

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

HENRIQUE CORBELLINI BATISTELLO

**ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL SOB DUAS PERSPECTIVAS:
EXPATRIADOS ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA E EXPATRIADOS SOLTEIROS**

BENTO GONÇALVES

2021

HENRIQUE CORBELLINI BATISTELLO

**ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL SOB DUAS PERSPECTIVAS:
EXPATRIADOS ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA E EXPATRIADOS SOLTEIROS**

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: Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

BENTO GONÇALVES

2021

HENRIQUE CORBELLINI BATISTELLO

**ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL SOB DUAS PERSPECTIVAS:
EXPATRIADOS ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA E EXPATRIADOS SOLTEIROS**

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.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Orientador Prof.^a Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Ma. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, João Henrique e Enriete, por todo o apoio prestado a mim, sem vocês esse momento não teria ocorrido. Também pelas palavras, tempo e dedicação. Sei que vocês não medem esforços para me proporcionar o melhor.

Agradeço a excelentíssima L.S.S, que sempre esteve presente nos momentos mais difíceis deste trabalho e com palavras de carinho soube me acalmar quando tudo parecia ser tão difícil. Tu sabes o quão importante és e o quão complicado seria expressar em palavras o quanto sou grato a ti.

A minha tão prestativa orientadora, prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein, por toda a orientação e suporte durante a realização deste estudo, tu sabes que foi fundamental para a finalização do trabalho. Também a todos os professores que tive a oportunidade de conhecer durante a graduação e que foram de suma importância para a conclusão da minha graduação.

Aos expatriados, que entenderam a importância que a entrevista teria para o desenvolvimento do trabalho e se dispuseram a participar desta pesquisa de forma voluntária, mesmo com a grande diferença de fuso horário a qual nos encontramos.

Aos meus colegas do departamento de exportação da Tramontina Garibaldi, pela troca de conhecimento diário que possuímos. Essa troca foi imprescindível para a construção do estudo.

Por fim, aos meus amigos e demais familiares que de uma forma direta ou indireta possam ter contribuído para este trabalho de conclusão. Sintam-se todos reconhecidos, enfim, o meu muito obrigado!

“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe.”

Aldous Huxley

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, diminuir gastos de produção e administrar a carteira de clientes atuais, já não são o suficiente para as empresas que desejam se manter em alta no mercado. Dessa forma, muitas organizações estão se voltando para o comércio internacional, a fim de aumentar o tamanho de sua operação, seus lucros e também seu alcance de marca. Conseqüentemente, para que isso possa ser alcançado, alguns profissionais têm também a oportunidade de internacionalizar suas carreiras, adentrando num processo que se chama de expatriação. Durante esse processo, os profissionais encaram um processo de adaptação à uma nova cultura. Há profissionais que encaram esse desafio solitariamente, enquanto que outros vão acompanhados de suas famílias. Assim sendo, essa pesquisa tem por objetivo analisar as principais diferenças de adaptação intercultural, vista sob a ótica de expatriados acompanhados de sua família e de solteiros. De natureza qualitativa e caráter exploratório, a pesquisa envolveu entrevistas com 5 expatriados solteiros e 5 casados, totalizando 10 entrevistados, sendo que todos permanecem no exterior. Na sequência, os dados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo e mapas de associação de ideias. Por fim, concluiu-se que os solteiros enfrentam a dificuldade de viverem sozinhos e criarem uma vida social ativa no destino. Já os que vão em missão internacional com a família, se deparam com a ociosidade do cônjuge como principal dificuldade.

Palavras chaves: Adaptação intercultural. Expatriados. Família. Casados. Solteiros.

ABSTRACT

In the face of an increasingly competitive and demanding market, decreasing production costs and manage the existing customers base in the domestic market are not enough for companies that wish to remain on the top in the market. In this way, a lot of companies are turning to international trade, in order to increase the size of their operation, their profits and also their brand reach. Consequently, for reaching the above topics, some professionals have the opportunity to internationalize their careers, this process is called expatriation. During this process, these professionals face a process of adaptation to a new culture. There are professionals who face this challenge alone, while others are accompanied by their family. Therefore, this research aims to analyze the differences in intercultural adaptation, seen from the perspective of expatriates accompanied by their family and single people. Using qualitative methodology and exploratory level, this case study involved interviews with five single and five married expatriates, resulting in ten interviewed people and all of them remain abroad. Later the data were analyzed with the techniques of ideas map association and content analysis. Finally, it was concluded that single people face the difficulty of living alone and creating a lively social life in their destination. On the other hand, those who go on an international mission with their families, face their spouse's idleness as the main difficulty.

Keywords: Intercultural adaptation. Expatriates. Family. Married. Single.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quantidade de imigrantes no mundo (2019)	18
Figura 2 – Curva U da adaptação intercultural	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro resumo da fundamentação teórica	34
Quadro 2 - Listagem de participantes do estudo.....	40
Quadro 3 - Quadro resumo dos Procedimentos Metodológicos.....	43
Quadro 4 - Processo de seleção e pré partida ao exterior	44
Quadro 5 - Principais razões para aceitar o desafio da expatriação	47
Quadro 6 – Suportes oferecidos pela empresa e remuneração	49
Quadro 7 - Principais dificuldades enfrentadas na chegada ao novo país.....	51
Quadro 8 - Influência do estado civil na adaptação cultural	54
Quadro 9 - Papel da família no processo da expatriação.....	56
Quadro 10 - Fatores que pesariam para aceitar uma nova expatriação	57
Quadro 11 - Resumo das semelhanças e peculiaridades entre solteiros e casados	59

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2.	OBJETIVO GERAL	14
1.3.	OBJETIVO ESPECÍFICO	14
1.4.	JUSTIFICATIVA	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1.	INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESAS	17
2.2.	EXPATRIAÇÃO.....	19
2.3.	ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL	23
2.4.	SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL	33
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1.	DELINEAMENTO	35
3.1.1.	Natureza	36
3.1.2.	Níveis.....	37
3.1.3.	Estratégias.....	37
3.2.	PARTICIPANTES DO ESTUDO	39
3.3.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	40
3.4.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	41
4.	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
	REFERÊNCIAS.....	63

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS EXPATRIADOS.....	69
---	-----------

1. INTRODUÇÃO

A globalização transformou e continua transformando o mundo em formas distintas, seja em âmbitos pessoais, com a maior facilidade de acesso à informação e disseminação de conteúdo, ou em âmbitos profissionais, com a rápida e necessária expansão de grandes, médias e pequenas organizações. Contudo, nesta nova realidade, para que uma corporação possa ser considerada competitiva e para que se mantenha de tal forma, movimentos como diminuir custos de produção já não bastam, é necessário ir além. Ademais da captação de novos clientes e manutenção da carteira já existente no mercado interno, muitas empresas estão voltando-se para o mercado internacional, de forma a aumentarem o tamanho da sua operação, seus lucros e conseqüentemente seu alcance de marca.

O processo de internacionalização, nos dias atuais, pode ser considerado como uma necessidade para todas as organizações que desejam aprimorar-se e manter-se ativas. Dito processo pode variar desde exportações diretas ou indiretas até patamares mais avançados, como fusões, aquisições, *joint-ventures* e até mesmo a criação de um centro de atividades próprio, como escritórios de vendas ou centros de distribuição.

Não obstante, outra consequência direta da globalização é a maior mobilidade de pessoas. Segundo dados da ONU (2019), há aproximadamente 272 milhões de indivíduos que não vivem em seu país natal. Com isso em mente, é válido afirmar que uma parcela importante desta população diz respeito à profissionais cuja carreira foi internacionalizada. Esse processo chama-se expatriação, e apesar de vista como “fuga de cérebros” no passado, hoje é largamente utilizada e entendida como benéfica para as empresas que desejam compreender melhor o mercado e estar mais perto dos seus clientes, concorrentes e consumidores no exterior.

Um dos principais problemas que as empresas encontram no todo do processo de expatriação é a seleção, uma vez que, além das competências entendidas como necessárias pela organização para o funcionário a ser enviado ao exterior, há também questões de adaptação que são fundamentais para o sucesso da operação. Essas questões não dependem apenas do profissional, mas também da empresa e do suporte que ela oferecerá ao expatriado e, se necessário, a sua família.

Tendo por base tais considerações, o presente estudo busca explorar mais a fundo o tópico supracitado e como a família do expatriado pode ser influente no

processo de adaptação de expatriados e também analisar sob o ponto de vista de quem é expatriado sozinho. Para tanto, a pesquisa está distribuída em cinco (5) capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução, contando com delimitação do tema, objetivo geral e objetivos específicos, e justificativa. O segundo capítulo é o referencial teórico utilizado para embasamento, no qual são abordados três temas: a internacionalização de empresas; a expatriação e; a adaptação intercultural. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos pela exposição e discussão dos resultados obtidos. Por fim, o último capítulo traz as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme previamente citado, o processo de globalização acelerou e teve efeito em diversos campos do cotidiano, sendo que a mobilidade de pessoas foi uma com grande enfoque. Com maior facilidade de acesso a diferentes lugares do mundo, viajar a lazer ou a negócios tornou-se quase corriqueiro, e é incomum estar em algum aeroporto e não encontrar indivíduos, homens e mulheres, com malas, *notebooks* e vestindo ternos e roupas sociais.

Dentro desse contexto de globalização e conseqüente maior competitividade, as empresas estão buscando formas de destacarem-se também em mercados internacionais, visto que apresentam-se como oportunidades profícuas de crescimento, tanto em faturamento e lucratividade, quanto em alcance de marca. Somando-se a isso a maior facilidade de mover pessoas, as organizações acabam por utilizar-se dessa estratégia para explorar melhor os novos mercados. Para isso, contam com dois principais perfis de profissionais: *traders* e expatriados. Os primeiros são funcionários que viajam a trabalho por algumas semanas e voltam para o país, enquanto os segundos são indivíduos que são enviados para morar em outro país por um período determinado pela empresa, a fim de que cumpram com objetivos pré-estabelecidos.

O processo de expatriação é complexo e tem sido muito utilizado por empresas que desejam abrir novos clientes e manter uma relação mais próxima para com os já existentes, considerando que a distância é um dos principais empecilhos nos negócios internacionais. Há diversos fatores que implicam no sucesso do todo da operação, é dizer, que os objetivos sejam atingidos. Para a empresa, o processo de seleção é uma

das etapas mais sensíveis, pois ainda que o profissional tenha todas as características entendidas pela empresa como necessárias para a captação e manutenção dos clientes, por exemplo, nada pode garantir que esse funcionário vá adaptar-se de forma satisfatória no novo país.

Já para o expatriado, o processo de adaptação é o principal empecilho, ainda mais quando a cultura do novo país é completamente diferente da do país de origem. É necessário que o indivíduo se adapte em diversos âmbitos: alimentação, crenças, fuso horário, cultura para a vida pessoal, cultura de negócios, negociação, dentre outros. Outro fator que muitas vezes é decisivo para o funcionário aceitar ou não a proposta de vaga para expatriação é o fato de ter ou não família. Caso não tenha, há a questão de adaptar-se sozinho em outro país, não ter o costumeiro suporte familiar e, assim, depender da criação de laços com pessoas de outra cultura. E caso tenha, há a preocupação da adaptação da família no novo país, a qual envolve emprego para o(a) cônjuge, escola para os filhos, adaptação cultural da família, dentre outros aspectos.

Tendo em mente a importância do processo de adaptação do expatriado, as possíveis diferenças e dificuldades quando o funcionário é solteiro ou tem família e a sua estreita relação com o sucesso da operação, o presente estudo visa responder o seguinte problema de pesquisa: Quais são as principais diferenças na adaptação intercultural entre expatriados solteiros e expatriados com família?

1.2. OBJETIVO GERAL

Identificar as principais diferenças na adaptação intercultural entre expatriados solteiros em relação àqueles que são expatriados com suas famílias.

1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO

Para se obter o objetivo geral proposto acima, definiu-se os seguintes objetivos específicos abaixo:

- a) abordar o tema da expatriação e aspectos concernentes ao perfil dos expatriados e suas famílias;

- b) analisar as principais diferenças da expatriação sob a ótica de um expatriado solteiro e de um casado;
- c) compreender e comparar a percepção dos expatriados quanto às principais dificuldades enfrentadas por seus familiares nessa vivência internacional;
- d) discutir o papel da família no processo de adaptação do expatriado.

1.4. JUSTIFICATIVA

A expatriação é um processo que já existe há diversos anos e tem sido vastamente utilizado no ramo de negócios internacionais. Contudo, ainda é uma estratégia que não possui garantia de sucesso, uma vez que há fatores subjetivos de adaptação cultural que não podem ser mensurados no momento da seleção do profissional e que possuem estreita relação com o seu desempenho no novo país.

Estudos anteriores buscaram compreender os desafios em carreiras internacionais (GUIMARÃES, 2016; PINTO et al, 2017) e o processo de adaptação intercultural (CARDOSO, 2008; MACHADO, 2015), bem como a família como fator de equilíbrio no processo de adaptação (PEREIRA, PIMENTAL, KATO, 2005) e a experiência de executivos expatriados solteiros (ROSAL, 2015). Contudo, não identificou-se muitos estudos que avaliem e comparem as principais diferenças de adaptação intercultural entre expatriados com família ou solteiros. Dessa forma, a referida pesquisa contribui com as comunidades acadêmica e científica no que diz respeito ao maior entendimento do processo de adaptação nas situações citadas.

Referente às contribuições práticas, espera-se que os resultados aqui encontrados, em conjunto a demais estudos já publicados sobre o tema, possam servir de norte para empresas que desejam ampliar seus mercados através da expatriação e possuem dificuldade no momento da seleção (profissional com família ou solteiro). De igual forma, o trabalho também traz informações relevantes sobre o processo de expatriação e adaptação, de forma a trazer maiores detalhes para essas mesmas empresas com pouco ou nenhum conhecimento sobre a mobilidade internacional de colaboradores.

Por fim, este estudo também se justifica no que diz respeito à ampliação dos conhecimentos adquiridos durante a graduação de Comércio Internacional, assim como o melhor desenvolvimento de competências prévias de síntese e escrita acadêmica. Não obstante, o aprofundamento no tema pode contribuir

profissionalmente para o autor e demais profissionais que trabalham ou pretendem trabalhar com comércio exterior, visando postular a carreiras internacionais, visto que através deste é possível uma maior compreensão do processo, bem como seus pontos positivos e negativos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo a seguir tem por finalidade apresentar informações e elementos teóricos que sejam relevantes para a fundamentação e resolução do objetivo proposto.

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESAS

Para aumentar a lucratividade de uma empresa frente a um mercado cada vez mais competitivo, já não é suficiente apenas captar novos clientes no mercado interno e reduzir custos de produção (COELHO; OLIVEIRA JUNIOR, 2017). A consequência direta dessa nova realidade é a expansão das atividades e operações de formas variadas, sendo a internacionalização de empresas uma destas estratégias que se mostrou e vem se mostrando eficaz para superar as adversidades contemporâneas (COELHO; OLIVEIRA JUNIOR, 2017). Os anos 90 foram de grande importância para as empresas que pensavam em expandir seus negócios, foi neste período que muitas empresas começaram a figurar com maior força no cenário internacional, muito devido à retomada da economia que estava enfraquecida na década anterior e ao foco no comércio exterior como diferencial para a época (FREITAS, 2000).

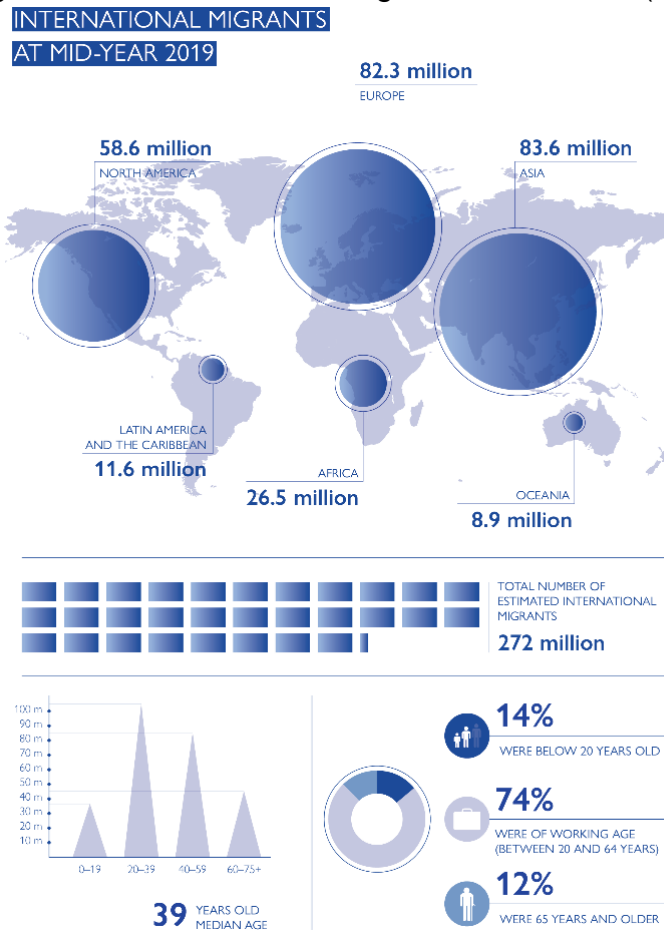
Segundo Monticelli et al (2017) a internacionalização das empresas vai além de abrir novos clientes no mercado exterior ou apenas aumentar as vendas e lucros de uma instituição, o fato de estar conectado com o mundo reflete em uma rede de networking e muito aprendizado. Na percepção de Rosal (2015) a internacionalização das empresas se deve a uma economia que ultrapassa fronteiras:

A economia sem fronteiras intensificou a competitividade entre as organizações, levando-as a perseguir a diminuição dos custos de produção e o aumento do mercado no âmbito global. Para fazer frente a este cenário, muitas empresas multinacionais ampliaram sua presença internacional. (ROSAL, 2015, p.12)

Para Bueno e Freitas (2015, p. 16), as organizações estão em constante evolução e buscam expandir seus negócios de diversas maneiras, “seja por meio de parcerias, fusões, aquisições e *joint-ventures* com organizações de outros países, seja pelo estabelecimento de base própria em outros mercados”.

Sousa (2014) afirma que, com o avanço da globalização, o ato de se internacionalizar se tornou uma necessidade de sobrevivência para as empresas. Para compreender mais sobre a mobilidade internacional de pessoas, um estudo feito pela ONU (Organizações das Nações Unidas, 2019), registrou os dados abaixo:

Figura 1 – Quantidade de imigrantes no mundo (2019)



Fonte: UN DESA, 2019.

Como se pode notar, a ilustração demonstra que atualmente há cerca de 272 milhões de cidadãos vivendo em um país diferente ao que nasceu. A pesquisa aponta que cerca de 74% das pessoas trocaram de país quando possuíam de 20 a 64 anos de idade, segundo o estudo, essa idade é definida como “*were of working age*” – estavam em idade de trabalhar (tradução nossa). A imagem não fornece a informação do número de expatriados ativos no mundo, porém apresenta uma “*big picture*” do tamanho da mobilidade internacional de pessoas. A transferência para um novo país pode acontecer de forma voluntária ou involuntária, porém em ambos os casos, as

pessoas envolvidas no processo irão enfrentar o mesmo desafio: uma nova cultura (VIER; MACHADO; HERNANDES, 2004).

Com o avanço da globalização, a mobilidade de pessoas aumentou de uma maneira exponencial nos últimos anos, principalmente de profissionais que internacionalizam as suas carreiras. A mobilidade internacional de profissionais se tornou um importante artifício de conhecimento e inovação para o progresso das empresas que o adotam (ZAGO; DOMINGUES; SILVA, 2019). Os autores ainda citam que, no passado, isso era visto como fuga de cérebros, enquanto que atualmente, isso é tido como uma das melhores estratégias para expandir uma organização.

Freitas (2009) pondera que não é complicado entender o motivo pelo qual as empresas tanto se interessam pela mobilidade internacional de seus funcionários, ter um profissional que possa visualizar e entender o mercado mais de perto é de suma importância para o sucesso da operação no exterior e para a expansão da empresa.

Assim sendo, a partir do momento que uma empresa decide atuar em um novo mercado (país), se faz necessário, por vários motivos, optar pela expatriação de algum profissional (GUIMARÃES; 2016), conforme veremos a seguir.

2.2. EXPATRIAÇÃO

O processo de expatriação é visto de várias óticas e definições. Caligiuri (2000) diz que expatriados são as pessoas enviadas para residir e trabalhar em um novo país, no período mínimo de 2 anos e máximo a ser definido pela empresa, na qual podem ser longos anos longe da terra natal. A autora ainda cita que as principais atribuições do expatriado em solo estrangeiro é desenvolver o mercado, administrar e gerir com excelência a subsidiária afim de proporcionar grandes negócios.

Para Gonzalez e Oliveira (2011) o termo expatriado aplica-se na maioria das vezes à profissionais que são enviados ao exterior pelas suas empresas, ainda, para eles, analisando sob a ótica da raiz etimológica latina, expatriado (ex pátria, que não faz mais parte da pátria a qual nasceu) é todo ser humano que reside de forma temporária ou permanente fora do seu país de origem.

Complementando as teorias acima, a crescente globalização é a maior razão para o grande aumento de funcionários com designações internacionais, conhecidos como expatriados e tendo como papel fundamental o controle e a coordenação das operações em um novo país (BONACHE; BREWSTER, 2001).

De acordo com Gallon, Fraga e Antunes (2017), o processo de expatriação é essencial na condução de negócios além-fronteiras, pois “devido à amplitude e à riqueza de conhecimento envolvido, a expatriação desempenha relevante papel na condução dos negócios e no direcionamento das estratégias internacionais.”

Cardoso (2008) cita que o fenômeno da expatriação esteve e está em constante aumento, a capacidade do expatriado a se adaptar à nova cultura e o suporte oferecido pela empresa são os pontos decisivos para o sucesso da operação. A autora complementa que “a maioria dos fracassos nos processos de expatriação ocorre devido a problemas de ajustamento intercultural do expatriado e de sua família.” (TUNG, 1981, apud CARDOSO, 2008, p. 14).

Por outro lado, o jornal Gazeta do Povo (GONÇALVES, 2018) de Curitiba, emitiu uma reportagem salientando que a expatriação passou por um movimento de desaceleração, inclusive resultando em uma queda de expatriados nos últimos anos, muito devido à crise econômica. Na mesma reportagem, o jornal traz dados da Mobility Brasil, citando uma queda de 9% de expatriados entre 2016 e 2017, porém, a questão da adaptação da família não mostrou grandes mudanças. Nos anos 80, Tung já comentava que a não adaptada resultava em expatriações sem sucesso, a reportagem de Gonçalves, publicada em 2018 é de mesma opinião, quando a família encontra dificuldades de adaptação, a operação dificilmente será bem-sucedida, ainda, faz afirmação forte, citando a adaptação da família como pedra no sapato dos expatriados (GONÇALVES, 2018).

O processo de expatriação trata-se de um processo caro para a empresa, pois implica uma série de custos, além disso, é um processo longo para o escolhido, afinal adentrar a uma nova cultura não se faz de uma hora para outra (BARBOSA; 2010). A autora complementa sua explanação:

É um processo arriscado, pois ainda não foi inventado um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho. Apesar destas restrições, esta alternativa tem sido utilizada em larga medida pelas empresas. Entre os desafios da gestão de pessoas no apoio para o processo de expatriação, encontram-se a capacidade de identificar e desenvolver profissionais que possam atuar globalmente, ou seja, atuar em ambientes culturalmente diferentes, convivendo com a diversidade aí implícita. (BARBOSA, 2010, p. 17)

Estudos realizados em empresas norte americanas apontaram que entre 16% a 40% dos executivos solicitam ou são solicitados para retornarem antes mesmo de concluírem a missão, e cerca de metade dos expatriados que permanecem são considerados pela empresa incapazes de realizar a função internacional (COLEPAND; GRIGGS, 1985). Grande parte disso se deve a um processo de seleção ineficaz.

O processo de recrutamento da pessoa a ser expatriada é um grande desafio para as empresas. Normalmente, o processo de seleção se baseia nos aspectos técnicos, e pouco se adentra na capacidade de adaptação do funcionário e de sua família (PEREIRA; PIMENTAL; KATO, 2005). Consoante a essa perspectiva, Sousa (2014, p. 12) afirma que “as organizações têm de realizar uma correta escolha do colaborador a ser expatriado, analisando cuidadosamente as competências, as motivações e fatores relacionados com a estabilidade familiar”. Além disso, em muitos casos, as organizações, pressionadas pela necessidade de alcançar metas e bons resultados, não dão ao expatriado as ferramentas e suporte necessário para que ele, na ponta, esteja preparado e reverta em bons números toda a expectativa a ele depositada (THOMPSON et al, 2014).

Segundo Cardoso (2008, p. 93):

A maioria dos processos de seleção ocorre de forma homogênea, baseada [sic] apenas na competência técnica, sendo influenciada, muitas vezes, por relações de poder e sociais. Em muitos casos, as empresas não levam em consideração, na hora de seleção, as habilidades, características dos expatriados e fatores familiares que podem ser decisivos para um bom ajustamento do expatriado no país de destino e, conseqüentemente, para o sucesso da expatriação.

Para Costa (2007), o fato de possuir uma família é o principal motivo para que cerca de 50% dos profissionais neguem uma oportunidade de se aventurarem em uma nova cultura, a preocupação desses profissionais é pela não adaptação da família à um novo país e ao impacto que isso causará no cotidiano.

Rampi (2009, p. 13) defende que o processo de expatriação deve ocorrer como uma troca, ou seja, “o fenômeno da expatriação consiste de [sic] uma experiência de mão dupla, que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos”. No entanto, Spanger (2012) diz que as empresas defendem que a expatriação acontece de maneira voluntária pelos executivos, ou seja, a vaga é oferecida, mas a decisão final fica por conta do funcionário, porém, os expatriados

entendem que negando a vaga, isso frearia novas oportunidades e crescimento futuro dentro da organização.

A prática da expatriação está se tornando mais comum no cotidiano, assim o processo de seleção também demonstra estar mais apurado (JAUREGUI, 2006, apud COSTA, 2007). No passado, a pessoa expatriada era o foco único e exclusivo do recrutamento, porém, grande parte dessas pessoas possuem família e isso deve ser analisado, além disso, o suporte corporativo é indispensável para o sucesso do profissional em solo estrangeiro (JAUREGUI, 2006, apud COSTA, 2007). Os benefícios oferecidos ao expatriado devem ser estendidos à família também, como auxílio escolar para o filho e ajuda na recolocação profissional do cônjuge (JAUREGUI, 2006, apud COSTA, 2007).

Com a perspectiva vista acima, o suporte organizacional pode ser entendido como qualquer ação que está ao alcance da empresa e que visa facilitar a adaptação e, assim, aumentar a probabilidade de o expatriado atingir o sucesso.

Em relação ao treinamento intercultural que o funcionário deve receber, Caligiuri et al (2001) entendem que existem 3 principais objetivos, (1) fazer com que o expatriado saiba os comportamentos culturais e aja de forma adequada, (2) ajudar a pessoa a lidar com possíveis imprevistos e conflitos devido a ações e situações inesperadas e (3) criar expectativas realistas para o funcionário em relação a viver e trabalhar no local designado.

Rhoades e Eisenberger (2002) defendem que, quando o expatriado recebe todo o suporte necessário, ele irá retribuir esse suporte com maior lealdade e desempenho. O treinamento pode ainda aumentar a confiança do expatriado em si mesmo e na sua capacidade de agir efetivamente em um novo ambiente (MENDENHALL, BLACK 1990), além de reduzir as incertezas e ansiedades que a interação com uma nova cultura causa (GUDYKUNST, 1998).

Para Caligiuri, et al (2001) um bom e completo treinamento intercultural deve conter no *schedule* orientações para negócios e informações culturais.

- a) negócios: Protocolo de negócios, ética de trabalho, estilo de gestão, como motivar a equipe, como dar *feedback* positivo e negativo, condução e resolução de problemas internos e externos;
- b) cultural: Habitação, compras, instalações médicas, instalações de recreação, entretenimento, costumes sociais, etiqueta e valores dominantes no país anfitrião.

Como supracitado, o treinamento e suporte da empresa são valiosos para o expatriado, entretanto o executivo internacional necessita de algumas características pessoais, conforme citam Sebben e Filho (2005, p.192):

- a) saber se comportar: Não importa o continente que ele esteja, irá saber se comportar de forma intercultural, educado;
- b) receber bem: Abraça as diferenças culturais, é solidário com a diferença;
- c) curioso e criativo: Está sempre curioso e atento às diferenças, gosta de ouvir sobre o outro. Entende que para que aceitem as suas diferenças ele precisa aceitar a do outro;
- d) grande capacidade intelectual: Sabe utilizar dos melhores comportamentos e atitudes para ser bem aceito no país anfitrião. É apreciador do idioma local, comida típica e segue as regras e hábitos do país;
- e) exímio negociador: Mestre em negociação interpessoal, sem deixar sua cultura de lado consegue ser como um cidadão local e cativar as pessoas.

Além disso, Rampi (2009, p. 28) relata que a missão internacional cobrará do expatriado “uma abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a curiosidade quanto ao diferente, uma capacidade de observação e de leitura de cenários e o respeito a uma nova realidade cultural e simbólica diferente da sua”.

As informações expostas acima mostram variados pré-requisitos que o RH corporativo deve analisar durante o processo de seleção do expatriado, mas também é notório alguns pontos que são característicos do perfil humano. É imprescindível que o executivo realize uma análise do próprio perfil, interligando os pré-requisitos indicados em pesquisas com suas principais características e habilidades, o autoconhecimento é essencial para que, durante a expatriação, os desafios sejam vencidos de forma mais natural possível.

2.3. ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL

Em base aos estudos realizados no passado, Martins e Sousa (2015) definem adaptação intercultural como “à [sic] capacidade de ajustamento, em geral, a uma nova cultura, envolvendo rotinas diárias, habitação, alimentação, saúde, custo de vida e interação com as pessoas do país onde ocorre o acolhimento”. O processo de ajuste

transcultural é definido por Black (1988) como o grau de conforto psicológico refletido em vários aspectos vividos no país anfitrião.

No momento em que empresas decidem partir para o mundo da expatriação, muitos fatores devem ser levados em conta para o sucesso da operação.

Um dos fatores preocupantes no processo da expatriação é a adaptação do indivíduo fora do seu habitat de origem. O expatriado, ao sair do seu país de origem, vai ser confrontado com outro tipo de realidade, tanto profissional como cultural. Portanto, os aspectos de adaptação a um novo ambiente de trabalho e a adaptação cultural a estilos de vida em outro país são de extrema importância. (FERREIRA, 2017, p. 4)

Tung (1981) afirma que a flexibilidade de se adaptar a uma cultura totalmente diferente da qual se nasce é um fator de extrema importância para o êxito da missão internacional. Black e Mendenhall (1990) ainda defendem que o sucesso de uma operação global é muito influenciado ao ajuste transcultural do expatriado ao novo país que ele integrará. Os autores complementam dizendo que no momento em que o expatriado tiver claro em sua mente as normas e comportamentos que deve seguir no país anfitrião, o processo da adaptação é facilitado (BLACK; MENDENHALL, 1990).

Black (1988), comenta que a adaptação intercultural ou ajuste transcultural quando bem-sucedido reflete em um bom desempenho das tarefas, e a negativa dela é a volta prematura ao país de origem. Ter a percepção para compreender as distinções entre a própria cultura para uma diferente, é essencial para uma interação intercultural (NICHOLSON; STEPINA, 1998).

Se a cultura do país hospedeiro for muito distinta para qual o expatriado estava inserido, maiores serão as dificuldades de adaptação (TUNG, 1991). Para que o expatriado não sofra tanto e para facilitar a adaptação a uma realidade totalmente nova, é essencial que as empresas prestem apoio ao expatriado e sua família antes do processo, durante e até mesmo após, caso seja aplicada uma repatriação (FERREIRA, 2017).

A adaptação ao novo ambiente é dificultada por hábitos e costumes diferentes aos quais eram vividos no país de origem, o processo da adaptação pode, muitas vezes, ser estimulante ou até mesmo estressante, isso pode variar de pessoa para pessoa, atrelado a algumas características pessoais, como habilidades de comunicação, conhecimento de mundo, experiências anteriores vividas no exterior e

até mesmo a própria idade (RAMPI, 2009). Muitos sintomas de choque cultural são em parte função do estresse produzido por todas as diferenças e expectativas (BLACK; GREGERSEN, 1991). Consoante a Black e Gregersen (1991), Selmer e Luring (2011) afirmam que a transferência de emprego é um evento extremamente estressante, ainda mais se tratando em um ambiente internacional. Para eles, os indivíduos que se transferem para um emprego no exterior entram em novas organizações onde o trabalho e as expectativas são ambíguas e desconhecidas, ou seja, os expatriados não possuem total certeza se estão de fato agindo conforme os costumes locais. Já o choque cultural por sua vez é indicado por Rampi (2009, p. 29) como “um processo de transição, adaptação e de ajuste à nova cultura, processo experimentado pelos indivíduos que estão em um ambiente internacional”.

É normal que antes mesmo de deixar o seu país, os “pré expatriados” já criem expectativas sobre o país anfitrião, porém, muitas vezes os expatriados não possuem as informações corretas do país, e quando possuem, muitas vezes as informações são incompletas e até mesmo incorretas, assim sendo, usarão atalhos mentais, como por exemplo estereótipos para alimentar a expectativa (CALIGIURI; et al, 2001).

Segundo Katz e Braly (1935, p. 181) estereótipo é caracterizado como “definir primeiro e observar depois”, ou seja, rotular algo ou alguém, criando uma opinião sem mesmo ter ocorrido a interação (KATZ; BRALY, 1935). Amorett (2001, p.54) define estereótipo como “um conjunto de crenças sobre qualquer grupo de pessoas, baseado em uma generalização defeituosa e inflexível”.

No contexto da expatriação, muitas vezes faz com que o expatriado estereotipe os cidadãos do novo país de uma forma generalizada, exemplo: “Os europeus são educados, porém frios”. Outro exemplo é caracterizar todo o país que fala inglês da mesma forma, apesar de Irlanda e Estados Unidos da América falarem o mesmo idioma que necessariamente seguem os mesmos costumes (CALIGIURI et al, 2001).

Embora o idioma seja, sem dúvida, muito importante para o ajuste de expatriados, o conhecimento da língua não equivale à conhecimento de cultura e a compreensão do significado das palavras por si só não fornecem uma chave para a compreensão completa de uma cultura (CALIGIURI; et al, 2001). Os estereótipos são enganosos quando os expatriados generalizam demais as características dos anfitriões nacionais em termos de diferenças e semelhanças.

Embora seja útil para o processamento de informações em situações de incertezas, os estereótipos podem criar falsas expectativas, gerando cenários

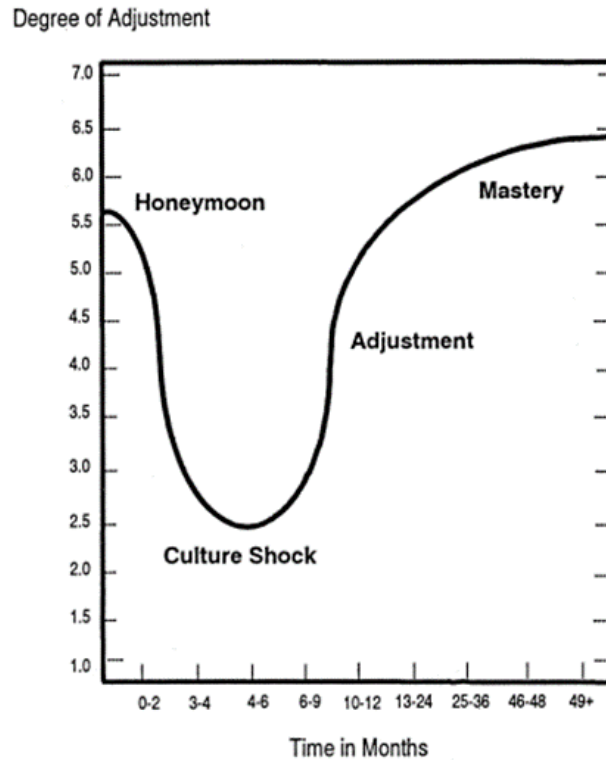
inadequados que coloquem os expatriados em situações desconfortáveis (ADLER; 1986). Visto que os estereótipos culturais são normalmente formados em base a informações pequenas (uma curta viagem a um determinado lugar) ou enganosas (Internet), a realidade do expatriado pode ir contra as informações que ele havia coletado no seu país de origem, gerando expectativas não atendidas (CALIGIURI; et al, 2001). Os autores complementam, afirmando que esta diferença entre as expectativas e a realidade prejudica a adaptação intercultural.

Por outro lado, Wanous et al. (1992) defendem que quando as expectativas são atendidas ou superadas positivamente, isso reflete em maior satisfação no trabalho, compromisso organizacional e intenção de permanecer.

Muitos estudiosos, ao longo dos anos, vêm desenvolvendo teorias para tentar explicar as fases de adaptação de um expatriado, o mais relevante e que é encontrado com maior frequência nos estudos sobre expatriação é a Curva em U (U Curve Theory of Adjustment - UCT) (LYSGAARD, 1955) que foi inicialmente descrita por Lysgaard e caracterizada anos depois por Black, Mendenhall e Oddou (1991).

A clássica teoria da curva U é basicamente dividida e explicada em 4 principais fases vividas na adaptação intercultural: (1) lua de mel (Honeymoon), (2) choque cultural (Cultural Shock), (3) adaptação (Adjustment) e (4) domínio (Mastery).

Figura 2 – Curva U da adaptação intercultural
The U-Curve of Cross-Cultural Adjustment



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

A primeira fase, definida como “lua de mel”, acontece logo na chegada do expatriado e de sua família. Joly (1993, p. 93) chamou a mesma de “fase de encantamento”, como a própria definição já diz, tudo é novo e maravilhoso nesse primeiro contato, muitas descobertas e oportunidades que jamais haviam sido vislumbradas aparecem na vida do expatriado e de sua família. Isso é muito mais visível quando o expatriado sai de um país subdesenvolvido e vai para um país desenvolvido, onde tudo parece funcionar ao natural e de forma perfeita em prol dos cidadãos. O sentimento nesta fase é bem parecido ao de um turista (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Na fase 2, conhecida como choque cultural, que acontece, em média, do quarto ao sexto mês, é quando começam a aparecer as primeiras dificuldades. Para Rampi (2009, p. 26), é neste período que “ocorre a tomada de contato do estrangeiro com o sistema em relação à natureza e à cultura. Há uma dificuldade com a língua, que é a primeira ferramenta de relação com os habitantes da cultura-hóspede”. Joly (1996), explana que é nesse momento que o expatriado identifica os primeiros problemas, desde pequenos problemas em casa que antes eram resolvidos facilmente em seu

país até problemas maiores que estão fora do seu alcance de resolução, como as deficiências econômicas e estruturais do país. Essa fase também é caracterizada por decepções (FAGUNDES; 2019). Segundo Martins e Sousa (2015), é de grande importância o esforço do expatriado e sua família para superarem esta fase; muitas das expatriações se encerram exatamente neste período.

Na fase seguinte, ocorre o ajustamento, é o momento em que o expatriado começa a assimilar e aceitar de forma gradual a nova cultura (MARTINS; SOUSA, 2015). Para Rampi (2009) é na fase 3 que o expatriado mostra os primeiros sinais de adaptação:

A terceira fase é de adaptação gradual à nova cultura, da qual o indivíduo torna-se nativo e à qual se integra quase totalmente, de outra maneira ocorre a rejeição definitiva, que pode levar ao isolamento, e a pessoa passa a preferir viver nos locais onde se encontram pessoas advindas da mesma cultura. (RAMPI, 2009, p. 26).

Fagundes (2019), acrescenta que é neste período que o indivíduo retoma o controle emocional e a própria confiança, além disso, começa a enxergar novas possibilidades de forma otimista. Nesta fase, o expatriado e a família já possuem uma rotina diária, ciclos de amizade e uma maior interação social, estes são fatores importantes para que não se sintam isolados (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991)

O estágio 4 é o período de maior satisfação (FAGUNDES; 2019). Nessa fase, é quando finalmente o expatriado e sua família estão quase totalmente adaptados, já conduzem suas vidas similarmente ao que faziam no país de origem e já não se sentem tão estrangeiros como na fase 1 (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Adentrando à questão profissional, Rampi (2009, p. 27) afirma “Na quarta fase há o crescimento e o fortalecimento da capacidade de o indivíduo trabalhar eficazmente na nova cultura”.

Nos estudos apresentados acima, pôde ser notada a importância da família para a adaptação do expatriado. A revista época (2010), trouxe um levantamento anual feito pela Brookfield Global Relocation Services, mostrando que 80% dos expatriados são homens, contra apenas 20% sendo mulheres, a maior parte dos executivos deixa o país de origem entre os 30 aos 39 anos, este dado mostra que as empresas preferem profissionais experientes, e por fim, 73% dos indivíduos já possui cônjuge ou família, apenas 27% encaram o desafio sozinhos. Corroborando com a

reportagem da *Época*, Rosal (2015, p. 7) reitera “o número de executivos casados expatriados é superior ao de solteiros”.

A maioria dos expatriados de negócios são homens (LINEHAN; SCULLION, 2004), a maioria deles também é casada (SELMER; LEUNG, 2003), resultando que a maior parte dos cônjuges expatriados são mulheres (KUPK; CATHRO, 2007). Mesmo se ambos os cônjuges estivessem trabalhando antes da missão do estrangeiro, após a chegada ao país hospedeiro, o expatriado pode se tornar o único ganhador e provedor de renda à família e o cônjuge expatriado tende a se dedicar essencialmente às tarefas domésticas. Além disso, para o cônjuge, isso pode significar não só ter perdido o emprego, mas também haver renunciado à carreira e à independência financeira (HARVEY; WIESE, 1998).

Ainda para esses autores, homens e mulheres devem ser abordados de forma igualitária nos papéis de trabalho, porém os papéis em casa ainda são assimétricos, e os homens geralmente não assumem o papel principal de dono de casa, sua mentalidade, ego e falta de habilidades podem, segundo os autores, impedi-los de efetivamente assumir essa função (HARVEY; WIESE, 1998).

As motivações de um expatriado solteiro para um casado se diferem em vários pontos. Casados buscam crescimento na empresa, um melhor salário, oportunidade de conhecer uma nova cultura e o desejo da família de ir para um novo país, já os solteiros procuram principalmente por um novo desafio e um “*up*” salarial (FERREIRA, 2015). A partir do momento que o profissional inicia sua carreira no exterior, o salário em média tem um aumento de 20%, porém o aumento é muito maior se considerarmos todos os benefícios que estão atrelados; os maiores salários são para os profissionais que aceitam o desafio de trabalhar em países asiáticos, os vencimentos podem chegar à casa de USD 20 mil mensais contando os benefícios, já os que ganham menos estão na Austrália e Bélgica, em média USD 7,3 mil (ÉPOCA, 2010).

Segundo Suutari e Tornikoski (2007), na maioria dos países estrangeiros, por questões de visto e permanência, o cônjuge fica impossibilitado de trabalhar, o que acaba acarretando a perda de um segundo salário e deve ser compensada pela empresa. Embora o nível de salário de um expatriado seja relativamente alto, muitas vezes falta informações sobre a tributação do país e o custo de vida local, resultando assim em uma insegurança quanto à real renda líquida (SUUTARI; TORNIKOSKI, 2007). Ainda conforme esses autores, vários benefícios além do salário são

oferecidos, como aluguel de casa, carro, auxílio escola, além de uma passagem de férias para o país natal.

Pesquisas sobre expatriados indicam que os casados recebem melhor do que seus colegas solteiros e também têm níveis mais elevados de ajustamento do que as contrapartes solteiras (THOMAS, 1998). Quanto melhor e mais rapidamente adaptados, os expatriados podem desfrutar de uma sensação de bem-estar, melhor estado de saúde e mais confiança em sua capacidade de viver e trabalhar em um ambiente estrangeiro, além de serem capazes de investir mais tempo e energia em seu trabalho, papéis que contribuem para uma melhor eficácia e desempenho (LAZAROVA et al., 2010).

De acordo com Luring e Selmer (2010) e também Rosal (2015), as organizações tendem a preferir executivos casados pois acreditam ser a família importante fator na adaptação intercultural, apoio, incentivo, sendo o cônjuge responsável por encorajar seu parceiro em novas oportunidades de carreira, influenciar certas decisões dentro das organizações em relação a horários de trabalho, salários, benefícios, feriados e até mesmo uma repatriação. Um dos fatores que levam as empresas preferir casados a solteiros, é a percepção que expatriados casados tendem a se sair melhor do que seus colegas solteiros (SELMER, 2001; THOMAS, 1998; VAN OUDENHOVEN et al., 2003). Isso pode ter sido notado na prática pelas empresas, uma vez que a maioria dos expatriados é casado (SELMER; LEUNG, 2003).

Rosal (2015) realizou uma pesquisa sobre executivos do sexo masculino, brasileiros, solteiros, sem filhos e que trabalham em grandes empresas. O estudo foi realizado através do método de pesquisa qualitativa de abordagem narrativa, os dados foram coletados através de 3 ferramentas de coleta: (1) questionário, (2) entrevistas e (3) linha do tempo. Foram selecionados 2 expatriados, ambos de 43 anos, porém, vivendo em realidades totalmente diferentes, o primeiro executivo já foi expatriado para 3 países desenvolvido (EUA, Inglaterra e Espanha), enquanto o segundo participante está vivenciando sua primeira expatriação, baseado em Angola, continente africano. O estudo fez com que Rosal (2015) concluísse:

Os resultados apontam que vida pessoal e vida profissional estão imbricadas no processo de expatriação. A expatriação é referida como mais fácil aos solteiros. Contudo, tal experiência é pontuada pela ambiguidade de sentimentos decorrentes de acontecimentos que reúnem ganhos, como amadurecimento pessoal e crescimento para a carreira, ao mesmo tempo em

que acarreta perdas, como o afastamento da rede relacional, vivamente relatado pelos participantes. Na vida dos solteiros, as amizades desempenham significativo papel. (ROSAL, 2015, p. 7)

O papel da família ao acompanhar o expatriado na missão internacional é estar ao lado dele nos momentos de dificuldade, lhe transmitindo confiança, dando todo o suporte emocional necessário e também não deixando que traços relevantes da cultura de origem sejam esquecidos (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005). De acordo com Black e Stephens (1989), é de grande valia que a família se adapte na mesma intensidade do expatriado. Caso essa adaptação, por parte da família, não venha a acontecer, o rendimento do expatriado pode ficar comprometido e até resultar em um retorno prematuro (TUNG, 1981; SHAFFER; HARRISON, 2001). Estudos indicam que a maior parte de expatriações que falham pela adaptação dos envolvidos, não são causados pela adaptação do próprio expatriado, mas sim da família (HOSFTEDE, 1991, PEREIRA; PIMENTAL; KATO, 2005).

Black e Stephens (1989) mencionam que a família do executivo pode enfrentar maiores dificuldades de adaptação do que o próprio expatriado. O executivo passa grande parte do dia envolvido com o ambiente de trabalho, enquanto a família tem o contato direto com a cultura local (BLACK; STEPHENS, 1989). Os autores complementam, afirmando que a família tem uma interrupção repentina de sua própria carreira e também a quebra de laços e relações sociais.

Um estudo realizado por Rampi (2009), com 10 expatriados que atuam no Brasil, mais precisamente na FDC (Fundação Dom Cabral), provenientes de diversos países, tais como Argentina, Colômbia, Estados Unidos, França, México, Portugal e Taiwan, buscava compreender a adaptação de expatriados estrangeiros no Brasil, dentre eles estão solteiros e casados. Os casados afirmaram que a presença da família foi essencial para superarem a fase 2 da curva U da adaptação intercultural, conhecida como “choque cultural”, alguns inclusive comentaram que, sem a presença da família, não teriam aguentado as adversidades desta fase. Após haver realizado um estudo qualitativo exploratório junto a expatriados da Serra Gaúcha, Aschidamini (2020) concluiu que apoio da família, mesmo que por meios digitais, se mostra essencial no quesito motivação e suporte emocional ao expatriado.

Já os solteiros, relataram que utilizavam de meios tecnológicos para estar em contato constante com a família, apesar da distância, a presença virtual dos familiares foi importante para superar o choque cultural encontrado no Brasil (RAMPI, 2009). A

adaptação intercultural ocorre mais facilmente para quem o faz acompanhado da família/cônjuge (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; RAMPI, 2009). Apesar disso, um fator que pode minimizar os problemas de adaptação intercultural do expatriado solteiro, é se ele for “desprendido” da família, viaja com frequência e já passava períodos longos fora de casa (ASCHIDAMINI, 2020).

Por outro lado, a adaptação do solteiro também não é tarefa fácil. Segundo Rosal (2015), muitos expatriados solteiros residem em condomínios construídos pela própria empresa para receber seus executivos, isso é uma dificuldade de adaptação para o funcionário, dado que o executivo não tem a privacidade necessária e está rodeado de pessoas com as quais convive durante toda a semana no âmbito profissional. A autora ainda cita que a rede de amigos tem grande relevância na adaptação do expatriado solteiro. Sua pesquisa revelou que os executivos solteiros necessitam de certo tempo para quebrar o isolamento e criar uma rede social fora do ambiente de trabalho, até que isso não seja rompido, o expatriado ainda se sente de forma parcial em isolamento social. (ROSAL, 2015).

O custo de expatriar um executivo solteiro é menor se comparado a um executivo com família, afinal a família do expatriado acrescenta custos para a empresa com os benefícios estendidos a ela (SELMER, 2001). Porém, essa vantagem financeira é considerada boa apenas no início da expatriação, conforme cita Rosal (2015, p. 40) “a longo prazo, tais vantagens são enfraquecidas na medida em que a família do executivo o ajuda a superar as dificuldades, sendo isto um fator que favorece a adaptação do expatriado à cultura do país anfitrião.”

Conforme citado anteriormente, o presente estudo se focou em 3 principais pilares, a internacionalização das empresas, a expatriação e o processo de adaptação a uma nova cultura. A internacionalização das empresas se focou em entender o motivo pelo qual as empresas decidem se internacionalizar e analisar a mobilidade internacional de pessoas, o que é chamado de internacionalização de carreiras. A expatriação foi o segundo pilar estudado, entender o que é expatriação e como funciona o processo foram o foco do desenvolvimento apresentado acima, além de compreender as boas práticas para o sucesso da expatriação.

Por fim, considerou se a explanação da adaptação intercultural, fator de extrema importância para que os dois temas acima mencionados transcorram da melhor maneira possível. Um expatriado não adaptado a uma nova cultura, não desempenhará com sucesso sua função e, como consequência disso, poderá

comprometer o projeto de internacionalização da empresa. A adaptação intercultural é influenciada por várias questões, o fato de o executivo estar acompanhado de sua família ou não parece ser um dos principais fatores.

2.4. SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Com o intuito de retomar os conceitos centrais acima expostos, o quadro abaixo tem por objetivo apresentar um resumo dos principais assuntos e autores utilizados na composição do referencial teórico do presente trabalho.

Quadro 1 - Quadro resumo da fundamentação teórica

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	Inserção em mercados externos	Empresas apostam no mercado exterior para aumentar lucros, carteira de clientes e reconhecimento da marca.	Bueno e Freitas (2015); Coelho e Oliveira Junior (2017); Monticelli et al (2017)
	Mobilidade internacional de pessoas	Deslocamento de profissionais para o exterior a fim de estarem mais próximos do mercado em questão.	Freitas (2009); Zago, Domingues e Silva (2019)
EXPATRIAÇÃO	Definição de expatriação	Indivíduos deslocados ao exterior, morando e trabalhando em novo país, a fim de desenvolver os objetivos da organização.	Caligiuri (2000); Gonzalez e Oliveira (2011); Gallon, Fraga e Antunes (2017)
	Processo de expatriação	Boas práticas para o sucesso da expatriação, seleção, treinamentos e suporte organizacional.	Caligiuri et al (2001); Pereira, Pimentel e Kato (2005); Cardoso (2008); Rampi (2009); Sousa (2014)
	Características pessoas	Diz respeito a características do executivo que irão lhe ajudar durante a expatriação, tais como, gostar de desafio, ser curioso e criativo.	Sebben e Filho (2005); Rampi (2009)
ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL	Definição de adaptação intercultural	Capacidade de se adaptar a uma nova cultura.	Black (1988); Martins e Sousa (2015)
	Estereótipos	Julgar sem mesmo conhecer. Normalmente as pessoas selecionadas para vagas internacionais estereotipam o país, as pessoas e a cultura.	Katz e Braly (1935); Adler (1986); Amorett (2001), (CALIGIURI; et al, 2001)
	Fases da adaptação intercultural	Basicamente são 4 momentos, (1) lua de mel, (2) choque cultural, (3) adaptação e (4) domínio.	Lysgaard (1955); Black, Mendenhall e Oddou (1991); Joly (1993); Rampi (2009); Fagundes (2019)
	Família no processo de adaptação	Estudos apontam que quando o expatriado está acompanhado de sua família, a adaptação é facilitada. Porém, quando não adaptada a família pode comprometer o sucesso da operação.	Black e Stephens (1989); Pereira, Pimentel e Kato (2005); Rampi (2009); Rosal (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o melhor desenvolvimento do trabalho, tendo como intuito responder ao objetivo geral e também aos objetivos específicos. O capítulo será composto pela elucidação do método de investigação, bem como procedimentos de coleta e análise de dados, assim como apresentação dos resultados obtidos.

Mascarenhas (2012) defende que a metodologia é importante pois expõe o passo a passo do trabalho, em outras palavras, clarifica tudo que foi feito durante a execução do mesmo. Ainda para este autor, o objetivo da metodologia é “descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários)” (MASCARENHAS, 2012, p.35). Nesta mesma abordagem, Mendes (2020) descreve metodologia como a estratégia utilizada no desenrolar da pesquisa, desde como os dados serão coletados até análise final dos mesmos. O tema escolhido pode ser considerado relativamente como inovador, visto que os atuais estudos sobre expatriados e expatriação não contemplam o estado civil do executivo como enfoque principal.

3.1. DELINEAMENTO

O presente estudo acadêmico buscou esclarecer as principais diferenças vivenciadas no campo da expatriação, desde a adaptação intercultural até as experiências e dificuldades vividas diariamente sob duas óticas distintas, sob a ótica de executivos, que praticam a expatriação acompanhados de sua família e/ou cônjuge e para quem se lança à missão internacional sozinho, ou seja, expatriados solteiros.

Para que seja possível atingir o objetivo acima proposto, é pertinente que uma pesquisa seja realizada. De acordo com Gil (2017, não paginado), pesquisa é definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos”. Para o mesmo autor, a pesquisa é necessária quando não se possui um número de informações necessárias para responder sobre o assunto (GIL, 2017).

Ainda para Gil (2017), as pesquisas podem ser classificadas de acordo aos objetivos e processos técnicos adotados durante o estudo. A natureza pode ser qualitativa ou quantitativa, o nível da pesquisa pode ser exploratório, descritivo e/ou

explicativo, já os procedimentos técnicos apontam a maneira como será feita a investigação, coleta e análise de dados. (GIL, 2017). Yin (2005) salienta que a definição da estratégia a ser explorada durante o estudo baseia-se na análise da pergunta central de pesquisa.

Visando compor o estudo da melhor maneira possível, a fim de responder com êxito ao problema proposto no início desta pesquisa, aplicou-se pesquisas de natureza qualitativa, em nível exploratório. Na seguinte subseção, adentrar-se-á com maior propriedade na explicitação da natureza de estudo escolhida, bem como, nos próximos itens, sobre nível e estratégias, além de apresentar os participantes do estudo, e os procedimentos de coletas e análise dados.

3.1.1. Natureza

No que diz respeito à natureza da pesquisa acadêmica, a mesma pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. Visando explicar a diferença entre as duas, Malhotra (2019), diz que a pesquisa qualitativa possibilita uma larga visão e compreensão sobre o cenário do problema, enquanto a de natureza quantitativa, busca quantificar os dados e geralmente resulta em uma análise estatística dos dados obtidos.

Tendo em mente a pergunta de pesquisa a ser respondida, associada à breve explanação de Malhotra (2019) sobre o conceito e diferenças entre natureza qualitativa e quantitativa, considerou-se que a presente pesquisa se adeque mais apropriadamente à natureza qualitativa. De acordo com Minayo (1993, p. 21) a pesquisa qualitativa “responde a questões particulares”.

Adentrando mais ao significado de pesquisa qualitativa e quando a utilizar, Mascarenhas (2012), explica que a pesquisa qualitativa é utilizada quando o estudo é explorado ao seu máximo, ou seja, quando se busca uma profundidade de informações. Consoante a Mascarenhas, Marconi e Lakatos (2017), salientam que, a pesquisa de cunho qualitativo busca compreender de forma detalhada os significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados. Ainda para essas autoras, o estudo qualitativo se desenvolve num âmbito natural, onde oferece abundância de dados descritivos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

3.1.2. Níveis

Pelos motivos anteriormente observados, determinou-se que o nível de estudo mais apropriado para a presente pesquisa é o nível exploratório. Para Mascarenhas (2012), a pesquisa exploratória é indicada para quem deseja criar mais familiaridade com o problema do estudo, para posteriormente criar hipóteses sobre ele.

Segundo Malhotra (2019, p. 60), o objetivo do estudo exploratório é “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação, a fim de fornecer informações e maior compreensão”. O autor complementa sua citação, dizendo que a pesquisa exploratória é caracterizada por ser flexível e versátil, pois, não está atrelada a nenhum protocolo ou procedimentos formais de pesquisa, tais como, questionários pré-estruturados ou grandes amostras, logo, a criatividade do pesquisador é importante e qualquer novo *insight* será válido (MALHOTRA, 2019).

A pesquisa em questão foi desenvolvida em nível exploratório, pois busca compreender de expatriados acompanhados da família e expatriados solteiros quais foram as principais diferenças e dificuldades enfrentadas na adaptação intercultural, além de trazer possíveis relatos, informações e curiosidades que somente indivíduos envolvidos nesse processo podem expor.

3.1.3. Estratégias

Dentre as estratégias empregadas para o levantamento de dados estão: pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, neste caso o método escolhido foi a aplicação de uma entrevista. De acordo com Mascarenhas (2012), não é necessário que ninguém reinvente a roda, assim sendo, a pesquisa de cunho bibliográfico tem por objetivo analisar livros e artigos já publicados. Pelo fato de o arsenal publicado e disponível na internet ser vasto, o pesquisador precisa utilizar seu tempo, pesquisando por leituras que sejam úteis para seu estudo, além de sintetizar o que realmente será benéfico para a pesquisa.

Na mesma linha, Cervo, Bervian e Da Silva (2007) esclarecem que a pesquisa bibliográfica procura elucidar o problema com o estudo e opinião de diferentes autores, a partir de livros e artigos já publicados. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), além de realizar uma pesquisa bibliográfica, é necessário entrevistar pessoas com experiência e vivência em relação ao assunto proposto. Assim sendo, além da

pesquisa bibliográfica, o estudo deteve-se a aplicar entrevistas individuais aos participantes do estudo, a fim de obter informações mais detalhadas e precisas.

Segundo Ribeiro e Milan (2004, p.4), a entrevista é a “hora da verdade”, é neste momento que o entrevistador tem o contato com o entrevistado e a oportunidade de obter dos participantes todas as informações que serão úteis e necessárias para concluir o estudo com êxito esperado. Para esses autores, a entrevista é dividida em três etapas:

- a) introdução: O entrevistador deve se apresentar, fazendo com que o entrevistado se sinta à vontade com a situação. Logo após explicar os motivos, objetivos, importância do estudo, o que será feito com os dados colhidos, bem como da sua importância para o sucesso da pesquisa;
- b) perguntas centrais: A entrevista deve ser conduzida em um ritmo adequado, não deixando um silêncio, mas também não sobrecarregando o entrevistado de perguntas. Algumas respostas podem ser extensas e perderem o foco, já outras podem ser curtas, fazendo com que o entrevistador necessite estimular o entrevistado. Pelo fato de as entrevistas individuais não serem rigidamente estruturadas, o roteiro não precisa ser seguido à risca e perguntas extras podem surgir durante a conversa.
- c) término da entrevista: Caso as respostas estejam perdendo qualidade e o entrevistado se mostre cansado, deve se interromper e combinar um novo dia para concluí-la. É nesta última etapa que o entrevistador deve agradecer a participação e colaboração do entrevistado e também esclarecer alguma dúvida que porventura tenha de ser esclarecida.

Diante disso, o estudo em questão empregou pesquisas bibliográficas através de artigos, livros *e-books*, teses, entre outros e também da aplicação de entrevistas. Tendo em mente a grande distância geográfica entre o pesquisador e os entrevistados, a entrevista foi aplicada através de meios digitais, seguindo-se o roteiro disponível no apêndice A.

3.2. PARTICIPANTES DO ESTUDO

Toda pesquisa é composta por participantes, ou seja, por uma população apta a responder ao problema proposto (BAPTISTA; CAMPOS, 2018). De acordo com Malhotra (2019, p. 290), população é “o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns”.

Diante da proposta do presente estudo, o autor determinou uma população alvo específica para participar da pesquisa. Para Malhotra (2019, p. 290), população alvo é a “coleção de elementos ou objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador”, neste caso, o elemento essencial que o participante deveria possuir para ser apto a participar da pesquisa, é o fato de ser ou já ser sido expatriado em algum momento de sua carreira profissional, além disso, foram procurados intervenientes que participaram do processo de expatriação acompanhados de sua família e também expatriados solteiros.

Tendo em vista que o estudo é de natureza qualitativa, fundamentando-se em Minayo (2010), onde afirma que a representatividade de pesquisas qualitativas não se respalda em número de participantes, a amostragem selecionada para esse estudo foi de 10 expatriados, sendo, que todos estão em solo estrangeiro há mais de 1 ano e já passaram pela fase da adaptação intercultural, conforme citam os estudos de Black, Mendenhall e Oddou (1991) baseados na teoria da curva U.

Todos os participantes trabalham na mesma empresa, uma grande multinacional brasileira. Desta pesquisa, envolveram-se 5 participantes que foram expatriados com seu cônjuge, já a amostragem dos expatriados solteiros, contou igualmente com 5 participantes, assim totalizando 10 expatriados. No quadro abaixo, são apresentados os participantes da pesquisa, bem como, estado civil e país de destino.

Quadro 2 - Listagem de participantes do estudo

Expatriado	Estado Civil	País de destino
A	Solteira	Panamá
B	Solteiro	África do Sul
C	Solteiro	África do Sul
D	Solteiro	África do Sul
E	Solteiro	Reino Unido
F	Casado	África do Sul
G	Casada	Reino Unido
H	Casado	Panamá
I	Casado	Singapura/Australia
J	Casado	Singapura

Elaborado pelo autor (2020).

O expatriado B, passou pela fase da adaptação intercultural morando sozinho, apesar de já ser casado. A sua esposa e filho foram para o exterior apenas 1 ano após a chegada dele à África do Sul, por este motivo, o expatriado foi considerado solteiro. A título de informação, todos os expatriados continuam atuando no exterior, ou seja, ainda não foram repatriados.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), a coleta de dados é definida como juntar e registrar informações que posteriormente serão analisadas. Sendo o nível de pesquisa qualitativa, alinhada à estratégia de pesquisa bibliográfica escolhida para levantar informações, optou-se para o presente estudo um procedimento de coleta de dados muito usado e conhecido: a entrevista.

Marconi e Lakatos (2002) defendem que as entrevistas podem ser divididas em estruturadas, não-estruturadas e painéis. Entrevista estruturada é aquela que segue rigorosamente um roteiro já estabelecido; já a não-estruturada, diz respeito a uma

entrevista em que a troca entre o entrevistador e o entrevistado é mais aberta, mesmo com a existência de um roteiro guia; e, por fim, painéis correspondem a perguntas que serão refeitas aos mesmos participantes, de tempo em tempo, com o intuito de verificar se haverá alguma mudança nas respostas (MARCONI; LAKATOS, 2002). Anos antes, Triviños (1987), já defendia que existia ainda um outro tipo de entrevista: a entrevista semiestruturada. Para este autor, o entrevistador já teria perguntas previamente elaboradas, mas que durante a entrevista teria total liberdade para incrementar novas questões.

Para os autores Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 51), a entrevista não é um simples bate papo, “é uma conversa ordenada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Ainda para esses autores, a entrevista serve para coletar dados que não são encontrados em livros ou artigos, mas que os participantes do estudo podem fornecer através das suas experiências.

Marconi e Lakatos (2017) definem entrevista como uma reunião, em que um dos principais objetivos é a troca de informações entre o entrevistador e o entrevistado. As autoras ainda salientam que a intenção de se aplicar uma entrevista é compreender sob a visão do entrevistado suas experiências, vivências, saber mais sobre seu cotidiano dentre outras informações.

Assim sendo, o presente estudo utilizou como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista semiestruturada, realizada de forma individual, com duração média de 60 minutos. A entrevista foi aplicada juntamente aos expatriados por meios digitais, tendo como objetivo buscar relatos que evidenciem quais são as principais diferenças e dificuldades de adaptação intercultural enfrentadas por expatriados casados e solteiros. A coleta de dados aconteceu entre os dias 7 de abril de 2021 e 3 de maio de 2021, onde gentilmente 10 expatriados concedendo entrevistas através da plataforma Google Meet, tendo suas falas transcritas, categorizadas e analisadas, conforme exposto na próxima seção. O roteiro da entrevista está disponível no apêndice A.

3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após realizar a coleta de dados, o pesquisador terá todas as informações ao seu dispor para que seja feita a análise e a interpretação dos dados colhidos

(RIBEIRO; MILAN, 2004). Conforme exposto acima, a presente pesquisa utilizou o método de entrevista individual semiestruturada para coletar os dados.

Segundo Ribeiro e Milan (2004), as entrevistas individuais normalmente geram uma grande quantidade de informações, neste caso, a primeira tarefa a ser feita é uma síntese de todos os dados colhidos, deixando-os mais claros possíveis, assim reduzindo a quantidade de informações e obtendo um resumo que contenha as informações consideradas mais relevantes e úteis para o estudo.

De acordo com Vergara (2005), após identificar os principais tópicos, é aconselhável transcrever o conteúdo de todas as entrevistas, para que uma análise e conclusão dos dados alcançados seja realizada. Mascarenhas (2012) salienta que a análise de dados é essencial para organizar todos os dados extraídos, afinal ler um amontanhado de informações sem nexos, tornaria difícil a compreensão do leitor.

Minayo (2015) destaca que em uma pesquisa qualitativa, a análise e interpretação dos dados não tem como objetivo contar a opinião das pessoas, mas sim explorar o conjunto de opiniões sobre o tema em questão. Na mesma perspectiva, Malhotra (2019, p. 373) comenta que o objetivo da análise de dados é “fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo”. Para facilitar o processo de análise de dados utilizou-se um instrumento de visualização, conhecido como mapas de associação de ideias, cuja intenção é organizar os principais resultados.

Nesta investigação, após o término das entrevistas, os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo. Bardin (1997) define análise de conteúdo como uma união de técnicas de análise de comunicações, que tem por objetivo, sondar o que foi mencionado e observado pelo entrevistador durante as entrevistas realizadas. O mesmo autor ainda defende que a análise de conteúdo é compreendida em 3 etapas básicas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977). Vergara (2005) explica esses três tópicos da seguinte forma:

A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta última fase, suposições poderão ser confirmadas ou não (VERGARA, 2005, p. 18)

Vergara (2015, p. 7) caracteriza análise de conteúdo como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Neste trabalho, para uma melhor análise das entrevistas, o conteúdo coletado foi categorizado nas seguintes categorias: (1) processo de seleção e processo pré partida; (2) principais razões para aceitar o desafio da expatriação; (3) suportes oferecidos pela empresa e remuneração; (4) principais dificuldades enfrentadas na chegada ao novo país; (5) influência do estado civil na adaptação cultural; (6) papel da família no processo expatriação e (7) fatores que pesariam para aceitar uma nova expatriação.

Os resultados oriundos dessa análise foram relacionados com o presente referencial teórico que deu base e suporte para a presente pesquisa. O intuito desse confronto de informações foi verificar se as experiências dos expatriados condizem com os materiais bibliográficos disponíveis na internet, em livros, teses, e-books dentre outros usados na composição deste estudo.

Com o intuito de apresentar as informações do presente capítulo de uma forma clara e de fácil entendimento ao leitor, preparou-se conforme abaixo um quadro resumo com todos os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do trabalho.

Quadro 3 - Quadro resumo dos Procedimentos Metodológicos

DELINEAMENTO			Participantes do estudo	Processo de coleta de dados	Processo de análise de dados
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Pesquisa bibliográfica e qualitativa genérica.	10 expatriados atualmente em missão internacional.	Coleta de dados via entrevista semiestruturada.	Análise de conteúdo.

Elaborado pelo autor (2020)

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os dados coletados junto aos expatriados. Estas informações foram providas através de entrevistas, conduzidas essencialmente por intermédio de plataformas de videoconferência, conforme explicitado acima. Além disso, será exposta as análises de dados e será apresentada a discussão dos resultados obtidos durante o estudo. A apresentação dos dados foi dividida em quadros, separados por categorias, para uma melhor análise das informações. Após isso, foi feita uma comparação entre os relatos dos expatriados solteiros e casados, bem como as diferenças vividas por expatriados do mesmo estado civil. Também contém citações literais consideradas relevantes para elucidar alguns resultados e que foram trazidas pelos expatriados, além de relacionar às teorias expostas no referencial teórico, apontando onde há similaridade e confirmação, bem como os aspectos em que haja divergência da prática com a teoria apresentada anteriormente.

Assim, inicia-se com a análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos com a apresentação do quadro 4, cujo conteúdo resulta da questão sobre como ocorreu o processo de seleção e o preparo recebido pelos expatriados na pré partida ao exterior.

Quadro 4 - Processo de seleção e pré partida ao exterior

(continua)

PROCESSO DE SELEÇÃO E PRÉ PARTIDA AO EXTERIOR	
EXPATRIADOS SOLTEIROS	
Expatriada A	Participou de processo seletivo; recebeu treinamento sobre práticas de expatriação e treinamento técnico sobre produto; não teve preparo psicológico pré partida.
Expatriado B	Recebeu o convite; conversou com outros expatriados para saber mais sobre expatriação; foi passar 2 semanas no destino antes de aceitar o desafio; recebeu treinamento técnico de produto; não teve preparo psicológico pré partida.
Expatriado C	Recebeu o convite; expôs o desejo de trabalhar no exterior; evitou envolver a família no processo para que não influenciassem na decisão, recebeu treinamento de produto; fez viagens com <i>traders</i> para ganhar experiência antes de ir.
Expatriado D	Recebeu o convite, não trabalhava na área, mas sempre deixou claro o desejo de trabalhar com exportação, teve conversas com gerentes, recebeu treinamento técnico de produto.
Expatriado E	Recebeu o convite; recebeu a oportunidade de viajar para conhecer a estrutura no destino, viajou ao destino para alugar moradia e abrir conta bancária; recebeu treinamento de produto.

(conclusão)

PROCESSO DE SELEÇÃO E PRÉ PARTIDA AO EXTERIOR	
EXPATRIADOS CASADOS	
Expatriado F	Recebeu o convite; conversas com a esposa; viagem junto da esposa para conhecer a nova cidade; recebeu treinamento de produto.
Expatriada G	Recebeu o convite pois sempre expôs para a empresa o desejo de trabalhar no exterior; conversas com a família; já tinha viajado para o destino; treinamento de produto.
Expatriado H	Recebeu o convite; conversas diárias com a esposa para tomar a decisão; buscou informações com outros expatriados; recebeu treinamento técnico de produto.
Expatriado I	Recebeu o convite, conversa com a esposa para tomar a decisão; considerou o processo “informal” entre ele e empresa; recebeu treinamento técnico de produto.
Expatriado J	Participou de processo de seleção; viagem junto da esposa para conhecer a nova cidade; conversa com a esposa para tomada de decisão; recebeu treinamento comercial e técnico de produto.

Elaborado pelo autor (2021)

Como se pode observar no quadro 4, o processo de seleção geralmente ocorre através de convite da empresa para o funcionário. Grande parte dos expatriados foram convidados pela empresa para a missão internacional, principalmente aqueles que assumiram cargos de gerência. Para o expatriado I, o processo seletivo “é desde que tu entras na empresa, tu és analisado todos os dias”. A maioria deles já trabalhava com comércio exterior nas empresas do grupo no Brasil. Já aqueles que não trabalhavam efetivamente na área, estavam envolvidos secundariamente no processo, como por exemplo no marketing, fazendo a parte de marketing internacional, inclusive viajando com os *traders* para apresentar as campanhas aos clientes, além de terem exposto para a empresa o desejo de um dia trabalhar fora do Brasil.

Os expatriados que participaram de processo seletivo explanaram de forma unânime que não houve prova técnica, conhecimento geral ou mesmo de língua estrangeira, mas sim uma conversa em que a empresa gostaria de saber dos inscritos as razões pela qual o funcionário tinha se inscrito na vaga e suas pretensões, conforme trecho a seguir da expatriada A, “foi mais um bate papo do que uma prova, penso que a vontade e pretensão de ir para o exterior conta mais que certas habilidades técnicas.”

Já no processo pré partida, nota-se uma clara diferença entre expatriados solteiros para os casados. Os solteiros não relataram conversas com a família, afinal iriam ao novo país sozinhos, inclusive, o entrevistado C afirma que evitou envolver a família no processo, pois ele entende que os familiares poderiam influenciar na

decisão final de aceitar ou não o desafio. No caso dos casados, onde o cônjuge precisa renunciar a quase tudo que já construiu no Brasil, as conversas entre expatriado e cônjuge foram citadas, conforme fragmentos a seguir: “minha esposa estava fazendo uma pós-graduação e tinha um ótimo emprego no Brasil, conversamos inúmeras vezes” (F); “conversei bastante com a minha esposa, colocamos tudo na balança, os prós e os contras e decidimos aceitar” (J).

Segundo o expatriado I, o seu processo pré partida foi de certa forma informal, pois a empresa nunca deixou bem claro como seria, conforme trecho a seguir: “a empresa me chamou para uma conversa, comentou os pacotes de benefício e pediu para eu conversar com minha mulher e avisar em uma semana.” (I), por fim, o expatriado comenta que tudo acabou ocorrendo da melhor forma possível e não se arrepende. Essa declaração do expatriado I, demonstra que a empresa não conduziu o processo da maneira adequada, não envolvendo a família nas conversas. Este relato vai ao encontro com a afirmação dos autores Pereira, Pimental e Kato (2005), que citam que as empresas não envolvem a família no processo e não se adentram na real capacidade de adaptação da família do expatriado.

Ao contrário do expatriado I, os expatriados B, E, F e J não tiveram reclamações quanto ao processo prévio à partida, inclusive receberam da empresa a oportunidade de viajar para a nova cidade com o intuito de conhecer um pouco da cultura e entender melhor como seria a nova rotina, inclusive o cônjuge estava incluso nessa viagem, conforme destaca o expatriado J: “Foi essencial essa experiência, principalmente para minha esposa que nunca havia saído do Brasil. Essa oportunidade de conhecer o destino foi fundamental”.

Todos os entrevistados relataram a realização de treinamento de produto pré partida, visando a qualificação do expatriado, para que no destino pudessem corresponder às expectativas da empresa. A entrevistada A, que não trabalhava na área de comércio internacional, diferente dos outros entrevistados, ainda recebeu 2 meses de treinamento sobre práticas de exportação para ficar inteirada dos processos.

Um ponto chave durante realização do estudo e curiosamente não ocorrido com nenhum expatriado foi sobre o apoio psicólogo prévio à partida, tal como comentado na literatura sobre o tema. Nenhum dos entrevistados recebeu este apoio, nem antes do processo tampouco durante a expatriação. Porém, os entrevistados enxergam com bons olhos esse tipo de apoio, pois entendem que a mudança é extrema, conforme

relata a entrevistada A: “A mudança é muito grande, por mais que tu almejes muito ser um expatriado, tu podes não estar preparado para tal mudança”.

Como visto acima, o processo pré partida de um solteiro para um casado se diferencia em alguns pontos, sobretudo envolver ou não a família antes da partida. Atrelado a essa diferença, foi perguntado aos expatriados quais os principais motivos que os fizeram aceitar o desafio da expatriação, conforme quadro abaixo.

Quadro 5 - Principais razões para aceitar o desafio da expatriação

PRINCIPAIS RAZÕES PARA ACEITAR O DESAFIO DA EXPATRIAÇÃO	
EXPATRIADOS SOLTEIROS	
Expatriada A	Sonho de morar no exterior, ser uma pessoa do meio de negócios, desejo de fazer mais pela empresa e sair da sua própria zona de conforto.
Expatriado B	Sonho de morar no exterior, crescimento profissional e financeiro.
Expatriado C	Desejo de morar no exterior e crescimento financeiro.
Expatriado D	Desejo de morar no exterior, crescimento profissional e salarial, explosão cultural que iria enfrentar.
Expatriado E	Oportunidade de estar morando no exterior, proposta salarial, crescimento profissional atrelada à qualidade de vida que o novo país poderia oferecer.
EXPATRIADOS CASADOS	
Expatriado F	Crescimento profissional, oportunidade de morar no exterior, crescimento salarial.
Expatriada G	Sonho de morar no exterior, entender o comportamento do cliente mais de perto, ser uma pessoa de negócios (comercial), crescimento salarial.
Expatriado H	Viver um novo desafio e também novas experiências, curiosidade por uma nova cultura, ganho financeiro apresentado foi interessante.
Expatriado I	Desejo de ter uma oportunidade de morar e trabalhar no exterior, ambição por gerenciar uma empresa e sair da zona de conforto.
Expatriado J	Desejo de morar no exterior, crescimento profissional e pela oportunidade de uma nova e desafiadora experiência de vida.

Elaborado pelo autor (2021)

Conforme demonstra o quadro 5, entende-se que os principais motivos para solteiros e casados aceitarem o desafio da expatriação não são tão diferentes. Basicamente, os expatriados buscam por um crescimento profissional, a oportunidade de estar trabalhando e morando no exterior atrelada à uma qualidade de vida superior à vivida no Brasil, bem como o retorno financeiro que a expatriação lhes proporciona, conforme reportagem da Revista Época (2010) que cita que o salário pode ter aumento mínimo em torno de 20% logo no primeiro ano.

Conforme todos os entrevistados do estudo, e segundo Ferreira (2015), a oportunidade e desejo dos cidadãos brasileiros de morar no exterior é um dos fatores que mais pesam em uma tomada de decisão como a da expatriação. O entrevistado

E considera que sua qualidade de vida obteve um outro patamar, no momento ele está vivendo em Londres, Reino Unido.

Dentre os entrevistados, apenas a entrevistada A (solteira) e o entrevistado I (casado) não citaram o aumento salarial como fator chave para aceitar o desafio. Coincidentemente, ambos citaram que o desejo de sair de suas próprias zonas de conforto que estavam vivendo no Brasil foram decisivos, nota-se isso na fala da expatriada A, “Eu queria um novo desafio, sair da minha zona de conforto, sentia que já havia feito tudo no lugar onde estava, queria fazer mais pela empresa”. Outra razão chave para aceitar a expatriação que destoou entre os expatriados, foi do entrevistado D, antes mesmo da partida ele já sabia que viveria no continente Africano uma explosão cultural muito grande, isso lhe instigou muito:

Quem tem a oportunidade de trabalhar no continente africano tem experiências que nenhum outro continente do mundo pode oferecer... No norte da África temos uma cultura totalmente diferente, negociadores muito bons que são os árabes, no leste da África são mais tranquilos... As línguas vão mudando, Árabe e Francês no Norte, o Inglês predomina, porém encontramos até mesmo o Português [expatriado D].

Os motivos expostos pelo expatriado H em relação as razões de aceitar o desafio são semelhantes à definição de Ferreira (2015), onde os expatriados buscam no exterior um crescimento na empresa, um melhor salário, oportunidade de conhecer uma nova cultura e o desejo da família de ir para um novo país. Esse desejo de conhecer uma nova cultura e morar no exterior também veio ao encontro à declaração do expatriado J, “não importava o destino, mas sim a questão de morar em um outro país, trabalhar no exterior e a experiência internacional agregaria muito no meu currículo”.

Conforme defendido por Sebben e Filho (2005), o perfil de expatriado mostra alguns anseios pessoais, tais características podem ser notadas nos trechos a seguir: “queria muito ser uma pessoa do meio de negócios” (A); “eu sempre quis ser uma pessoa de negócios e entender o consumidor mais de perto” (G); “o fato de poder gerenciar uma empresa mexeu comigo, era uma ambição pessoal” (I).

De acordo com o referencial teórico deste estudo, além dos expatriados receberem bons salários (FERREIRA, 2015), eles também recebem vários benefícios (SUUTARI; TORNİKOSKI, 2007), assim tornou-se pertinente perguntar aos

expatriados quanto a opinião deles referente ao salário e aos suportes que as empresas oferecem, cujos resultados demonstram-se no quadro 6.

Quadro 6 – Suportes oferecidos pela empresa e remuneração

SUPORTES OFERECIDOS PELA EMPRESA E REMUNERAÇÃO	
EXPATRIADOS SOLTEIROS	
Expatriada A	Recebeu todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos. etc.); auxílio moradia no primeiro ano, após isso, permaneceu apenas com passagem de férias e plano de saúde; comparado aos nativos, considera que tem um bom salário para 1 pessoa sozinha. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriado B	Obteve todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos. etc.); auxílio moradia e auxílio carro no primeiro ano, após isso, permaneceu apenas com passagem de férias e plano de saúde; considera o salário compatível com custo de vida local. Mora com a mulher e filho hoje, salário não mudou após a chegada do filho e mulher. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriado C	Recebeu todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos etc.); auxílio moradia no primeiro ano, após isso, permaneceu apenas com passagem de férias e plano de saúde; acredita que recebeu um maior suporte das pessoas que já estavam lá do que corporativo; considera o salário bom e acredita dispor de um bom nível de vida. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriado D	Recebeu todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos. etc.); auxílio moradia no primeiro ano, após isso, permaneceu apenas com passagem de férias e plano de saúde; funcionário do banco foi até ele para abrir conta bancária; salário lhe agrada pois consegue sair para lugares sem se preocupar com o valor das coisas; logo irá receber a esposa e acredita que sua vida social/financeira terá que ser revista. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriado E	Possui passaporte europeu e não precisou de grandes suportes na questão documental; recebeu todo o suporte na chegada ao destino; salário lhe agrada pois consegue viajar e conhecer vários lugares sem se preocupar monetariamente. / não recebeu suporte psicológico.
EXPATRIADOS CASADOS	
Expatriado F	Recebeu todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos. etc.); sentiu falta de apoio de especialistas, como por exemplo na área contábil; passagem de férias e plano de saúde são estendidos para a esposa; satisfeito com o salário e para ele a questão civil não influencia no salário. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriada G	Recebeu todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos. etc.); considera que as diretrizes do que fazer e como fazer foram sempre bem claras; plano de saúde e passagem aérea de férias estendidos ao cônjuge; sentiu falta de um suporte contábil; entende que o salário foi estudado para suportar 2 pessoas. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriado H	Obteve todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos. etc.); recebeu apenas suporte carro e plano de saúde; não tem passagem de férias; salário suporta todos os gastos. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriado I	Obteve todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos. etc.); grandes suportes apenas no primeiro ano, tais como ajuda moradia e para adquirir um carro; considera que solteiro guardaria mais dinheiro, hoje com 2 filhos é necessário economizar. / não recebeu suporte psicológico.
Expatriado J	Recebeu todo suporte documental para a entrada no novo país e saída do Brasil (vistos etc.); recebeu o convite da empresa para passar 2 semanas no destino antes de aceitar a proposta; passagem de férias e plano de saúde estendidos ao cônjuge; salário compatível, mas tudo depende do momento, irá ser pai em breve e o custo de vida local preocupa. / não recebeu suporte psicológico.

Elaborado pelo autor (2021)

Acerca do suporte oferecido pela empresa, conforme demonstra o quadro 6, tanto os expatriados solteiros quanto os casados receberam basicamente os mesmos benefícios. Os suportes já começam antes mesmo da expatriação, abrangendo apoio para providenciar toda parte documental para a saída do território brasileiro, bem como a aplicação de vistos para a entrada em novo país, elementos esses explanados por todos os entrevistados, exceto o entrevistado E que relata possuir cidadania europeia e, portanto, não ter havido necessidade de visto.

Nota-se que grande parte desses benefícios permaneceram apenas no primeiro ano de expatriação, tais como suporte moradia e carro. Entende-se que as empresas apoiam mais no primeiro ano, o qual é de suma importância para a melhor adaptação cultural e a continuidade do projeto. Uma prova desse maior apoio no início vai ao encontro do relato do expatriado D, que comenta que quando chegou ao destino, já havia várias questões prontas lhe esperando, tais como carro e casa alugada, além de um funcionário do banco ter ido até o escritório para abertura de conta.

Suutari e Tornikoski (2007) comentam que vários benefícios são oferecidos aos expatriados, incluindo passagem de férias ao Brasil, e este foi um dos benefícios relatado pela maioria dos expatriados e que permanece após o primeiro ano de missão internacional, inclusive ao cônjuge quando aplicável. Percebe-se que os expatriados H e I não possuem direito a passagem de férias, mas entendem que isso foi negociado no contrato e, portanto, não se sentem prejudicados. Plano de saúde também é um benefício que permanece conforme comenta a maioria dos entrevistados.

Um suporte que parece tão básico conforme referencial teórico do presente trabalho e que não foi estendido aos expatriados que compuseram essa pesquisa foi o suporte psicológico. Pelo fato de estarem sozinhos, os solteiros tendem a precisar mais desse elemento conforme verificado nos resultados do estudo, a exemplo do trecho do expatriado C, “senti muita falta desse suporte, acabei indo a terapia por conta própria, faço até hoje, duas vezes ao mês”.

Quanto à remuneração, foi unânime o contentamento com o salário recebido, questão levantada pela revista *Época* (2010), afirmando que muitas vezes a ampliação do salário é um atrativo. Os expatriados C, D e E relatam que conseguem aproveitar bastante, sair, conhecer lugares etc. No entanto, o expatriado D comenta que a esposa irá morar com ele no próximo ano, assim terá de mudar sua rotina, pois

o salário que, no momento é para 1 pessoa, deverá cobrir os gastos de 2 e acredita que seu salário não irá mudar.

Dentre os casados, se pôde notar durante as entrevistas que o salário cobre os gastos duplos, conforme cita o expatriado G: “acredito que o salário foi estudado para cobrir o gasto de 2 pessoas”. Porém, para o expatriado I, que possui 2 filhos, tudo é feito com um pouco de cautela: “Com 2 filhos, é preciso ter cautela e economizar, sorte que que vivemos em um país de primeiro mundo, vivo hoje na Austrália, onde a escola pública é ótima”. Um fato que se notou durante as entrevistas é que, para as empresas, o estado civil não influencia tanto no salário. Para o expatriado F, o que mais conta para o salário é o cargo e não se é casado ou solteiro.

Visto que o processo de expatriação é a ida para o exterior, onde a pessoa envolvida se depara com uma nova cultura, costumes diferentes ao do Brasil, uma língua distinta à falada no território brasileiro entre outras adversidades, assim sendo, inúmeras dificuldades podem ser enfrentadas na chegada. Por essa razão, questionou-se aos entrevistados sobre as principais dificuldades enfrentadas quando da chegada ao novo país.

Quadro 7 - Principais dificuldades enfrentadas na chegada ao novo país

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NA CHEGADA AO NOVO PAÍS	
EXPATRIADOS SOLTEIROS	
Expatriada A	Morar sozinha, mudança da rotina.
Expatriado B	Língua, cultura, lado para dirigir (inverso ao Brasil), solidão por viver sozinho.
Expatriado C	Vida social, negócios, se sentiu só.
Expatriado D	Negócios, cultura atrelada à rotina dos locais, tarefas domésticas e vida social.
Expatriado E	Morar sozinho, língua, solidão.
EXPATRIADOS CASADOS	
Expatriado F	Cultura local, idioma, ociosidade da esposa.
Expatriada G	Se estabilizar na nova cultura, idioma, clima, marido sem emprego.
Expatriado H	Cultura, choque de viver em uma capital, ociosidade da esposa.
Expatriado I	Negócios, língua e ociosidade da esposa.
Expatriado J	Negócios, língua, ociosidade da esposa, comida e cultura

Elaborado pelo autor (2021)

Como se pode observar no quadro 7, as principais dificuldades logo na chegada ao novo país se diferem bastante entre solteiros e casados. Para os solteiros o relato da solidão e da dificuldade de morar sozinho foi praticamente unânime, exceto para o

expatriado D. Durante a entrevista ele comentou que já era desapegado da família quando vivia no Brasil, conforme trecho a seguir: “tinha vezes que passava dias sem ver os meus pais, vivia na mesma casa que eles, porém saía cedo e voltava tarde para casa”. Ao contrário da facilidade de se adaptar a morar sozinho exposta pelo entrevistado D, o expatriado E relatou que pelo fato de morar sozinho chegou a enfrentar uma pré depressão:

É uma independência total, tu não tens o contato físico com as pessoas que gosta, tu saís do trabalho e está sozinho, quer tomar uma cerveja com os amigos e está sozinho, quer fazer um churrasquinho... Isso me deixava muito deprimido, eu enfrentei uma fase bem complicada, até mesmo uma pré depressão [expatriado E].

Ainda dentre os relatos dos solteiros, os entrevistados A, B, C e E citaram as dificuldades de morar sozinho e serem os responsáveis por todas as tarefas domésticas, “mudança de rotina foi bem pesada, chegava em casa cansada do trabalho e tinha todas as responsabilidades da casa, antes morava com os meus pais” (A).

Conforme Rosal (2015), os solteiros tendem a demorar um tempo para quebrar o isolamento social e criar uma rede social fora do ambiente de trabalho. Nesse contexto, o expatriado C disse se sentir bem isolado nos 2 primeiros meses, principalmente aos finais de semana. Da mesma forma, o expatriado D, explicou que a vida social do novo país também não foi tarefa fácil de se adaptar, “depois de 1 mês saí para o primeiro barzinho, sozinho, cheguei ao local às 10 horas da noite e as pessoas já estavam indo embora, essa rotina me incomodou no início.”

Segundo Caligiuri et al (2001), o idioma é uma das principais dificuldades na adaptação cultural. Fato esse que vai de encontro as afirmações dos expatriados B, E, F, G, I e J, todos esses foram expatriados para países onde o idioma é o inglês. Segundo o expatriado E, os habitantes nativos não se esforçam muito para serem mais claros na comunicação, além disso, conforme o entrevistado J, “o inglês não é o mesmo que aprendemos nas escolas”.

Quando os casados foram questionados sobre as principais dificuldades na chegada ao país, todos os entrevistados disseram que a ociosidade do (a) parceiro (a) foi difícil de se lidar no início. Em alguns países, essa ociosidade pode acompanhar o cônjuge o tempo que o expatriado permanecer por lá, como é o caso do expatriado F, que atualmente está na África, e as leis locais não empregam os acompanhantes.

Como a minha esposa possuía uma vida bem ativa no Brasil, os primeiros meses foram de grandes dificuldades neste quesito, tínhamos conversas diárias, fomos a psicóloga, tivemos que buscar esse apoio, para ela o choque da mudança foi bem intenso, mas não pensamos em voltar [expatriado F].

Uma maneira encontrada pelo expatriado H de ocupar a esposa foi deixando para ela diversas tarefas: “deixo ela encarregada de pagar as contas, ir ao supermercado, procuro me envolver o menos possível, assim ela se ocupa durante o dia”. Ainda para o expatriado H, a saída de uma cidade pequena para uma metrópole também incomodou no início, “tudo é longe, temos que se programar, pois o trânsito sempre é intenso”.

Segundo Rosal (2015), o choque cultural faz parte do processo de adaptação a uma nova cultura, ainda mais quando exposto a nível internacional. Nesse contexto, os expatriados F, G, H, J comentaram sobre essa dificuldade. Segundo o expatriado J, que está em missão no continente asiático, até mesmo ir ao supermercado fazer compras era complicado, conforme trecho a seguir: “como os costumes brasileiros são muito diferentes dos asiáticos, por exemplo, o arroz aqui não tem gosto de arroz”. O expatriado F, que reside atualmente na África do Sul, comenta que o *apartheid* ainda está muito presente na cultura local, e por isso, o contato com as pessoas é muito dificultado, “a cultura brasileira é muito próxima, acolhedora; aqui são bem frios, muito pela história recente”.

Ainda, para os expatriados D, I e J, a forma de negociar foi impactante no início, muito ainda atrelado à língua, pela dificuldade de entender com clareza, mas principalmente pela maneira como eram conduzidas as reuniões, “foi a primeira vez na minha vida que fechei negócios sem olhar para o cliente, ele simplesmente não me olhava” (J).

Visto que as dificuldades enfrentadas pelos expatriados solteiros e casados foram diferentes, o quadro abaixo teve o objetivo de saber dos entrevistados o quanto, na opinião deles, o estado civil do expatriado reflete na adaptação cultural do funcionário.

Quadro 8 - Influência do estado civil na adaptação cultural

INFLUÊNCIA DO ESTADO CIVIL NA ADAPTAÇÃO CULTURAL	
EXPATRIADOS SOLTEIROS	
Expatriada A	O estado civil influência muito nas atividades diárias.
Expatriado B	Depende muito do país que se está expatriado e da maneira que a pessoa age.
Expatriado C	Facilita ser solteiro, pois acredita que se adentra na rotina e cultura local mais facilmente. A tomada de decisão é mais fácil/tranquila.
Expatriado D	Adaptação do solteiro é mais fácil, tanto social quanto profissionalmente. Não acha adequada a maneira que os casados vivem.
Expatriado E	Foi solteiro, hoje namora uma brasileira. Acredita que solteiro se sentia perdido, hoje namorando até o desempenho profissional melhorou.
EXPATRIADOS CASADOS	
Expatriado F	A pessoa que está junto tem que abraçar a ideia da expatriação, tudo tem que estar bem resolvido e claro entre o casal.
Expatriada G	Estando casado, fica mais restrito o quesito de adentrar totalmente na cultura local, mas ter alguém por perto compensa.
Expatriado H	Acredita que casado facilita, tem uma pessoa junto para compartilhar angústias, tristezas etc. Se sentiu mais estabilizado.
Expatriado I	Adaptação facilitada pelo apoio recebido, mas a pessoa deve querer o mesmo que o expatriado.
Expatriado J	Precisa estar 100% alinhado com o cônjuge, assim sendo, a adaptação é melhor. Ter alguém por perto é essencial.

Elaborado pelo autor (2021)

Conforme demonstra o quadro 8, a opinião dos expatriados sobre a influência que possui o estado civil na adaptação cultural é bem diferente entre os solteiros e casados, a maioria dos expatriados entendem que o próprio estado civil é o que mais beneficia e facilita a adaptação, exceto o expatriado E, o qual vivenciou as duas perspectivas e, quando esteve com alguém do seu lado, afirma ter se sentido mais estabilizado, tanto socialmente quanto profissionalmente. O mesmo afirmou que os solteiros têm mais tempo para o trabalho, mas que, pelo mesmo motivo, o trabalho pode ser afetado, “solteiro tu tens mais tempo para focar no trabalho, porém sozinho pode complicar o lado emocional, o que acaba refletindo no desempenho profissional”.

O expatriado D também comentou sobre o desempenho profissional dos solteiros. Para ele, quem faz a expatriação sozinho pode obter um resultado melhor, principalmente no início, onde toda a questão profissional é nova, essa afirmação é notada conforme trecho a seguir: “consegui focar muito mais, principalmente no início, onde cheguei a fazer viagens em que ficava 2 meses fora de casa; se eu estivesse acompanhado não poderia deixar minha namorada todo este tempo sozinha em casa”.

O expatriado C acredita que, no início, seja mais difícil para o solteiro por estar sozinho, criar uma rotina, principalmente aos finais de semana por não conhecer

ninguém, porém com o passar do tempo, se torna mais fácil por vários motivos. Para ele, a tomada de decisão do solteiro é muito mais fácil e simples, não há a responsabilidade de pensar e responder por uma família inteira. Ainda para ele, a vida social dos casados é “estranha”, “fico agoniado com a vida social que os casados levam, vivem numa bolha”. Afirmção essa que vai ao encontro de mais um relato do expatriado D:

Tem casais que estão há 12 anos aqui e continuam saindo com as mesmas pessoas...Na minha concepção, o que eu acho de vida, isso é prejudicial, talvez agora eles não perceberam isso, mas com o tempo vão se ver só, a maioria é expatriado e com o tempo acaba indo embora [Expatriado D].

Para o expatriado B, o estado civil não é tão influente na adaptação social. Os pontos que mais pesam na opinião dele é o destino e a capacidade da pessoa se adaptar a uma cultura diferente, muito vale também da facilidade de interagir com novas pessoas. Ele, que foi expatriado para a África do Sul, acredita que casado a pessoa se adapte melhor, mas isso é atrelado à história do país em que vive. Segundo a expatriada A, o estado civil irá ditar a rotina da pessoa, “os casados tendem a fazer as coisas mais entre eles e o solteiro a saírem mais” (A).

Dentre a opinião dos casados, ficou muito claro que, para eles, ter alguém por perto torna a adaptação mais fácil e leve, conforme já defendiam Luring e Selmer (2010) e Rosal (2015). Apesar dos expatriados terem essa visão, os entrevistados F, I e J acreditam que o cônjuge deve abraçar a ideia da expatriação, as coisas entre eles devem estar muito claras, afinal será o expatriado e o (a) acompanhante no destino, no máximo filho (os), quando aplicável. O expatriado G afirma que, quando casadas, as pessoas não adentram totalmente à cultura local, afinal não necessitam se envolver com outras pessoas como os solteiros, e assim acabam cultivando a maioria dos costumes do país de origem.

Ainda para os entrevistados G, H, I e J, o apoio recebido do cônjuge é essencial para a melhor adaptação social, apesar de não poder adentrar ao máximo possível na cultura local, ter alguém por perto compensa, conforme trecho a seguir da fala do expatriado I:

Chegar em casa após um dia puxado no trabalho, ter alguém para conversar, desabafar; isso inclusive já me ajudou a resolver problemas no trabalho. Às vezes, é apenas um pensamento diferente que resolve os nossos problemas, minha esposa foi e é muito importante na minha rotina [expatriado I].

O expatriado J ainda cita uma frase para reforçar a importância de ter um relacionamento bem ajustado, “quando briga, não pode se sair e ir à casa dos pais, amigos... tem que ter muita responsabilidade para resolver os conflitos”.

Conforme trazido acima, onde os casados afirmam que o apoio recebido pelo cônjuge é uma das vantagens de ir em missão internacional acompanhado, perguntou-se para todos eles, de uma forma geral, no entendimento deles qual seria o papel da família nesse processo, tanto a que fica no Brasil, quanto a parte que os acompanha.

Quadro 9 - Papel da família no processo da expatriação

PAPEL DA FAMÍLIA NO PROCESSO DA EXPATRIAÇÃO	
EXPATRAIDOS SOLTEIROS	
Expatriada A	Apoio, participação, incentivo.
Expatriado B	Apoio.
Expatriado C	Apoio, servir de “ombro amigo” mesmo a distância.
Expatriado D	Entender os desejos do expatriado e apoiar.
Expatriado E	Visitar o expatriado se possível, apoiar.
EXPATRIADO CASADOS	
Expatriado F	Apoio.
Expatriada G	Se mostrar feliz pelo expatriado, incentivar.
Expatriado H	Apoio. A parte que fica no Brasil não pode “puxar de volta”.
Expatriado I	Apoio.
Expatriado J	Dar o suporte emocional, apoiar.

Elaborado pelo autor (2021)

Como se pode observar no quadro 9, a opinião de solteiros e casados quanto ao papel da família se assemelha bastante, com destaque à importância de apoiar o expatriado, conforme já explicavam Pereira, Pimentel e Kato (2005). De modo geral, os expatriados entendem que tanto a família que fica no Brasil, quanto a que está junto em missão internacional tem a sua importância.

Conforme Aschidamini (2020), ao realizar investigação junto a expatriados, o apoio da família, mesmo que por meios digitais, se mostra essencial no quesito motivação e suporte emocional ao expatriado. Nesse mesmo contexto, os entrevistados solteiros comentam que esse apoio é feito principalmente por ligações de vídeo e com palavras de apoio na época de férias, quando os expatriados retornam

para o Brasil. Segundo a expatriado A, o apoio da família faz com que a pessoa se sinta mais confiante nela mesma, assim inibindo sentimentos ruins. O expatriado E, revelou que, em 2019, sua mãe e irmã foram lhe visitar 2 vezes no ano, “minha família ama viajar, sempre que possível eles vêm me ver e isso é de suma importância para que eu possa seguir motivado”. Não obstante, o entrevistado D, diz que, além de apoiar, a família deve entender e respeitar as razões pelas quais o expatriado aceitou se transferir para o exterior.

Já para os casados, o apoio diário da família que está presente na missão internacional é um combustível, que os faz acreditar todos os dias, de que tomaram a decisão certa de estarem lá. Para o entrevistado G, os familiares que ficam no Brasil, o contato ocorre geralmente via internet, principalmente com os mais próximos, como pais e mães. Já para o expatriado H, essas conversas via internet com os familiares no Brasil devem ser saudáveis e não prejudiciais, conforme trecho a seguir: “devemos tomar cuidado com as conversas, os pais tendem a atrapalhar, pois pensam com a emoção e não com a razão”, se referindo aos familiares solicitando a volta ao Brasil.

De modo a encerrar as entrevistas, o autor deste estudo solicitou aos entrevistados fatores decisivos para que eles aceitassem uma nova expatriação, visto a possibilidade de enfrentar todas as dificuldades novamente em uma nova cultura. Os resultados a essa questão seguem no quadro abaixo.

Quadro 10 - Fatores que pesariam para aceitar uma nova expatriação

FATORES QUE PESARIAM PARA ACEITAR UMA NOVA EXPATRIAÇÃO	
EXPATRIADOS SOLTEIROS	
Expatriada A	Aberta a novas oportunidades; aspecto financeiro, qualidade de vida.
Expatriado B	Aceitaria uma nova expatriação; cultura, idioma, qualidade de vida.
Expatriado C	Aceitaria uma nova expatriação; avanço na carreira, experiência, remuneração.
Expatriado D	Aberto a uma nova oportunidade; qualidade de vida, opinião da futura esposa, novo destino ser mais perto do Brasil.
Expatriado E	Aberto a uma nova oportunidade; qualidade de vida e remuneração.
EXPATRIADO CASADOS	
Expatriado F	Aceitaria uma nova expatriação; opinião da família, qualidade de vida.
Expatriada G	Aceitaria uma nova expatriação; cargo, desafio, opinião do marido.
Expatriado H	Aberto a uma nova oportunidade; cargo, cultura, remuneração, opinião da esposa.
Expatriado I	Aberto a uma nova oportunidade; país de destino, cargo, qualidade de vida, opinião da esposa.
Expatriado J	Aberto a uma nova oportunidade; destino que lhe for oferecido, pacote de benefícios, opinião da esposa.

Elaborado pelo autor (2021)

Como se pode verificar no quadro 10, de modo geral, todos consideram que estão abertos a novas oportunidades, o que demonstra o espírito por novos desafios que sempre está aceso em pessoas com perfil de expatriado, defendido por Rampi (2009).

Conforme se pode observar no quadro acima, os expatriados somente estariam dispostos a nova expatriação caso seja-lhes oferecido mais do que eles possuem no momento, seja um aumento salarial, de cargo ou que o novo país possa oferecer-lhes uma qualidade de vida superior à que possuem no momento. Nota-se também que tanto solteiros como casados não se aventurariam em um novo desafio por qualquer proposta, conforme trecho a seguir do expatriado D, “Não aceitaria qualquer proposta, na primeira expatriação devemos ser menos críticos se queremos sair do Brasil, porém agora que já estamos aqui, temos que analisar bem”. Ainda para ele, que hoje está na África, um país mais próximo do Brasil teria grande valia para sua resposta final.

Para os casados, um fator determinante, além dos já citados acima, é a opinião da família sobre o novo local. Um fator que pesaria para a negativa de um novo projeto seria a distância cultural entre o atual país em comparação com o novo, considerando até mesmo o idioma. Para o expatriado F, quando a família se acostuma em uma nova cultura, é difícil sair de lá, “com o passar do tempo criamos raízes, hoje tenho uma filha pequena, fica difícil levar ela para uma outra cultura”. No mesmo pensamento, o expatriado B, que hoje é casado e possui um filho, salienta que a cultura precisa ser similar à que ele vive hoje, pois não quer dificultar a adaptação de sua família.

Com o intuito de apresentar de uma forma clara e de fácil entendimento ao leitor, preparou-se conforme abaixo um quadro resumo com as principais semelhanças entre solteiros e casados, bem como as principais peculiaridades entre os estados civis.

Quadro 11 - Resumo das semelhanças e peculiaridades entre solteiros e casados

SOLTEIROS / CASADOS		
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de seleção similar, majoritariamente foram convidados pela empresa; apenas 2 entrevistados conquistaram a oportunidade através de processo seletivo; • As razões para aceitar o desafio: crescimento profissional, morar no exterior e retorno financeiro; • Basicamente os mesmos suportes/treinamentos recebidos; • Papel da família: é apoiar, tanto a parte que fica no Brasil, quanto os que estão junto na missão internacional. 	
PECULIARIDADES	SOLTEIROS	CASADOS
	Dificuldades na chegada: morar sozinho, solidão e vida social.	Dificuldades na chegada: Ociosidade do (a) companheiro (a).
	Influência do estado civil na adaptação: Mais tempo (foco) no trabalho, tomada decisão mais fácil, adentra mais na cultura local.	Influência do estado civil na adaptação: Sentem-se mais confiantes, possuem apoio, não se sentem só.
	Nova expatriação: qualidade de vida, salário e cargo.	Nova expatriação: qualidade de vida, salário, cargo e opinião da família.

Elaborado pelo autor (2021)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o atual avanço da globalização, o acesso à informação e a disseminação de conteúdos vem transformando a vida pessoal dos seres humanos. Já no âmbito profissional, esse avanço faz com que organizações de todos os portes procurem se expandir e crescer rapidamente nos mercados onde atuam. Buscando esse crescimento, muitas empresas estão se voltando para o comércio internacional, a fim de atingir novos clientes, um faturamento maior, bem como tornar sua marca reconhecida internacionalmente. Esse movimento, muitas vezes, pode implicar a ida de profissionais para o exterior, não apenas como *traders* ou em viagens rápidas, mas sim para residir e lá atuar por mais tempo, fenômeno esse conhecido como expatriação. Esses profissionais, podem encarar o desafio solteiros ou levar a família junto, caso tenham.

Nesse contexto, o presente estudo dedicou-se a identificar as principais diferenças na adaptação intercultural de expatriados solteiros em comparação àqueles que são expatriados com suas famílias. Para que esse objetivo macro fosse alcançado, foram pré-definidos alguns objetivos específicos: abordar o tema da expatriação e aspectos concernentes ao perfil dos expatriados e suas famílias; analisar as principais diferenças da expatriação sob a ótica de um expatriado solteiro e de um casado; compreender e comparar a percepção dos expatriados quanto às principais dificuldades enfrentadas por seus familiares nessa vivência internacional; e discutir o papel da família no processo de adaptação do expatriado.

O tema da expatriação e suas práticas foi aprofundado logo no referencial teórico, onde se buscou a definição do tema e como deveria ser abordado pelas empresas da melhor maneira possível, o objetivo voltou à tona durante as entrevistas com os expatriados, a fim de verificar como ocorreu o processo de expatriação deles. O segundo e o terceiro objetivo foram embasados teoricamente no desenvolver do referencial teórico, porém atingidos com plenitude durante os relatos trazidos pelos expatriados nas entrevistas, esses resultados serão descritos nos próximos parágrafos. Por fim, após analisar todas as entrevistas, tanto dos solteiros, quanto dos casados, foi possível concluir que ambos os estados civis enxergam a família como um apoio, independente se esta fica no Brasil ou viaja junto ao exterior.

Apesar de pessoas irem ao exterior solteiras e outras junto com a família, muitas etapas antes do processo e até mesmo durante a expatriação podem ser semelhantes e não se diferem pelo estado civil, tais como: a percepção em torno do processo de seleção, as razões pessoais para aceitar o desafio e os suportes oferecidos pela empresa, considerando que apenas o processo de expatriação de uma empresa foi analisado neste estudo. Além disso, ambos os expatriados entendem que a função da família é ser a principal fonte de suporte emocional, tanto a parte da família que fica em solo brasileiro quanto a que embarca em missão internacional.

Com o exposto acima, se pode concluir que as principais diferenças interculturais enfrentadas por expatriados solteiros e casados são: dificuldades logo na chegada ao novo país e se acostumar com a nova rotina. Apesar das dificuldades serem semelhantes, cada estado civil se depara com diferentes peculiaridades.

Os resultados obtidos nessa investigação evidenciam que os solteiros, quando chegam ao novo país, se deparam com uma realidade muito diferente da aquela que viviam no Brasil. Por serem solteiros, no Brasil geralmente possuíam uma vida social muito ativa, com saídas frequentes, cercadas de amigos e a companhia da família quando estavam em casa. No novo destino, geralmente moram sozinhos e levam um tempo considerável até criarem uma vida social ativa, mesmo quando criam, não é nada parecida com a que tinham no Brasil, muito pela diferença cultural já conhecida de outros países, os quais são considerados mais fechados e de difícil interação, principalmente com estrangeiros. Além disso, neste novo desafio, são os expatriados os responsáveis pelas tarefas e todas as atividades domésticas. Ainda assim, eles entendem que, por estarem solteiros, a tomada de decisão é muito mais autônoma e tranquila, possuem mais tempo para focar no trabalho e adentram com mais profundidade na nova cultura.

Já os casados, conforme resultados deste estudo, enfrentam a dificuldade da ociosidade do cônjuge, que geralmente possuía uma vida ativa no Brasil, dificuldade essa sentida principalmente no início da expatriação, quando se sentem deslocados por tamanha mudança na rotina. Apesar desse problema, os expatriados entendem que essa fase é passageira e que possuir alguém ao lado que possa apoiá-los nos momentos de dificuldade é de suma importância para uma melhor e mais rápida adaptação intercultural. Ainda para eles, essa melhor adaptação pode espelhar em melhores resultados no âmbito profissional.

Quanto às limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros, ressalta-se que o presente trabalho é uma investigação de caráter exploratório, logo não pode ser generalizada para todo expatriado, principalmente para aqueles de outras empresas e outros setores econômicos. Para isso, é aconselhado uma pesquisa de caráter quantitativa, a fim de colher uma amostragem mais significativa e de maior relevância, assim abrangendo pontos não abordados neste estudo.

Além disso, o estudo se limitou à percepção de respondentes cujo critério metodológico esteve ancorado no estado civil, ou seja, solteiros e casados. Para novos estudos, sugere-se abranger outras variáveis, tais como gênero, idade, tempo de permanência no exterior, cargo, país de destino e cultura local, questões essas, que potencialmente influenciam e resultam percepções diferentes às que foram obtidas no presente estudo. O enfoque do estado civil foi aqui aplicado a expatriados, entretanto se entende que o mesmo poderia ser considerado em futuros estudos junto a executivos e profissionais do mercado doméstico, que viajam para diferentes regiões do Brasil, onde é de conhecimento comum as diferenças culturais.

A partir do estudo realizado e dos resultados obtidos, sugere-se que, quando possível, as empresas envolvam o cônjuge ao longo de toda a proposta e execução da expatriação. Recomenda-se também um apoio psicológico por parte da empresa aos expatriados e suas famílias, conforme seja o caso, devido à brusca mudança que o processo de expatriação proporciona.

Também com os resultados aqui apresentados, tendo como base as principais dificuldades enfrentadas por solteiros e casados, aconselha-se que as empresas considerem o estado civil frente as principais peculiaridades que cada cultura apresenta. Sabe-se que europeus são mais difíceis de uma interação com estrangeiros, logo, seria aconselhado enviar um expatriado casado.

REFERÊNCIAS

- Administração (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 29–59, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141323112017000400029&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 10 Out. 2020.
- ASCHIDAMINI, Renato de Oliveira. **Estudo sobre a percepção de expatriados brasileiros sobre suas experiências de repatriação**. Bento Gonçalves, 2020. Curso de Comércio Internacional. Universidade de Caxias do Sul.
- BARBOSA, Rafaella das Neves. **Expatriação de brasileiros: As implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais**. Mestrado em administração. 2010. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26745/000760500.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 Set 2020.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.
- BLACK, J. S. & MENDENHALL, M. (1990). **Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework**. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- BLACK, J. Stewart. 1988. **Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan**. *Journal of International Business Studies*, 19: 277-94
- BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*. 1989, vol. 15. No.4, 529-544.
- BLACK, J. Stewart; GREGERSEN, Hal B. **The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment**. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 3, p. 461–477, 1991. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490311>>. Acesso em: 09 Set. 2020.
- BONACHE, Jaime; Brewster, Chris. Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. Vol. 43(1) 145–168, 2001.
- BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. **As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: Um estudo de casos**. *Organizações & Sociedade*, v. 22, n. 72, p. 15–34, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n72/1413-585X-osoc-22-72-0015.pdf>>. Acesso em: 17 Set. 2020.

CALIGIURI, Paula M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-Cultural Adjustment. **Management International Review**, vol. 40, n 1, p-61-80, 2000.

CALIGIURI, Paula; PHILLIPS, Jean; LAZAROVA, Mila; *et al.* The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 3, p. 357–372, 2001.

CARDOSO, Ana Paula Saldanha. **O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros**. Mestrado em administração. 2008. Dissertação (mestrado em administração) – curso de administração, Pontifícia Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

COELHO, Diego Bonaldo; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 14, n. spe, p. 527–550, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512016000700527&script=sci_arttext>. Acesso em: 27 Out. 2020.

COSTA, Leandro. Metade dos profissionais dispensa Exterior por conta da família. **Livrozilla.com**. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/1302981/metade-dos-profissionais-dispensa-exterior-por-conta-da-f>>. Acesso em: 17 Set. 2020.

COPELAND, Lennie & GRIGGS, Louis. 1985. *Going international*. New York: Random House.

Época Negócios. O trabalho é plano. Globo.com. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI131166-16380-1,00-O+TRABALHO+E+PLANO.html>>. Acesso em: 18 Out. 2020.

ESTER DE FREITAS, Maria. **A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico nas Organizações ou Sejamos Nômades?** Salvador, v.16 - n.49, p. 247-264, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n49/03.pdf>>. Acesso em: 17 Set. 2020.

EQUIPE GAZETA DO POVO. O que considerar na hora de tentar uma expatriação. **Gazeta do Povo**. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/carreira-e-concursos/ser-transferido-para-outro-pais-nao-e-so-para-os-chefes-mas-tambem-nao-e-moleza-9oeh27r5e1soum0i1wamrwuky/>>. Acesso em: 09 Out. 2020.

FILIPE, André; FERREIRA, Gaspar; DOUTORA, Professora; *et al.* **Motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento**. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional. [s.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/143387862.pdf>>. Acesso em: 19 Out. 2020

GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline Mendonça; ANTUNES, Elaine Di Diego. Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 29–59, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112017000400029&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 18 Set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2017. 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 28 out 2020

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLEZ, Juan Miguel Rosa; OLIVEIRA, José Arimatés de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1122–1135, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000400011&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 Set. 2020.

GUDYKUNST, W. B. (1998). Applying anxiety/uncertainty management (AUM) theory to intercultural adjustment training. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 227-250.

GUIMARÃES, Amanda Ferreira. **Expatriação**: O ponto de vista de um executivo brasileiro expatriado na Argentina. *Revista Conbrad* [ISSN 2525-6815] Qualis B5, v. 1, n. 2, p. 3–12, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/122>>. Acesso em: 16 Set. 2020.

HARVEY, Michael; WIESE, Danielle. (1998), “**The dual-career couple: female expatriates and male trailing spouses**”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 40, pp. 359-88

HENRIQUES, Vanessa. A adaptação intercultural da família como fator de sucesso nas missões internacionais de expatriados portugueses. **RHMAGAZINE**. Disponível em: <<https://rhmagazine.pt/artigo-exclusivo-a-adaptacao-intercultural-da-familia-como-fator-de-sucesso-nas-missoes-internacionais-de-expatriados-portugueses/>>. Acesso em: 06 Out. 2020.

In: Ribeiro, J.L.D. e Milan, G. (Org.). **Entrevistas individuais**: teoria e aplicações. 1 ed. Porto Alegre: FEENG, v. 1, p. 85-106. Ano: 2004. Capítulo de Livro.

International migrant stocks. **Migration data portal**. Disponível em: <<https://migrationdataportal.org/themes/international-migrant-stocks>>. Acesso em: 17 Set. 2020.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo, cap.4, p.83-124.1996.

KUPKA, Bernd; CATHRO, Virginia. (2007), "Desperate housewives: social and professional isolation of German expatriated spouses", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 18 No. 6, pp. 951-68.

LAURING, Jakob; SELMER, Jan (2010), "The supportive expatriate spouse: an ethnographic study of spouse involvement in expatriate careers", **International Business Review**, Vol. 19, pp. 59-69

LAZAROVA, Mila; WESTMAN, Mina; SHAFFER, Margaret. A. (2010), "Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance", **Academy of Management Review**, Vol. 35 No. 1, pp. 93-117.

LINEHAN, Margaret; SCULLION, Hugh. (2001), "An empirical study of work-family conflict in international assignments: the experiences of female expatriates in Europe", **Management Development Journal of Singapore**, Vol. 10 No. 1, pp. 1-9.

LUCIANA, Ana; FERREIRA, Gomes. **Expatriados brasileiros em Portugal**, 2015. Disponível em: <https://www.iscap.pt/cei/e-rei/n5/artigos/L-Ferreira_Gestao-Intercultural-Adaptacao-de-Expatriados-Brasileiros-em-Portugal.pdf>. Acesso em: 15 Out. 2020

MALHOTRA, Naresh K, **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. São Paulo: Grupo A, 2019. 9788582605103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 29 out 2020

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**: 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. E-book.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1993

MONTICELLI, Jefferson Marlon; CALIXTO, Cyntia Vilasboas; VASCONCELLOS, Silvio Luís; et al. The influence of formal institutions on the internationalization of companies in an emerging country. *Review of business Management*, v. 19, n. 65, p. 358–374, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922017000300358&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 Set. 2020.

NICHOLSON, J. D., & Stepina, L. P. (1998). Cultural values: a cross-national studie. **Cross Cultural Management**, Volume 5(número 1), pp. 33-47.

O que é Metodologia? Qual a importância? - FM2S. FM2S. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/metodologia/>>. Acesso em: 18 Nov. 2020.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. **Expatriação e estratégia internacional:** o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, p. 53–71, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 03 Set. 2020.

RAMPI, Nadia de Menezes P. **Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros:** Um estudo na Fundação Dom Cabral. 2009. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fumec, Belo Horizonte, 2009.

RHOADES, L., & EISENBERGER, R. (2002). **Perceived organizational support:** A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

ROSAL, Anna Silva. **Vida de expatriado:** a narrativa de executivos brasileiros solteiros. Pucsp. br, 2015. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/15406>>. Acesso em: 26 Set. 2020.

SEBBEN, Andréa. **Os nortes da bússola:** manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. 2. ed. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2010.

SELMER, Jan. Who wants an expatriate business career? Search of the cosmopolitan manager. **International Journal of Cultural Management**, v. 1, n. 173, p. 173-184, 2001.

SELMER, Jan; LEUNG, Alicia. (2003a), “Personal characteristics of female vs male business expatriates”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 195-212.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. **Forgotten Partners of International Assignments:** Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 2, p. 238-254, 2001.

SPANGER, M. **Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais:** intercorrências no trabalho e na família. 2012. 295f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

SOUSA, André Francisco Bastos. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. [s.l.: s.n., s.d.], 2014. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5502/1/DM_AndreSousa_2014.pdf>. Acesso em: 14 Out. 2020.

THOMAS, David. C. (1998), "The expatriate experience: a critical review and synthesis", *Advances in International Comparative Management*, Vol. 12, pp. 237-73

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. In: COLETA de dados na pesquisa qualitativa. São Paulo: Atlas, 1987. cap. Pesquisa qualitativa, p. 116-170. E-book.

TUNG, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(2), 68-78. Black, J.S. and Mendenhall, M.E. (1990) 'Cross-Cultural Training Effectiveness : A Review and Theoretical Framework', *Academy of Management Review*, 15 : 113-36.

U-Curve: você já ouviu falar nela?. **E-Dublin**. Disponível em: <<https://www.e-dublin.com.br/u-curve-voce-ja-ouviu-falar-nela/>>. Acesso em: 17 Out. 2020.

VAN OUDENHOVEN, Jan Pieter; MOL, Stefan; VAN DER ZEE, Karen I. (2003), "Study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the multicultural personality questionnaire", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 6 No. 2, pp. 159-70.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 6ª edição . São Paulo: Atlas. Grupo GEN, 2015. 9788522499052. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>. Acesso em: 14 Nov. 2020.

VIER, Hilka; CLÁUDIO, Machado; HERNANDES, Aurélio. Alteridade, **Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional**. n. 3, p. 53–73, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a04.pdf>>. Acesso em: 06 Out. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2005. 200 p. E-book.

WANOUS, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L. and Davis, K.S. (1992) 'The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors : A Review and Meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 77 : 288-97.

ZAGO, Ágson Aquino; DOMINGUES, Carlos Roberto; SILVA, Adrienne Marina Dos Santos. Mobilidade internacional profissional: uma revisão bibliométrica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 119–140, 2019. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/844>>. Acesso em: 04 Nov. 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS EXPATRIADOS

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Henrique Corbellini Batistello, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul.

Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão. Essa pesquisa tem o objetivo de compreender melhor quais são as principais diferenças de adaptação intercultural entre expatriados casados e solteiros. Cabe ressaltar que as informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica de conclusão do TCC.

- a) Em que ano se iniciou sua expatriação? Qual foi o seu país (países) de destino?
- b) Você foi expatriado sozinho ou com a sua família? Se com família, quem exatamente lhe acompanhou? Lá no destino, morava sozinho ou com outras pessoas? Comente.
- c) Como você mantinha contato com os familiares que ficaram no Brasil?
- d) Como ocorreu o processo de seleção para sua expatriação? Sua família participou de alguma forma desse momento prévio? (Conversas com a psicóloga da empresa, etc.)
- e) Quais foram as principais razões que lhe fizeram aceitar o desafio?
- f) Em algum momento do processo de expatriação, você considerou recusar o convite ou retornar prematuramente? Se sim, por qual motivo?
- g) Você recebeu algum preparo ou treinamento antes da expatriação? Como aconteceu isso?
- h) Como você avalia o suporte oferecido pela empresa antes da partida e durante a missão internacional? Houve algum tipo de suporte em relação à sua família? Se sim, por favor comente.
- i) Sabe-se que algumas empresas, no caso da expatriação, eventualmente oferecem alguns suportes, tais como moradia, carro, seguro de vida, plano de

saúde, passagem de férias, dentre outros. Alguns desses foram estendidos a você e/ou sua família? Comente.

- j) Em termos de remuneração, você acredita que seu salário foi e é compatível com o custo de vida local? No caso de cônjuge/família, você percebe que o salário suporta todos os gastos?
- k) Antes da partida, você criou expectativas sobre o novo país, as pessoas, a cultura local? Comente a respeito. (as expectativas foram confirmadas ou não?)
- l) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas por você na chegada ao novo país? E sua família?
- m) Durante o processo de expatriação, em quais variáveis você acredita que a participação (ou não) da família teria contribuído/prejudicado?
- n) Em que aspectos você acredita que seu estado civil tenha influenciado na sua adaptação? Desempenho profissional, interação social...?
- o) Conhecendo outros expatriados, que tipo de diferenças você acredita que haja, de um modo geral, na adaptação de solteiros em comparação com casados?
- p) Para você, qual foi o papel da sua família neste processo? (Você acredita que ela influencie o desempenho do profissional?) Comente.
- q) Caso seja lhe oferecido uma nova oportunidade de expatriação, você aceitaria? Que aspectos pesariam nessa decisão?
- r) Você pode descrever um acontecimento ou história interessante/peculiar ocorrido com você relativo às diferenças culturais entre o Brasil e o seu país de destino? E haveria algum envolvendo sua família? Há algum outro elemento que você gostaria de comentar?