência no novo ambiente. Essa capacidade de adaptação é uma característica importante em um expatriado, e reforça que, embora o alinhamento cultural facilite o processo de adaptação em um todo, não

é condição exclusiva para o sucesso da experiência, desde que haja abertura, resiliência e suporte institucional, conforme aponta Mendenhall e Oddou (1985).

Em resumo, os dados do quadro indicam que o alinhamento entre cultura e valores pessoais favorece a adaptação, reduz o choque cultural e potencializa o sucesso da missão internacional. No entanto, ressalta-se que a capacidade individual de adaptação (Black e Gregersen, 1999), somada ao suporte da empresa (Mendenhall e Oddou, 1985), pode compensar eventuais desalinhamentos, como por exemplo, é precisamente o caso do expatriado C.

Considerando que o objetivo central deste estudo foi o de analisar as diferenças na adaptação intercultural entre expatriados homens e mulheres, torna-se indispensável examinar como os papéis de gênero foram percebidos pelos participantes durante a experiência internacional. As normas culturais do país de destino, somadas às expectativas sociais atribuídas a homens e mulheres, podem influenciar diretamente a forma como o expatriado é percebido, tratado e inserido no ambiente profissional e social. As percepções e experiências estão organizadas no quadro 9, a seguir.

Quadro 11 – Papéis e normas culturais de gênero – Percepções e experiências

(continua)

<b>PAPÉIS E NORMAS CULTURAIS DE GÊNERO – PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIAS</b>	
Expatriado A	Não sentiu particularidades significativas relacionadas aos papéis de gênero; homens e mulheres eram tratados de maneira igualitária.
Expatriado B	Não percebeu particularidades significativas quanto aos papéis de gênero no país de destino; percebeu um cenário justo e igualitário.
Expatriado C	Observou papéis de gênero extremamente marcantes; nas famílias locais, a mulher é responsável pelas tarefas domésticas e o homem pelo sustento financeiro.
Expatriado D	Destacou papéis de gênero baseados na tradição enraizada de que, após o casamento, a mulher se retira do mercado de trabalho para cuidar da casa e dos filhos, cabendo ao homem o papel de provedor.
Expatriada E	Não identificou características relevantes relacionadas aos papéis de gênero; destacou pontos positivos quanto à igualdade de gênero e respeito entre todos.

(conclusão)

<b>PAPÉIS E NORMAS CULTURAIS DE GÊNERO – PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIAS</b>	
Expatriada F	Não identificou características relevantes relacionadas aos papéis de gênero, tampouco presenciou diferenças significativas no ambiente profissional ou social; percebeu promoção ativa da igualdade de gênero.
Expatriada G	Não percebeu particularidades significativas em relação aos papéis de gênero.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

As respostas dos entrevistados indicam que a percepção sobre os papéis de gênero no país de destino é altamente dependente do contexto sociocultural local. Parte dos participantes (A, B, E, F, G) relatou ausência de distinções marcantes entre homens e mulheres no ambiente onde estavam inseridos, enquanto outros (C e D) identificaram normas tradicionais que atribuem às mulheres a responsabilidade doméstica e aos homens o papel de provedores.

Expatriados como C e D estiveram em países com valores culturais mais tradicionais (Arábia Saudita e Japão), especialmente no que diz respeito à divisão de papéis entre os gêneros. O expatriado D, por exemplo, destacou a “tradição milenar” de retirada da mulher do mercado de trabalho após o casamento, por exemplo. Tais observações e tradições reforçam o entendimento de que o ambiente cultural do país anfitrião pode afetar as interações sociais e profissionais do expatriado. Conforme menciona Caligiuri e Tung (1999), onde se valorizam papéis sociais distintos e definidos entre homens e mulheres a experiência de uma mulher expatriada pode ser frequentemente impactada.

Além disso, a percepção de igualdade relatada por parte dos entrevistados não elimina a possibilidade de barreiras sutis ou implícitas, como vieses culturais, que podem não ser imediatamente reconhecidos, mas ainda assim podem interferir na vivência.

A partir da análise dos relatos, fica evidente que o objetivo de identificar a percepção sobre papéis de gênero e normas culturais na experiência de expatriados validou a premissa de que os papéis de gênero no país influenciam na expatriação de maneira complexa em países com valores culturais tradicionais e divididos. A polaridade observada entre a ausência de distinções percebidas em alguns contextos e a forte presença de normas tradicionais em outros, sugere também que as

organizações devem incorporar uma análise cultural aprofundada antes da expatriação, também no que tange a gênero. Tal preparação pode incluir a conscientização sobre as nuances dos papéis de gênero no país de destino, garantindo uma adaptação mais eficaz.

Em suma, os dados do quadro demonstram que as experiências com relação aos papéis de gênero durante a expatriação variam de acordo com o país de destino, mas também com a percepção individual e o nível de atenção ao tema, o que reforça a necessidade de considerar tanto o contexto sociocultural quanto a subjetividade dos expatriados.

Após identificar as percepções dos entrevistados sobre os papéis de gênero no contexto cultural do país de destino, é pertinente aprofundar a análise com base em suas experiências pessoais de possíveis dificuldades enfrentadas especificamente em razão do gênero. O enfrentamento de barreiras, sejam explícitas ou sutis, pode afetar a integração social, a autoridade profissional e até mesmo o bem-estar emocional do expatriado. O quadro a seguir apresenta os relatos dos participantes a esse respeito.

Quadro 12 – Percepção quanto às dificuldades enfrentadas devido à questão de gênero

(continua)

<b>PERCEPÇÃO QUANTO ÀS DIFICULDADES ENFRENTADAS DEVIDO À QUESTÃO DE GÊNERO</b>	
Expatriado A	Não sentiu dificuldades relacionadas ao gênero; afirmou que o processo foi natural e sempre se sentiu incluído; não percebeu privilégios ou desvantagens por ser homem.
Expatriado B	Não enfrentou dificuldades específicas por ser homem; considerou o tratamento neutro.
Expatriado C	Não vivenciou dificuldades diretamente; observou, no entanto, que o país possui forte segregação de gênero e acredita que mulheres enfrentariam mais desafios para obter espaço e reconhecimento profissional.
Expatriado D	Não percebeu dificuldades relacionadas ao gênero.
Expatriada E	Não enfrentou dificuldades relacionadas ao gênero; descreveu o contexto como progressista e igualitário.

(conclusão)

<b>PERCEPÇÃO QUANTO ÀS DIFICULDADES ENFRENTADAS DEVIDO À QUESTÃO DE GÊNERO</b>	
Expatriada F	Passou por situações em que empresas locais preferiram se comunicar com um colega homem, mesmo que ela ocupasse um cargo superior; também enfrentou desafios relacionados à segurança pessoal por ser mulher viajando sozinha.
Expatriada G	Relatou situações de assédio de rua ( <i>acoso callejero</i> ) devido à cultura tradicionalista e latina do país de destino.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

As respostas dos participantes evidenciam que as experiências relacionadas ao gênero também variam significativamente conforme, primeiramente, ao gênero do respondente e segundamente, conforme o contexto cultural do país de destino. Entre os homens (A, B, C, D), nenhum relatou ter enfrentado dificuldades pessoais ou profissionais atribuídas ao gênero. No entanto, a fala de C revela um olhar crítico ao afirmar que “acredita que uma mulher teria mais dificuldade de conseguir crédito por seu trabalho”, o que indica uma consciência sobre potenciais disparidades estruturais, ainda que não sofridas diretamente.

Já entre duas das mulheres (F e G), emergiram relatos concretos de dificuldades associadas ao gênero. A expatriada F relatou situações de invisibilização profissional, em que colegas homens eram priorizados em interações formais, apesar de sua posição hierárquica superior. Além disso, compartilhou desafios relacionados à segurança pessoal:

Passei por dificuldades relacionadas à segurança, e senti medo por ser uma mulher viajando sozinha. Em situações específicas, a empresa no destino me auxiliou, porém ainda precisei tomar precauções extras, como evitar saídas noturnas e escolher parceiros de negócios conhecidos e confiáveis para meu acompanhamento.

Neste caso, a situação impactou diretamente na autonomia e no bem-estar da expatriada. A expatriada G também descreveu experiências de assédio de rua, que são comuns em diversas sociedades, revelando que, dentro e fora do ambiente de trabalho, o gênero interfere nas vivências cotidianas e no sentimento de segurança do indivíduo. Estes achados dialogam com os estudos de Caligiuri e Tung (1999) deste

referencial, que afirmam que, em países onde mulheres locais não são plenamente aceitas e respeitadas no geral, as expatriadas tendem a enfrentar obstáculos semelhantes.

Tais dificuldades não foram mencionadas pelos expatriados homens, o que confirma parte da literatura que aponta que os desafios enfrentados por mulheres expatriadas vão além do aspecto profissional, envolvendo também dimensões culturais e sociais que se entrelaçam com a questão da segurança, da aceitação social e liderança (Eagly e Carli, 2007; Caligiuri e Tung, 1999)

Em síntese, os dados confirmam que o gênero é uma variável relevante na análise da experiência de expatriação, mas que sua influência não é uniforme e depende da cultura na qual o expatriado será inserido. Tais achados reforçam a necessidade de políticas de gestão internacional que considerem o gênero como um fator estratégico e que promovam suporte específico para lidar com tais situações, profissionais e pessoais.

De acordo com Haslberger (2010), a regulação emocional é uma das seis dimensões fundamentais da adaptação intercultural, sendo que a forma como os expatriados reconhecem e lidam com suas emoções pode determinar a qualidade da vivência no exterior. Após questionados sobre as emoções mais sentidas durante a experiência e a maneira com que lidaram com elas, foram obtidos os resultados apresentados no quadro 13, abaixo:

Quadro 13 – Emoções sentidas e a maneira de lidar

(continua)

<b>EMOÇÕES SENTIDAS E A MANEIRA DE LIDAR</b>	
Expatriado A	Sentiu euforia inicial, seguida de dúvidas sobre si mesmo com o passar do tempo e aumento da dificuldade; buscou apoio através de conversas com um colega e grande amigo.
Expatriado B	Relatou estresse, pressão e ansiedade; lidou através de resiliência, trabalho intenso, e conversas com colegas, empresa e família.
Expatriado C	Sentiu nervosismo e ansiedade principalmente em relação a estar em um país comandado em grande parte pela religião, que era desconhecida até então; buscou entender a cultura local para saber como agir; sente saudade da família, mas permanece motivado pela busca por qualidade de vida.

(conclusão)

<b>EMOÇÕES SENTIDAS E A MANEIRA DE LIDAR</b>	
Expatriado D	Teve receios relacionados a desastres naturais e distância cultural; sentiu medo e não pertencimento por não dominar o idioma; manteve a calma focando em seus objetivos.
Expatriada E	Sentiu saudade da família, peso da responsabilidade financeira de sua casa; sentiu desamparo; buscou apoio psicológico para enfrentar tais dificuldades.
Expatriada F	Enfrentou forte saudade de casa e dificuldades emocionais; compensou tais sentimentos com realizações profissionais significativas, o que lhe gerou orgulho e propósito.
Expatriada G	Sentiu emoções positivas, como felicidade e sensação de dever cumprido, por viver uma experiência que sempre almejou.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

As respostas revelam que os aspectos emocionais da expatriação foram amplamente vivenciados pelos participantes, manifestando-se de formas distintas, conforme o contexto, a personalidade e os recursos disponíveis para enfrentamento. A maioria relatou emoções intensas, como ansiedade, saudade, medo e pressão, especialmente no início, sentimentos já esperados conforme a curva da adaptação intercultural descrita por (Black e Mendenhall, 1991)

A maioria dos expatriados (A,B,C,D, E e F) demonstraram forte oscilação emocional, lidando com dúvidas internas e pressão ambiental. As estratégias variam desde recorrer a redes de apoio até o esforço contínuo. Como complemento, o expatriado A comentou que, ao procurar ajuda, recebeu um conselho importante que levou para sua vida.

Duvidar de si mesmo sempre será uma sabotagem extrema para qualquer objetivo a ser alcançado na sua vida, pois a dúvida causa ansiedade, preocupação e diversos sentimentos negativos que podem afetar a clareza de julgamento e a performance profissional.

Tal pensamento sinaliza a relevância de manter o equilíbrio emocional para a manutenção da performance. Já para o expatriado B, a sua persistência e evitação à desistência o auxiliaram muito no momento de superar as emoções. A expatriada E comentou que, após os sentimentos destacados no quadro, que ocorreram durante o

processo de adaptação, se mantém apenas a saudade de casa, em relação ao medo de estar subtraindo um tempo de vida em que poderia estar perto da família e amigos. A mesma expatriada relatou sensações de desamparo e sobrecarga emocional, especialmente por assumir o papel de provedora, o que motivou a busca por ajuda psiquiátrica. De forma semelhante, a Expatriada F relatou tristeza intensa e nostalgia, mas também descreveu a realização profissional como fator de superação emocional, reforçando o papel do propósito como moderador da experiência.

Por fim, a Expatriada G apresentou uma perspectiva distinta, relatando sentimentos predominantemente positivos, como felicidade e dever cumprido.

A análise das respostas emocionais dos expatriados frente aos desafios da expatriação anda alinhada aos objetivos de investigar as maneiras com que homens e mulheres lidam com esses desafios e de comparar suas abordagens de enfrentamento, revela um cenário mais complexo, pois as emoções e estratégias de enfrentamento adotadas variam mais em função da personalidade, contexto situacional e recursos individuais disponíveis do que por um padrão de gênero predominante.

Isso indica que o gênero influenciou sutilmente na expressão ou busca por certos tipos de apoio. Enquanto o Expatriado A encontrou auxílio em conselhos externos para combater a autossabotagem e o Expatriado B se apoiou na persistência, a Expatriada E buscou suporte psiquiátrico profissional diante da sobrecarga, e a Expatriada F encontrou superação na realização profissional. A Expatriada G, por sua vez, destacou uma experiência predominantemente positiva.

Portanto, a amplitude da experiência emocional e das táticas de enfrentamento não se manifesta de forma rigidamente diferenciada entre os grupos de gênero neste conjunto de dados específico, mas sim conforme o contexto, a personalidade e os recursos disponíveis para enfrentamento.

Finalizando a etapa de análise e discussão dos resultados, o último quadro tem como foco as sugestões oferecidas pelos próprios expatriados à área de gestão de pessoas e mobilidade internacional. Considerando que o presente estudo tem como um de seus objetivos fornecer *insights* relevantes para a aplicação de práticas de gestão de expatriados que considerem as especificidades de gênero, as contribuições dos entrevistados oferecem subsídios valiosos para promover maior equidade, preparo e suporte aos profissionais em missão internacional. O quadro a seguir apresenta essas sugestões de forma organizada e padronizada.

Quadro 14 – Sugestões à área de gestão de expatriados

<b>SUGESTÕES À ÁREA DE GESTÃO DE EXPATRIADOS</b>	
Expatriado A	Realizar um bom planejamento de carreira para o funcionário utilizando consultorias de expatriação, que podem indicar metas progressivas para auxílio na adaptação até a estabilidade. Intervir e auxiliar a introdução do funcionário à meios sociais que ele tenha interesse, como grupos ou clubes de esportes ou hobbies.
Expatriado B	Estar presente para o funcionário durante todo o processo, entregando uma boa base de treinamento e delimitando os objetivos que ele deve cumprir desde o início. Oferecer segurança, benefícios e perspectivas.
Expatriado C	Entregar suporte ao funcionário sempre que necessário e mantê-lo esclarecido sobre todas as informações pertinentes às exigências que ele deve cumprir.
Expatriado D	Colocar em prática o processo seletivo; mapear o perfil dos funcionários; oferecer treinamento e preparação ao funcionário; oferecer benefícios para expatriação de mulheres para incentivar a igualdade de gênero no cenário internacional.
Expatriada E	Seleção do expatriado não deve ser definida por gênero, mas sim por capacidade de adaptação e inteligência emocional; treinar expatriadas mulheres para que estejam capacitadas emocionalmente e profissionalmente a lidar com situações desafiadoras em países que possam tratá-las com diferenças.
Expatriada F	Durante a seleção, desconsiderar limites e decisões baseadas em idade e gênero. Também, garantir boas condições de trabalho, com segurança, humanidade e apoio material e psicológico.
Expatriada G	Manter o processo de seleção e acompanhamento sempre claro e transparente para todos os expatriados.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025).

A análise das sugestões fornecidas pelos expatriados oferece *insights* valiosos para a gestão de expatriados, particularmente no que tange ao objetivo. As recomendações perpassam desde um planejamento de carreira estratégico, com o uso de consultorias especializadas e intervenções para a integração social (entrevistado A), até a necessidade de um suporte contínuo, treinamento e clareza de objetivos e informações (entrevistados B e C). A importância da seleção criteriosa e

do mapeamento de perfis é um tema recorrente, sugerido pelos participantes D e G, o que reforça a literatura de Black e Gregersen (1999) sobre a necessidade de avaliar aptidões interculturais e características pessoais para o sucesso da expatriação.

Há também um consenso entre todos os respondentes sobre a necessidade de um suporte organizacional multifacetado, desde o planejamento inicial até o acompanhamento contínuo e o provimento de benefícios. A clareza nos processos de seleção também emerge como uma das maiores demandas. Adicionalmente, o Expatriado A trouxe como sugestão "a importância de uma explicação clara de como funciona a tributação no país, pois impostos em alguns países podem ser altíssimos e o funcionário só toma ciência ao chegar lá, e após aceitar a proposta salarial". Embora tenha sido uma menção pontual, de fato esse tema poderia suscitar estudos futuros para trazer contribuições gerenciais, pois evidencia-se como um elemento significativo à qualidade de vida e a permanência dos expatriados.

No que se refere aos *insights* de gênero, as sugestões dos entrevistados D, E e F são particularmente relevantes. O Expatriado D, por exemplo, propõe a oferta de benefícios específicos para a expatriação de mulheres, visando incentivar a igualdade de gênero no cenário internacional. Complementarmente, a Expatriada E enfatiza que a seleção não deve ser definida por gênero, mas sim por capacidade de adaptação e inteligência emocional, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de treinar mulheres expatriadas para lidar com situações desafiadoras em culturas que possam impor distinções de tratamento. A Expatriada F corrobora, ao destacar a importância de desconsiderar idade e gênero durante a seleção, ao mesmo tempo em que ressalta a importância de condições de trabalho seguras, humanas e com apoio material e psicológico, abordando desafios comuns que podem ser acentuados para mulheres.

O apoio psicológico também pode ser acentuado para os homens, considerando que, conforme os resultados da pesquisa, houve uma maior proatividade feminina na busca por suporte emocional durante a adaptação. Como complemento, a Expatriada F mencionou que:

Em regiões específicas, durante escolhas para promoção ou expatriação, os candidatos do sexo masculino tradicionalmente podem deter certas vantagens. Os comitês de seleção frequentemente levam em consideração as restrições percebidas para profissionais do sexo feminino, incluindo compromissos familiares, licença-maternidade e outras responsabilidades de cuidado.

Em suma, o quadro não apenas reafirma a importância de práticas gerais de gestão de expatriados já consolidadas na literatura, mas também fornece *insights* para a perspectiva de gênero, objetivo específico deste trabalho. As sugestões indicam a necessidade de as organizações adotarem uma abordagem mais consciente e proativa para mitigar vieses de gênero nos processos de seleção, oferecer suporte direcionado para desafios específicos enfrentados por mulheres, e garantir um ambiente de trabalho equitativo.

Por fim, buscando a condensação dos resultados, a Figura 1 foi elaborada com base nas respostas dos entrevistados, seguindo a ordem dos objetivos da pesquisa.

Figura 2 – Síntese dos resultados vinculados a cada objetivo

OBJETIVOS	DESCRÍÇÃO	RESULTADOS PRINCIPAIS
<b>Objetivo Geral</b>	Analisar as diferenças percebidas na adaptação intercultural entre expatriados homens e mulheres;	Expatriados homens tem foco em abordagens mais práticas e objetivas da adaptação, centradas em aspectos como idioma ou características do país. Expatriadas mulheres apresentam abordagens mais relacionais, de distância cultural e estratégias pessoais adotadas para lidar com desafios.
<b>Objetivo específico A</b>	Identificar a percepção quanto os papéis e normas culturais de gênero e na experiência de profissionais expatriados;	A maioria dos expatriados relatou ausência de distinções marcantes entre papéis de gênero, devido ao contexto sociocultural. Já em países de cultura demarcada em relação à divisão de papéis entre os gêneros, expatriados vivenciam tradições que atribuem às mulheres somente a responsabilidade doméstica e aos homens o papel de provedores.
<b>Objetivo específico B</b>	Analisar as maneiras com que homens e mulheres expatriados lidam com os desafios da expatriação;	Em relação à suporte, homens relataram, em maioria, procurar apoio em figuras próximas como pais ou colegas de trabalho. Mulheres relataram a procura por suporte psicológico profissional ou comunidades locais.
<b>Objetivo específico C</b>	Comparar os resultados obtidos sobre as maneiras com que entre homens e mulheres percebem e lidam com os desafios da expatriação;	Maior proatividade feminina na busca por suporte emocional e estrutural durante a adaptação; Maior busca masculina por apoio priorizando redes já estabelecidas e de mais proximidade Maior atenção masculina à fatores práticos; Maior atenção feminina à fatores relacionais
<b>Objetivo específico D</b>	Fornecer insights para a aplicação de práticas de gestão de expatriados que contemplem a perspectiva de gênero.	Oferecer suporte organizacional multifacetado, desde treinamento até acompanhamento; clareza nos processos de seleção; Treinamentos e suporte à mulheres expatriadas em conceitos culturais específicos; evitar a seleção de expatriados por gênero; oferecer apoio material e psicológico, abordando desafios comuns que podem ser acentuados para homens e mulheres.

Elaborado pela autora (2025).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a percepção em torno das diferenças na adaptação intercultural entre expatriados, com um foco particular nas experiências de homens e mulheres. Ao longo da pesquisa, aspectos da complexa jornada dos expatriados foram explorados. Através do objetivo geral de analisar as diferenças percebidas na adaptação intercultural entre os gêneros, a investigação visou responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as diferenças percebidas na adaptação intercultural entre expatriados homens e mulheres?

Primeiramente, em relação ao objetivo geral e foco da pesquisa mencionados acima, encontramos que expatriados homens focam em abordagens mais práticas e objetivas da adaptação, centradas em aspectos como idioma ou características práticas e de vivência no país, geralmente buscando soluções diretas para os desafios. Já expatriadas mulheres apresentam abordagens mais relacionais, de distância cultural e estratégias pessoais adotadas para lidar com desafios culturais e pessoais que enfrentam, com maior ênfase na construção de redes de apoio e no gerenciamento de impactos emocionais.

Por meio do primeiro objetivo específico, buscou-se identificar a percepção quanto aos papéis e normas culturais de gênero e na experiência de profissionais expatriados. Neste aspecto, a maioria dos expatriados relatou ausência de distinções marcantes entre papéis de gênero, devido ao contexto sociocultural do local em que foram inseridos, refletindo uma maior equidade em ambientes de menor conservadorismo cultural. Já em países de cultura tradicional em relação à divisão de papéis entre os gêneros, expatriados vivenciaram tradições que atribuem às mulheres somente a responsabilidade doméstica e aos homens o papel de provedores, o que pode gerar desafios significativos na inserção profissional de expatriados, especialmente para as mulheres.

Através do segundo objetivo específico, a proposta foi analisar as maneiras com que homens e mulheres expatriados lidam com os desafios da expatriação. Em relação à suporte, homens relataram, em maioria, procurar apoio em figuras próximas como pais ou colegas de trabalho. Mulheres demonstram uma abordagem múltipla, envolvendo suporte psicológico profissional ou comunidades.

O terceiro objetivo buscou comparar os resultados obtidos sobre as maneiras com que entre homens e mulheres percebem e lidam com os desafios da expatriação.

Assim, foi identificada uma maior proatividade feminina na busca por suporte emocional e estrutural durante a adaptação, buscando uma gama mais ampla de recursos e estratégias para o bem-estar, enquanto homens buscam apoio priorizando redes já estabelecidas e de mais proximidade, o que sugere abordagens distintas na percepção e no enfrentamento dos desafios inerentes ao processo de expatriação.

Por fim, o quarto objetivo específico teve como proposta fornecer *insights* para a aplicação de práticas de gestão de expatriados que contemplem a perspectiva de gênero. Foram indicados aspectos como: (i) oferecer suporte organizacional multifacetado, desde treinamento até acompanhamento; (ii) entregar a clareza necessária sobre diversos fatores nos processos de seleção; (iii) pertinência de treinamentos e suporte a mulheres expatriadas em conceitos culturais específicos; (iv) evitar a seleção de expatriados por gênero; (v) oferecer apoio material e psicológico, abordando desafios comuns que podem ser acentuados para homens e mulheres.

A presente pesquisa oferece contribuições teóricas ao campo dos estudos organizacionais e interculturais, ao aprofundar a análise sobre as diferenças de gênero na adaptação intercultural de expatriados, que é uma perspectiva em que se evidenciam lacunas de pesquisa. O estudo reforça a importância de se considerar o gênero não apenas como uma variável demográfica, mas como um elemento estruturante das vivências e estratégias de adaptação intercultural, indicando caminhos relevantes para novas investigações acadêmicas.

## 5.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Embora o presente estudo tenha alcançado seus objetivos e oferecido contribuições relevantes para a compreensão das diferenças de gênero na adaptação intercultural de expatriados, algumas limitações devem ser reconhecidas. A primeira delas se refere ao próprio procedimento metodológico qualitativo-exploratório, que contou com uma limitada quantidade de participantes. Por isso, os resultados apresentados não são generalizáveis, pois retratam as percepções individuais e da experiência de cada expatriado. Além disso, a seleção dos participantes foi realizada por conveniência e por meio da técnica de amostragem em bola de neve, o que restringe a possibilidade de inferência dos resultados para outros contextos e perfis.

Outra limitação diz respeito ao foco temático delimitado. Embora o estudo tenha se concentrado na comparação entre os gêneros masculino e feminino, variáveis

adicionais que também podem influenciar a adaptação intercultural como idade, tempo de expatriação, cargo ocupado, e as culturas específicas de origem e destino não foram analisadas de forma aprofundada. O estudo também considerou apenas expatriados homens e mulheres, sem contemplar outras identidades de gênero.

Por fim, destaca-se que as entrevistas foram conduzidas à distância, por meio de plataformas digitais como Google Meet e WhatsApp. Embora esses meios tenham facilitado a coleta de dados com participantes em diferentes localizações geográficas e, portanto, fusos horários, algumas limitações na profundidade ou espontaneidade das respostas podem ter ocorrido.

## 5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos recortes definidos nesta investigação, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o número de participantes e explorem amostras mais diversas, incluindo profissionais de outros setores e culturas organizacionais. Também seria relevante a análise de outras variáveis, como idade, tempo de expatriação, cargo ocupado e características culturais específicas dos países de origem e destino, que podem influenciar de forma significativa a experiência de adaptação.

Por fim, estudos comparativos entre diferentes formatos de suporte institucional e seu impacto na adaptação por gênero, considerando, por exemplo, o porte e/ou setor econômico das organizações ou, ainda, seu nível de maturidade e experiência na internacionalização. Também parecem oportunas investigações focadas em programas corporativos de preparo e acompanhamento de expatriados e repatriados, a fim de aprofundar os achados aqui apresentados e contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão internacional de pessoas. Como última sugestão, através de uma menção pontual de um expatriado entrevistado, propõe-se que futuros estudos investiguem a relevância de uma explicação transparente sobre o sistema tributário do país de destino aos expatriados, visando trazer contribuições gerenciais, pois evidencia-se como um elemento significativo à qualidade de vida e a permanência dos expatriados.

## REFERÊNCIAS

ALFREDO, R. Efeitos da emigração: Brain Drain, Brain Gain e desenvolvimento. **O Social em Questão**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 41, p. 225-246, 2018. Disponível em: [https://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/OSQ\\_41\\_art\\_10\\_Alfredo.pdf](https://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/OSQ_41_art_10_Alfredo.pdf). Acesso em: 9 jun. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <<https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lide-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2024

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *The right way to manage expats*. **Harvard Business Review**, [S.I.], v. 77, n. 2, p. 52-63, 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>. Acesso em 12 maio 2024.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. **Journal of International Business Studies**, [S.I.], v. 22, n. 2, p. 225-247, 1991. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/5222549\\_The\\_U-Curve\\_Adjustment\\_Hypothesis\\_Revisited\\_A\\_Review\\_and\\_Theoretical\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/5222549_The_U-Curve_Adjustment_Hypothesis_Revisited_A_Review_and_Theoretical_Framework)>. Acesso em: 12 maio 2024.

CALIGIURI, P. M.; CASCIO, W. F. Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments. **Journal of World Business**, [S.I.], v. 33, n. 4, p. 394–416, 1998. Disponível em: [https://www.academia.edu/62346764/Can\\_we\\_send\\_her\\_there\\_Maximizing\\_the\\_success\\_of\\_western\\_women\\_on\\_global\\_assignments](https://www.academia.edu/62346764/Can_we_send_her_there_Maximizing_the_success_of_western_women_on_global_assignments). Acesso em: 12 maio 2024.

CALIGIURI, P. M. Developing global leaders. **Human Resource Management Review**, Piscataway, v. 16, n. 2, p. 219–228, 2006. Disponível em: [https://www.academia.edu/104224857/Developing\\_global\\_leaders](https://www.academia.edu/104224857/Developing_global_leaders). Acesso em: 12 maio 2025.

CALIGIURI, P. M.; TUNG, R. L. Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.I.], v. 10, n. 5, p. 763–782, 1999. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/233365393\\_Comparing\\_the\\_success\\_of\\_male\\_and\\_female\\_expatriates\\_from\\_a\\_US-based\\_multinational\\_company](https://www.researchgate.net/publication/233365393_Comparing_the_success_of_male_and_female_expatriates_from_a_US-based_multinational_company)>. Acesso em: 15 maio. 2024.

CERDIN, J. L.; BREWSTER, C. Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice. **Journal of World Business**, [S.I.], v. 49, n. 2, p. 245–252, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259521069\\_Talent\\_management\\_and\\_expatriation\\_Bridging\\_two\\_streams\\_of\\_research\\_and\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/259521069_Talent_management_and_expatriation_Bridging_two_streams_of_research_and_practice). Acesso em: 15 abr. 2025.

CHANVEASNA, U. *et al.* The Effects of Social Support and Cultural Intelligence on Expatriate Adjustment and Performance. **Open Journal of Social Sciences**, [S. I.],

v. 12, n. 6, p. 299-327, 2024. Disponível em: <[https://www.scirp.org/pdf/jss2024126\\_161768778.pdf](https://www.scirp.org/pdf/jss2024126_161768778.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2024

CULTURA. In: Dicionário Michaelis Online. [S.I.]: UOL, 2025. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cultura/>>. Acesso em: 15 abr. 2025.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Through\\_the\\_Labyrinth.html?id=b2kf\\_B\\_4f0kC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Through_the_Labyrinth.html?id=b2kf_B_4f0kC&redir_esc=y)>. Acesso em: 16 maio 2025.

FINACCORD. **Global expatriates: size, segmentation and forecast for the worldwide market**. Londres: Finaccord, 2020. Disponível em: <<https://www.finaccord.com/Home/About-Us/Press-Releases/Global-Expatriates-Size,-Segmentation-and-Forecas>>. Acesso em: 09 jun. 2024.

FREITAS, M. Expatriação de executivos, **GV-executivo**. [S.I.], v. 5, n. 4, p. 48–52, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34225/33018>> Acesso em 1 mar. 2024

GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D. Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. especial, p. 29–59, dez. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/pYkgC3TFPBQmfd8KSVwk9S>>. Acesso em: 20 jul. 2024.

GALLON, S. Modelo de expatriação com políticas e práticas de gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n 6, p. 1-16, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebapec/a/Cxzz7tdjWzmN7w8mXL5tJG/?lang=pt>>. Acesso em: 21 abr. 2024

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>>. Acesso em: 19 fev. 2025.

GIL, A.C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>>. Acesso em: 19 fev. 2025.

HASLBERGER, A. Gender differences in expatriate adjustment. **European Journal of International Management**, [S.I.], v. 4, n. 1/2. p.163-183, 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228347769\\_Gender\\_differences\\_in\\_expatiate\\_adjustment](https://www.researchgate.net/publication/228347769_Gender_differences_in_expatiate_adjustment)>. Acesso em: 21 abr. 2024.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. [S. I.]: Sage Publications, 1980. Disponível em:

<[https://books.google.com.br/books?id=Cayp\\_Um4O9gC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gb\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gb_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>  
Acesso em: 21 abr. 2024.

INSTITUTO TRICONTINENTAL DE PESQUISA SOCIAL. **Mulheres indianas e o árduo caminho para a igualdade.** [S.I.]: Instituto Tricontinental de Pesquisa Social, 2021. Disponível em: <<https://thetricontinental.org/pt-pt/dossie-45-movimento-mulheres-india/>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

INTERNATIONS. **Expat Insider 2023: The InterNations Expat Insider Report.** Munique: InterNations, 2023. Disponível em: <<https://www.internations.org/expat-insider/2023/>>. Acesso em: 15 abr. 2025.

KIM, Y. Y. **Becoming intercultural: an integrative theory of communication and cross-cultural adaptation.** Thousand Oaks: Sage, 2001. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=3WU48VkOOvIC&oi=fnd&pg=PP13&dq=info:F5avgFSBmGwJ:scholar.google.com&ots=A-DzIZUPji&sig=zwPbuo9S74PkqPVUN0Ttxg7w3I&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=3WU48VkOOvIC&oi=fnd&pg=PP13&dq=info:F5avgFSBmGwJ:scholar.google.com&ots=A-DzIZUPji&sig=zwPbuo9S74PkqPVUN0Ttxg7w3I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 16 maio 2025.

KOVESHNIKOV, A.; WECHTLER, H.; DEJOUX, C. Cross-cultural adjustment of expatriates: the role of emotional intelligence and gender. **Journal of World Business**, [S.I.], v. 49, n. 3, p. 362–373, 2013. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ja&user=sXJRzTsAAAAJ&citation\\_for\\_view=sXJRzTsAAAAJ:d1gkVwhDpI0C](https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=ja&user=sXJRzTsAAAAJ&citation_for_view=sXJRzTsAAAAJ:d1gkVwhDpI0C)>. Acesso em: 2 jul. 2025.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping.** New York: Springer, 1984. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Stress\\_Appraisal\\_and\\_Coping.html?id=iySQQuUpr8C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Stress_Appraisal_and_Coping.html?id=iySQQuUpr8C&redir_esc=y)>. Acesso em: 16 maio 2025.

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. **International Social Science Bulletin**, [S.I.], v. 7, n. 1, p. 45-51, 1955. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000033837>>. Acesso em: 21 abr. 2024.

MAHALIK, J. R., BURNS, S. M., & SYZDEK, M. Masculinity and perceived normative health behaviors as predictors of men's health behaviors. **Social Science & Medicine**. Boston, v. 64, n. 11, p. 2201–2209, 2007. Disponível em: <[https://www.academia.edu/101314625/Masculinity\\_and\\_perceived\\_normative\\_health\\_behaviors\\_as\\_predictors\\_of\\_mens\\_health\\_behaviors](https://www.academia.edu/101314625/Masculinity_and_perceived_normative_health_behaviors_as_predictors_of_mens_health_behaviors)>. Acesso em: 16 fev 2025.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605103/>>. Acesso em: 29 mai. 2025. Acesso em 14 abr. 2025

MASCARENHAS, S.A. **Metodologia científica.** 1. ed. São Paulo: Pearson

Education do Brasil, 2012. Disponível em:  
<https://pt.scribd.com/document/463882261/Metodologia-Cientifica-1%C2%AA-Edicao-Sidnei-A-Mascarenhas-2012> Acesso em: 14 abr. 2025

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. *The dimensions of expatriate acculturation: a review*. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 10, n. 1, p. 39–47, 1985. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/234021745>. Acesso em: 25 abr. 2025.

MENDES, G. S. **Fundamentos de comércio exterior: termos técnicos**. 1. ed. Curitiba: Intersaber, 2022. Disponível em:  
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/201425>. Acesso em: 16 abr. 2024.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/csc/a/FgpDFKSpjsybVGMj4QK6Ssv/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, métodos e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. Disponível em:  
<https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em 16 ago. 2024

ONE. **Poverty is sexist**: Why girls and women must be at the heart of the fight to end extreme poverty. [S.I.]: ONE, 2016. Disponível em:  
[https://one\\_org\\_international.s3.amazonaws.com/international/media/international/2016/03/05003440/PovertySexist\\_2016.pdf](https://one_org_international.s3.amazonaws.com/international/media/international/2016/03/05003440/PovertySexist_2016.pdf). Acesso em: 23 abr. 2024.

OZDEMIR, B; CIZEL, R. International Hotel Manager as an Emerging Concept: A Review of Expatriate Management Literature and a Model Proposal. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. Antalya, v. 14, n. 2, p. 170–187, 2007. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/257587104\\_International\\_Hotel\\_Manager\\_as\\_an\\_Emerging\\_Concept\\_A\\_Review\\_of\\_Expatriate\\_Management\\_Literature\\_and\\_a\\_Model\\_Proposal](https://www.researchgate.net/publication/257587104_International_Hotel_Manager_as_an_Emerging_Concept_A_Review_of_Expatriate_Management_Literature_and_a_Model_Proposal). Acesso em: 15 jul. 2024

SAITO, T. **Expatriação e repatriação**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/188166>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil para a análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p.71-99, 1990. Disponível em:  
<https://www.seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/71721/40667>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SUN, F. Analysis of the Relationship between Culture, Economy and Politics. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, [S.I.], v. 90, p. 119-122, 2017. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/sschd-17/25884634>. Acesso em: 21 maio 2025.

THE CULTURE FACTOR. **Country comparison tool.** [S.I.]: The Culture Factor, 2025. Disponível em: <<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>>. Acesso em: 29 maio 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <[https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em\\_Ciencias-Sociais.pdf](https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf)> Acesso em 15 ago. 2024

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023.** Genebra: WEF, 2023. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/>>. Acesso em: 15 ago. 2024

WURTZ, O. A transactional stress and coping perspective on expatriation: new insights on the roles of age, gender and expatriate type. **Journal of Global Mobility**, Bingley, v. 10, n. 3, p. 351–372, 2022. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jgm-10-2021-0086/full/html>>. Acesso em: 15 jul. 2024.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Bruna Benini Alberton e sou estudante de Comércio Internacional na Universidade de Caxias do Sul. Estou realizando a coleta de dados do meu Trabalho de Conclusão de Curso, que é uma análise comparativa das diferenças de gênero na adaptação intercultural de expatriados. As informações coletadas durante a entrevista são restritas à finalidade acadêmica e de conclusão do TCC.

### PARTE I: PERFIL DOS RESPONDENTES

1. Qual é a sua idade?
2. Qual é o seu gênero?
3. Qual é a sua nacionalidade?
4. Sua família o(a) acompanhou na expatriação?
5. Qual foi o país de destino da expatriação e qual o ano de início?
6. Qual cargo você ocupou durante a expatriação?

### PARTE II: QUESTIONÁRIO

1. Você passou por um processo de seleção de perfil para a expatriação em que foi selecionado? Se sim, você acha que tal processo contribuiu para o sucesso da sua expatriação no geral? Se não, sentiu que fez falta em algum momento? Comente.
2. Qual foi sua principal motivação para aceitar a expatriação? Você acredita que alcançou esse objetivo?
3. Em momentos de dificuldade profissionais e pessoais no exterior, você procurava recorrer a algum suporte? Se sim, comente sobre suas ações nesse sentido e sobre sua rede de apoio (empresa, equipe, amigos etc.).
4. Do ponto de vista social, como foi o seu processo de adaptação intercultural no país de destino?

5. Você sentiu que alguma dificuldade de adaptação impactou na sua performance profissional? De que forma?
6. Em sua opinião, a cultura do país de destino estava alinhada à sua personalidade, crenças e valores?
7. Como você percebeu as normas culturais em relação aos papéis de gênero no país de destino? Você sentiu alguma diferença na forma como homens e mulheres expatriados são tratados nesses aspectos?
8. Em termos de interações sociais, você acredita que enfrentou alguma dificuldade por ser homem/mulher em sua experiência? Justifique.
9. Você sentiu impactos emocionais significativos durante sua adaptação? Quais emoções foram mais presentes e como lidou com elas?
10. Se você pudesse dar sugestões à área de RH internacional ou gestão de expatriados, o que diria?