

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



GABRIELA BERNAL JORGE DE OLIVEIRA BORGES

A ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL EM PROCESSOS DE ESTÁGIO INTERNACIONAL

RIO DE JANEIRO – RJ

2018

GABRIELA BERNAL JORGE DE OLIVEIRA BORGES

A ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL EM PROGRAMAS DE
ESTÁGIO INTERNACIONAL

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria

RIO DE JANEIRO – RJ

2018

GABRIELA BERNAL JORGE DE OLIVEIRA BORGES

A ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL EM PROGRAMAS DE ESTÁGIO INTERNACIONAL

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. MARIA DE FÁTIMA BRUNO DE FARIA – UFRJ (Orientadora)

Prof. MARCELO ALMEIDA DE CARVALHO SILVA – UFRJ (Leitor)

Rio de Janeiro, _____.

*À minha avó, dona Alvarinda, e
toda a linhagem de mulheres
incríveis que a sucedeu.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais, Tereza e Geraldo, por me acompanharem nessa caminhada até aqui e por me permitirem seguir meu sonho, servindo de consolo e incentivo nos momentos mais difíceis.

Também gostaria de incluir nesses agradecimentos meus amigos de faculdade Adriano, Paula, Guerino e Tais: a graduação não teria sido a mesma sem a companhia e parceria de vocês. Um obrigado especial à Paula pois sem ela essa monografia de conclusão de curso ainda seria um rascunho inacabado.

Obrigada a professora Maria de Fátima Bruno, por ter aceitado me orientar em toda essa pesquisa mesmo com todos os empecilhos que tivemos e que sempre foi uma inspiração de garra e coragem para mim. Agradeço o carinho e dedicação em todo esse processo.

Gostaria também de lembrar toda a contribuição do corpo docente da UFRJ na minha formação profissional e mais que isso, na minha formação como mulher e cidadã. Sou muito grata a todos os professores que tive contato durante a graduação. Professores Antônio Eugênio, Vanessa, Renato, Maria de Fátima, David e Zeca, meus mais sinceros e profundos agradecimentos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vertentes conceituais sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos.....	14
Quadro 2: Roteiro de entrevistass.....	26
Quadro 3: Verbalizações para a categoria busca por vivência em outra cultura.....	28
Quadro 4: Verbalizações para a categoria busca por remuneração durante a missão.....	29
Quadro 5: Verbalizações para a categoria expectativa de carreira após retorno.....	29
Quadro 6: Verbalizações sobre a ausência de treinamento cultural pré partida.....	30
Quadro 7: Verbalizações sobre busca de informações culturais por conta própria.....	30
Quadro 8: Verbalizações referentes à dificuldades adaptativas à cultura.....	30
Quadro 9: Quadro 8: Verbalizações referentes à dificuldades adaptativas à cultura.....	31
Quadro 10: Quadro 10: Verbalizações referentes à qualidade de vida.....	31
Quadro 11: Verbalizações referentes ao sentimento de desamparo.....	32
Quadro 12: Verbalizações referentes a barreira linguística.....	33
Quadro 13: Verbalizações referentes a diferenças na forma de trabalhar.....	33
Quadro 14: Verbalizações referentes a maneira de trabalhar.....	34
Quadro 15: Verbalizações referentes à fase de inclusão à cultura de destino.....	34
Quadro 16: Verbalizações referentes à fase de afastamento da cultura de destino.....	36
Quadro 17: Verbalizações referentes à fase de choque de cultura.....	36
Quadro 18: Verbalizações a respeito de aspectos de apoio da empresa.....	37
Quadro 19: Verbalizações referentes a elementos da dimensão de adaptabilidade geral-fora do trabalho.....	38
Quadro 20: Verbalizações referentes à percepção das expectativas do processo.....	40
Quadro 21: Verbalizações referentes à recomendação do programa.....	40

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Contextualização do Assunto e Formulação do Problema	10
1.2.	Objetivos	11
1.2.1.	Objetivo Geral.....	11
1.2.2.	Objetivos Específicos	12
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1.	A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH)	13
2.2.	A expatriação	16
2.3.	A adaptabilidade intercultural.....	20
3.	METODOLOGIA	24
3.1.	Tipo da Pesquisa	24
3.2.	Participantes da Pesquisa	25
3.3.	Instrumento	25
3.4.	Procedimentos de coleta e análise dos dados.....	27
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICES	Erro! Indicador não definido.
	Apêndice A: Roteiro de Entrevista aplicado aos participantes	48

RESUMO

Esta monografia teve como objetivo compreender as fases de adaptação cultural e seus fatores de influência na experiência de expatriação vivida por estudantes em programas de estágio internacional. Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), expatriação e adaptabilidade intercultural. A partir disso, utilizou-se o método de investigação qualitativa se utilizando como técnicas a pesquisa documental, através da análise dos editais que regiam o programa de estágio internacional estudado, bem como entrevistas com roteiros semiestruturados com indivíduos que haviam participado desse programa nos últimos dois anos. Foram cinco entrevistados no total, quantidade definida pelo critério de saturação. Durante a análise das entrevistas, pode-se observar que as expectativas que envolveram a participação dos estudantes no programa foram: vivência em outra cultura, remuneração durante a missão e expectativa de carreira após o retorno. Sobre as fases de adaptação intercultural, os fatores de impacto na fase de foram o acesso à atividades culturais no país de destino bem como a qualidade de vida oferecida. Na fase de negativismo extremo, podem-se citar como principais aspectos que agiram nessa esfera: a barreira linguística, as diferenças na forma de trabalhar e o papel do estagiário na matriz do país de destino. Em relação à fase de inclusão ou afastamento da cultura de destino, três dos entrevistados passaram pela fase de inclusão enquanto dois pela de afastamento. Com relação ao afastamento da nova cultura, pode-se observar dois fatores de impacto: a importância da data de retorno como fator de conforto emocional e da falta da cultura brasileira na sua visão de futuro. No que tange a etapa de choque da volta, a diferença em qualidade e estilo de vida que tinham no Brasil e na França foram os fatores mais impactantes nessa adaptação bem como a falta e reconhecimento de pertencimento ao país de origem no retorno. A respeito das dimensões de ajustamento intercultural, pode-se observar a dimensão interativa social ressaltando como as principais diferenças percebidas entre as formas de trabalhar na matriz e filial: a relação entre qualidade *versus* quantidade, velocidade *versus* profundidade. Também foi possível observar a dimensão de adaptação organizacional-cultural onde pode-se destacar a falta de suporte por parte da companhia em todos os processos que estão vinculados ao programa de estágio internacional oferecido. Como principais pontos vale destacar: pouca transparência e organização ao longo do processo e a escassez de iniciativas globais que tornem acessíveis os conteúdos criados pela matriz. Com relação ao treinamento cultural pré partida, nenhum dos participantes obteve nenhum tipo de preparação nesse sentido.

Palavras-chaves: Gestão Internacional de Recursos Humanos, Expatriação, Adaptação Intercultural

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo se destinará a apresentar a contextualização do tema estudado nesta pesquisa, bem como a formulação do problema, os objetivos da pesquisa e as justificativas para sua realização.

1.1. Contextualização do Assunto e Formulação do Problema

A intensificação do fenômeno da globalização nas últimas décadas do século 20 resultou na abertura de mercados e na composição de uma comunidade global. Com mercados estendidos, as empresas viram nessa mudança a possibilidade de atingir um público cada vez maior ao passo que houve a ampliação do nível de concorrência e complexidade de demanda. A necessidade de se manter competitiva frente a seus concorrentes intensificou e os processos empresariais de fusões/aquisições, alianças estratégicas e joint ventures se tornaram recorrentes alternativas para se destacar nessa nova realidade (ETTINGER et al., 2016).

Atendendo a mercados internacionais, as organizações iniciam um processo de transmissão de recursos humanos, com objetivo de entender esse novo mercado e gerir especificidades locais simultaneamente (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Considerando a relação direta da área de Gestão de Pessoas (GP), com a estratégia organizacional (GALLON, 2017), desse esforço de internacionalização, surge a Gestão de Internacional de Recursos Humanos (GIRH), com objetivo de exercer e desenvolver práticas de GP visando a gestão dos profissionais que atuam unidades de multinacionais que não o de sua de origem.

O papel da GIRH é de mediação entre a matriz e suas subsidiárias, seja visando “atender às necessidades específicas da mobilidade internacional e os desafios decorrentes” (CALDERÓN, GUEDES, CARVALHO, 2016, p.6). Sendo assim, pode-se dizer que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem um papel local operacional, onde é responsável por todos os processos básicos de GRH nas unidades enquanto a GIRH tem um papel global de conexão de todas as unidades (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007).

O processo de mobilidade de recursos humanos que originou a GIRH é denominado como expatriação. Esse processo consiste na transferência de um funcionário a outro país, “um profissional deslocado a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras, localização” (GALLON; FRAGA; ANTUNES, 2017, p. 33). A expatriação é um ponto chave da internacionalização organizacional, uma vez que é responsável pela gestão compartilhada de funcionários entre a matriz e subsidiárias por determinado período de tempo, afetando a relação entre essas entidades (GALLON, 2017).

Atualmente, a expatriação encontra-se amplamente inserida no contexto organizacional, seja como pré-requisito de algumas posições, seja “nos planos de carreira, nos perfis de sucessão e está em grande medida vinculada a uma expectativa por parte dos funcionários de desenvolvimento de carreira” (ZILIO; DELLAGNELO, 2010, p.2). Algumas companhias já optam por oferecer aos seus funcionários programas de expatriação desde o período de estágio, onde estudantes universitários têm a oportunidade de passar parte de seu desenvolvimento no exterior.

Contudo, diversos fatores afetam a experiência do expatriado no exterior e podem impactar no resultado da expatriação. Vários fatores influenciam no sucesso desse processo, sendo o mais influente desses o grau de adaptação do profissional no estrangeiro, isto é, o seu ajustamento intercultural (BLACK, 1990). Assim, quanto maior for a adaptação intercultural desse indivíduo, maior sua possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional na experiência de expatriação (FREITAS, 2000). Nesse sentido, fazem-se necessárias políticas de RH como remuneração, repatriação e estratégias relacionadas à carreira no ajustamento e desenvolvimento de competências pelo expatriado que sejam consolidadas e pensadas para esse indivíduo (ZILIO; DELLAGNELO, 2010).

O aspecto cultural e de adaptação ainda é desafiador para as empresas (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO; 2016). Assim, fazem-se necessárias pesquisas que visem identificar os fatores e fases que envolvem esse processo com intuito de facilitá-lo esse processo, principalmente no que tange às propostas de estágio internacional, uma vez que é uma experiência de expatriação vivenciada no início da carreira e que serve para desenvolver jovens talentos. Assim, é importante ressaltar a contribuição desse estudo como forma de compreender como as fases de adaptação intercultural ocorrem nesse tipo de programa, quais dimensões de ajustamento podem-se perceber sendo vividas pelos participantes e quais fatores tem impacto nessas esferas. Assim, ajustar e criar melhores práticas de GIRH no que tange à formação de estudantes através de processos de estágios supervisionados internacionais, ampliando a efetividade desse programa.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar as fases de adaptação intercultural e seus fatores de influência em programas de estágio internacional.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Compreender as principais expectativas dos estudantes que os levam a participar de um programa de estágio internacional;
- b) Identificar fatores positivos e negativos sobre a experiência no programa a partir da perspectiva dos estudantes;
- c) Relacionar fatores de impacto na experiência de estágio internacional com as fases de adaptação intercultural vivida pelos participantes do estudo.
- d) Compreender a equivalência entre expectativa e retorno após o programa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A adaptação intercultural exige uma análise das políticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) que são utilizadas nos processos de expatriação em programas de estágio supervisionado. Para isso, faz-se necessário haver um embasamento teórico dos aspectos que tangem esse tema. Assim, buscou-se rever estudos acadêmicos referentes à GIRH e suas principais contribuições na análise dessa área, bem como a produção acadêmica que tem como foco a compreensão do processo de expatriação, uma vez que a adaptação intercultural tem grande influência no sucesso ou insucesso de uma missão no exterior. Em seguida, também será apresentado o tópico que esmiuçar as políticas que regularizam os programas de estágio supervisionado no Brasil e seus objetivos educacionais subjacentes a essa atividade.

2.1. A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH)

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) surge como consequência da internacionalização das organizações (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO; 2016), que teve como precursor de sua intensificação o fenômeno da globalização ocorrido nas últimas décadas do século XX (GUIMARÃES; LONTRA; 2016). A ampliação e entrelaçamento de relações à nível mundial, sejam elas comerciais ou de outra natureza, no que se referem as corporações entre si e entre elas e os mercados globais gerou uma disputa pela conquista e manutenção de mercados consumidores e novas oportunidades de negócio (GALLON, 2011).

A necessidade de se manter competitiva frente a seus concorrentes intensificou os processos empresariais de fusões/aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures* as quais se tornaram recorrentes alternativas para se destacar nessa nova realidade (ETTINGER et al., 2016). A partir dessas novas formações organizacionais, houve um crescente número de profissionais que começou a trabalhar fora de seus países de origem, que passou a ser uma característica da sociedade contemporânea (ROSAL, 2015).

Diante disso, uma vez que as políticas e ações de Gestão de Pessoas são orientadas e impactadas pela estratégia organizacional, há uma alteração de visão local para global, com intuito de acompanhar a visão empresarial (GALLON, 2017). Assim, de acordo com essa nova perspectiva, nasce a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) que é o processo que envolve a implantação e a criação de práticas de gestão de pessoas nas empresas multinacionais atuantes em diversos países (ARMSTRONG, 2011). Isto é, a GIRH tem como principal função a gestão global de recursos humanos, como se o mercado mundial fosse único, e, ao mesmo

tempo, gerir os recursos de forma local, composto por pequenos mercados distintos, mas conectados (BARLETT; GHOSHAL, 1987).

Por ser um tema bastante recente, as produções acadêmicas que tratam da GIRH datam de 1986 em diante (SILVA; ORSI; NAKATA; 2013). Como guia exploratório da produção científica, usou-se a análise da produção acadêmica sobre GIRH entre 2001 e 2011 feita por Silva, Orsi e Nakata (2013) sendo complementada com as publicações científicas sobre a temática publicadas nos últimos cinco anos. No Quadro 1, constam as vertentes conceituais da GIRH e seus respectivos estudiosos.

Quadro 1: Vertentes conceituais sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Autor	Como conceitua GIRH
Taylor, Bechler e Napier (1996)	"Atividades, funções e processos que buscam atrair, desenvolver e reter recursos humanos de uma multinacional", considerando tanto as estratégias de GP da Sede quanto as das unidades no exterior.
Boxall e Purcell (2003)	É composta por três aspectos: o controle realizado pela matriz, a relação entre o RH matriz com a definição da estratégia organizacional e controle orçamentário e o papel do da área de RH no desenvolvimento da gestão empresarial.
Peltonen (2006)	GIRH é uma das ramificações da gestão e que sua maior preocupação é o arranjo e impacto das ações de GP nas organizações que vivem em um contexto de interculturalidade.
Schuler e Tarique (2007)	GIRH tem por objetivo principal garantir o sucesso global de empresas multinacionais, focando em cinco aspectos principais para isso: estratégia organizacional, fatores internos e externos à multinacional, as funções dispostas na organização, as políticas empresariais e práticas internacionais de GP e, por fim, a eficácia da multinacional.
Armstrong (2011)	O objetivo da GIRH é planejar as ações e políticas de GP em diferentes contextos internacionais onde estão alocadas as empresas multinacionais.

Fonte: Elaboração própria

Pode-se perceber um caráter simplista nas definições de Taylor, Bechler e Napier (1996) (1996) e Boxall e Purcell (2003) que resumem essa área como uma extensão de GP desconsiderando todos os desafios inerentes à gestão internacional de pessoas, excluindo as diferenças culturais e os desafios locais das subsidiárias. Assim, esses dois autores relacionam essas duas áreas de GP, tanto a local quanto a internacional, como um espelho uma da outra, particularidades inerentes à sua localização e o perfil de trabalhadores gerido por elas são ignorados.

Vale ressaltar que Peltonen (2006) é o primeiro desses autores a levantar a questão da interculturalidade como esfera inerente a esse tipo de gestão e principalmente o papel da GIRH

em mediar essas duas realidades em prol dos objetivos da organização. Schuler e Tarique (2007) aprofundam os temas que envolvem a GIRH e definem cinco esferas de atuação, onde estariam focalizadas as ações dessa área.

Para fins deste estudo, serão empregados principalmente os conceitos de Armstrong (2011) e Peltone (2006), pois se acredita que essas duas conceituações se complementam, uma vez que Armstrong levanta a questão do planejamento das práticas de GP em diferentes contextos e que Peltone associa essa área a uma ramificação da gestão, salientando a conexão entre áreas de gestão dentro das organizações e a questão da interculturalidade, que tem papel fundamental na relação desses diferentes contextos em que estão inseridas as multinacionais.

Cleveland et al. (2000), em seu estudo, buscaram identificar as esferas que compunham a GIRH, sendo elas: treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção; práticas de trabalho flexíveis; avaliação de desempenho e recompensas; comunicação com funcionários e relações de trabalho. Algumas dessas práticas também são encontradas localmente quando se analisam as estratégias de RH, entretanto, segundo Ettinger et al. (2016), três temas são especificamente relacionados à GIRH: gestão de expatriados e repatriados, rotação internacional de funções e ações de desenvolvimento internacionais.

Uma vez que o objetivo de estudo central da GIRH é o expatriado,

ao se pensar na expansão da organização para o exterior, faz-se necessário rever a gestão de pessoas por uma perspectiva local ou regional diante do contexto internacional, revelando assim, desafios no processo de seleção, remuneração, gestão de expatriados, treinamento e desenvolvimento, carreira, responsabilidade social, relações de trabalho e liderança. (SILVA; ORSI; NAKATA; 2013, p. 51).

Embora as empresas brasileiras estejam crescentemente passando por processos de internacionalização, estas ainda apresentam problemas no que se refere a GIRH (FLEURY; FLEURY, 2012).

O alinhamento entre a estratégia organizacional e de RH ainda tem sido destacada como principal desafio para as empresas (NOGUEIRA; BARRETO; DELGATO, 2013). Segundo Calderón, Guedes e Carvalho (2016), esse desacordo estratégico ocorre principalmente devido à manutenção de um modelo hegemônico de gestão em que o indivíduo é posto em segundo plano enquanto aspectos da organização, como o financeiro, por exemplo, são postos como prioridade (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016). Assim, cabe a realização de novos estudos para identificar gaps em iniciativas de GIRH com intuito de promover uma maior humanização dos processos, visando o desenvolvimento dessa área em contexto brasileiro e mundial.

2.2. A expatriação e seus desafios

Em setores altamente competitivos em que há uma busca por inovação como forma de destaque e vantagem estratégica, as empresas utilizam de recursos que viabilizem a aceleração da geração de conhecimento tecnológico do indivíduo, fazendo uso de estratégias focadas na mobilização de recursos humanos de alto potencial (LUIS; SANTOS; TAUDECCI, 2012). A expatriação é um desses recursos de mobilização e caracteriza-se como o processo pelo qual as organizações enviam funcionários para outras unidades no exterior, com intuito de fomentar e acelerar a criação do conhecimento através de uma nova interpretação da realidade (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A abertura de mercados e a crescente internacionalização organizacional propiciou a ampliação de expatriados ao redor do mundo e é dessa gestão de pessoas em contexto internacional que se deriva a GIRH. Com isso, a expatriação passa a ser requisito para diversas funções, como recurso crítico e diferencial para determinadas posições (GALLON; BITENCOURT, 2015), aparece nos planos de carreira e perfis de sucessão, como parte do desenvolvimento pessoal, profissional e de carreira (ZILIO; DELAGNELLO, 2010).

Diversos estudiosos dedicaram seus estudos a compreensão do expatriado e os processos que envolvem a expatriação. Para Dutra (2002), expatriado é um indivíduo que atua em um país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar, por um período ou de forma definitiva. Shepard (1966) amplia esse conceito, reforçando que este também pode ser caracterizado como um executivo que é designado a exercer sua função em um país em que não é cidadão.

Considerando a contribuição de Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) nos estudos a respeito do expatriado, eles ressaltam que o perfil do expatriado está relacionado à estratégia da organização que expatria, uma vez que essa define o modelo e objetivo desse processo. Assim, pode-se defini-lo como “um profissional deslocado a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras, localização” (GALLON; FRAGA; ANTUNES, 2017, p. 33).

Nevado (2003, p. 2), vai além e caracteriza o expatriado como sendo

um novo tipo de executivo que se entende e faz entender em diferentes línguas, que deve ser tolerante a diferentes culturas, que interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa que serve e que com família ou sem ela aprende a viver e a integrar-se fora do seu habitat de origem.

Nevado (2003) avança no sentido de incluir nessa definição a habilidade do indivíduo de se adaptar culturalmente a ambientes que não o seu de origem.

De acordo com a Lei nº 7.064/82 (artigo 1º), primeira Lei criada com intuito de regularizar a expatriação, são considerados expatriados todos os empregados designados para prestar serviços no exterior a um período superior a noventa dias restritos às áreas de “engenharia, inclusive consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres”. Trabalhadores enviados ao exterior para prestar serviços de natureza transitória em um período inferior ao citado não são considerados expatriados (BRASIL, 1982). Hoje em dia, a lei que regulariza o processo de expatriação é a Lei nº 11.962 (BRASIL, 2009), implementada em 2009 que “regula a situação de trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior” independente de sua área de atuação.

De acordo com Rego e Cunha (2009), pode-se agrupar os expatriados em três grupos distintos, de acordo com a duração de sua missão: curta duração - caracterizados por terem missões de até seis meses-, média duração - com missões de seis meses a três-cinco anos -, e os expatriados permanentes – em que não há o retorno planejado ao país de origem. Considerando que o programa de estágio internacional objeto deste estudo envia estudantes para trabalhar no *head-office* na companhia no exterior por um período de seis meses, pode-se, de forma análoga, tratar esse processo como expatriação de curta duração que está incluído na lei de regulamentação da expatriação no Brasil, já que seu tempo é superior à 90 dias.

A partir da perspectiva organizacional, diversas são as razões que levam as organizações a expatriar seus funcionários. Estudiosos dedicaram uma gama de pesquisas visando investigar esses motivos que foram se transformando ao longo do tempo, devido à evolução desse processo e as necessidades das multinacionais perante o mercado (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Os conceitos das missões internacionais que compõem a expatriação também variam e se classificam “devido ao trabalho a ser desempenhado, à duração da missão e à quantidade de viagens realizadas no período” (GALLON; ANTUNES, 2015, p. 56).

Inicialmente, as pesquisas realizadas por Edstrom e Galbraith (1977), apontaram três principais causas na transferência de funcionários pelas organizações. A primeira seria a necessidade de preencher posições em que não há pessoas localmente disponíveis ou que possam ser facilmente treinadas para assumirem esse cargo. Esse estímulo se destaca principalmente em empresas com unidades em países em desenvolvimento (EDSTROM; GALBRAITH, 1977). A segunda razão teria como objetivo desenvolver gestores para assumirem cargos de responsabilidade em organizações com ampla gama de negócios internacionais. Isto é, mesmo que houvesse a disponibilidade de mão-de-obra local qualificada,

a expatriação teria como papel-chave o desenvolvimento de um gestor em potencial através da experiência como expatriado. A terceira e última razão estaria relacionada ao desenvolvimento organizacional em si. Ou seja, a expatriação teria como resultado modificar e sustentar as estruturas e os processos de decisão que ocorrem nas corporações (EDSTROM; GALBRAITH, 1977).

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), as razões têm foco no preenchimento de postos onde não há pessoas habilitadas para ocupá-lo localmente ou em casos em que a autoridade da matriz precisa ser reafirmada. Contudo, esses autores também apontam que cada vez mais as empresas expatriarão com objetivo de desenvolver o indivíduo, dada tamanha contribuição dessa experiência no desenvolvimento de competências que favoreçam a criação de uma mentalidade global, capaz de trabalhar interculturalmente.

Para Bittencourt e Gallon (2015), esses critérios evidenciaram que a maior razão de as companhias expatriarem está relacionada a expansão de negócios ou preenchimento de uma vaga que exige conhecimento específico. Bittencourt e Gallon (2015) ressaltam que diversas causas levam à utilização desse recurso, como a internacionalização da gestão, ampliação de *know – how* de uma equipe ou indivíduo, desenvolvimento de projetos e líderes, aumento do controle das unidades, aumento da diversidade da estratégia de GRH, dentre outros.

Em relação à perspectiva dos expatriados, as razões que os levam a saírem de seus países e aceitarem desafios em outras nações que não a sua estão relacionadas à possibilidade de ganhos futuros, “seja em relação ao conhecimento técnico, ao capital social, às possibilidades de promoções ou aos ganhos financeiros imediatos” (BORGES, 2011, p 36). Um dos principais motivos apontados pelos estudiosos diz respeito majoritariamente à expectativa de ascensão na carreira (ZILIO; DELAGNELLO, 2010), mas que também pode incluir “necessidade econômica ou política, busca de aventura, interesse em conhecer novas culturas ou religiões, aprender e desenvolver novas habilidades, incrementar o currículo, por razões familiares” (BORGES, 2011, p. 1). Como é apontado por Borges (2001), os resultados dessa experiência podem proporcionar tantos resultados de natureza objetiva, que englobam ganhos financeiros, promoções e reconhecimento, quanto subjetiva, que envolvem a sensação de satisfação, realização pessoal, engajamento, comprometimento, entre outros (BORGES, 2011).

As etapas que envolvem esse processo de transferência de capital humano vão desde a percepção da necessidade de expatriação e o planejamento do processo de seleção dos candidatos até a reintegração deste à filial de origem (DERESKY, 2004). Segundo Deresky (2004), um programa bem-sucedido de repatriação tem início antes mesmo das etapas iniciais

do processo de expatriação. Zilio e Dellagnelo (2010) observam que as missões internacionais devem fazer parte da cultura organizacional como recurso de desenvolvimento de pessoas e suas carreiras. Além disso, também se deve investir na imagem de que todos os repatriados são devidamente valorizados após o retorno aos seus países de origem.

A repatriação é o fim da experiência internacional, entretanto, tem um papel muito estratégico. Afinal, como é salientado por Gallon e Antunes (2015, p. 57),

o conhecimento trazido por uma repatriação auxilia nas estratégias das organizações, tanto pelo conhecimento do mercado, como na implementação de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional (GRHI), ajudando a empresa a tornar-se global.

Acredita-se que o feedback da repatriação tem papel fundamental na identificação de áreas de melhoria, na definição de estratégias e da necessidade de novas expatriações (GALLON; ANTUNES, 2015).

De acordo com Deresky (2004), a respeito dos fatores de insucesso da expatriação pode-se citar: planejamento inadequado do processo, aspectos financeiros (incluindo benefícios), critérios de seleção do candidato que se contrapõem com a missão a ser exercida, aspectos de repatriação e carreira profissional. Nesse último ponto, vale ressaltar que o discutido por Zilio e Dellagnelo (2010) e Gallon e Bittencourt (2015), uma vez que a expectativa dos expatriados com relação ao processo gira em torno da carreira, caso o executivo não consiga perceber valor no que tange a esse aspecto, isso pode gerar frustração, desmotivação, evasão do funcionário e até desestímulo à participação de outros funcionários em programas de expatriação.

O sucesso nesse tipo de processo é determinado em sua maioria pelo grau de adaptação do profissional no estrangeiro, isto é, ao seu ajustamento intercultural (BLACK; MEDENHAL, 1990). Assim, quanto maior for a adaptação intercultural desse indivíduo, maior sua possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional na experiência de expatriação (FREITAS, 2000). Zilio e Dellagnelo (2010) também ressaltam a importância de políticas de RH como remuneração, repatriação e estratégias relacionadas à carreira no ajustamento e desenvolvimento de competências pelo expatriado.

Contudo, “o aspecto cultural e de adaptação ainda é um desafio para as empresas” (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO; 2016, p. 7). Dessa forma, são necessários estudos que investiguem como tem sido esse processo de adaptação em programas de expatriação, principalmente no que tange às propostas de estágio internacional. Assim, é importante ressaltar a contribuição deste estudo como forma de ajustar e criar melhores práticas de GIRH

no que se refere à formação de estudantes através de processos de estágios supervisionados internacionais.

Atualmente, os estudos referentes à expatriação ainda se encontram concentrados nas pesquisas sobre práticas e políticas de RH (ETTINGER et al, 2016; FLEURY; FLEURY, 2012; HOMEM; TOLFO, 2008), carreira (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013), aprendizagem organizacional (LUIZ; SANTOS; TADEUCCI, 2012), modelos de expatriação (ANTUNES, 2015), adaptação de executivos (BORGES, 2011; GALLON, 2017), dentre outros. Assim, reforça-se a necessidade de aprofundar as pesquisas em relação à adaptação de expatriados, principalmente no que se refere à sua adaptação intercultural.

2.3 A adaptação intercultural

Até a década de 90, poucos estudos haviam sido feitos sobre o tema de ajustamento ou adaptação intercultural internacional. A produção acadêmica internacional havia focado seus esforços em avaliar as variáveis que envolviam o processo de adaptação intercultural em casos de mudanças domésticas no ambiente organizacional (isto é, quando o funcionário se muda dentro no mesmo país, para trabalhar pela empresa) ou estudava apenas o fenômeno da expatriação, visando entender as variáveis que a envolviam (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Assim, em 1991, Black, Mendenhall e Oddou aprofundam esse tema e publicam um estudo que tinha três objetivos principais: 1) revisar a literatura sobre ajustamento intercultural, delineando as variáveis que outros estudiosos haviam analisado sobre as influências nessa adaptação; 2) revisar a literatura teórica sobre ajustamento doméstico – isto é, sobre o ajustamento cultural entre regiões do mesmo país, explorando o que esses estudos sugeriram sobre ajustamento internacional e 3) integrar o que era conhecido de ambas as literaturas em um conjunto de fatores de ajustamento internacional, derivando proposições em um esforço para estabelecer uma agenda de pesquisa básica para o futuro (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). As contribuições dessa pesquisa ainda são muito utilizadas no meio acadêmico (TOLFO; HOMEM, 2008; ZILIO; DELLAGNELO, 2010; GALLON, 2011; BORGES, 2011; KUBO; BRAGA, 2013; CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016) e é inegável sua contribuição para a área de GIRH.

Conforme levantado por esses autores, o ajustamento é a relação de conforto do indivíduo com o seu ambiente, assim, ajustamento intercultural se refere ao nível de conforto quando o ambiente é um país que não o seu de origem (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). A partir da pesquisa de Black, Medenhall e Oddou (1991), Calderón, Guedes e Carvalho

(2016) puderam agrupar as conclusões do estudo em quatro dimensões de adaptabilidade que envolvem o ajustamento intercultural do expatriado ao seu país destino:

- Adaptabilidade Geral-Fora do trabalho – está relacionada à diferença cultural entre a cultura de origem e a de destino, envolve “valores básicos como, religião, crenças, normas, papéis femininos e masculinos; o reconhecimento de fatores de adaptabilidade referentes aos familiares” (p. 8).
- Adaptabilidade Individual – está associada à capacidade do expatriado de viver em outra cultura, engloba questões como autoconsciência e percepção do outro. Está relacionado a fatores como: habilidade de se relacionar, independentemente de diferenças culturais, resistência ao estresse causado pelo impacto cultural, manutenção da eficácia e das competências técnicas, dentre outros.
- Adaptabilidade Interativa-Profissional – encontra-se relacionada à noção da diferença do *modus operandis* da empresa no país de origem e no destino da expatriação, está associada a noção de novos papéis, tarefas, demandas, necessidades e deveres.
- Adaptabilidade Organizacional Cultural – diz respeito à diferença de cultura organizacional entre filial e matriz. Também engloba os aspectos de apoio ao expatriado, como acompanhamento da chegada, suporte no que tange moradia e benefícios. (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016)

No contexto brasileiro, pode-se dizer que as primeiras produções acadêmicas sobre o tema começaram de forma mais tardia, uma vez que a internacionalização de empresas no Brasil começou a ocorrer a partir da década de 80 (PAES, 2010).

Como é levantado por Calderón, Guedes e Carvalho (2016, p.7) a crescente internacionalização de empresas brasileiras nas últimas décadas e a liderança de práticas hegemônicas anglo-americanas no que diz respeito à expatriação, acabou “por reproduzir um padrão dominante de estratégia de negócios e de competitividade internacional que desumaniza às organizações”. Essa tese é corroborada por Fraga e Esteves (2004) que reforçam que políticas de preparação educacional pré partida podem funcionar como forma de humanização do processo de expatriação e conseqüentemente do fenômeno da globalização.

Um ponto ressaltado por Black, Medenhall e Oddou (1991) em seu estudo é a presença de fatores de adaptação pré-partida. Isto é, existem aspectos que afetam o ajustamento do expatriado em seu país de destino e que podem ser facilitados antes da partida do expatriado para a missão, como é o caso do treinamento intercultural. Segundo os autores, pode-se perceber uma relação positiva entre o treinamento intercultural e o ajustamento à nova cultura (BLACK; MEDENHALL; ODDOU, 1991), podendo deste derivar o desenvolvimento de determinadas competências e a manutenção do bom desempenho no estrangeiro (BLACK; MENDENHALL, 1991). De acordo com Medenhall e Oddou (1986), além dessa iniciativa, programas de formação linguística e de familiarização com assuntos cotidianos também seriam aspectos relevantes na preparação efetiva antes da missão.

Retomando Fraga e Esteves (2004), os autores ressaltam quatro movimentos culturais que, quando reconhecidos pelo expatriado, podem auxiliar na percepção do “outro” e na realização da missão:

1. **Multicultural:** entendimento de um dinamismo das diferentes culturas e subculturas em uma região, um país ou empresa.
2. **Intracultural:** vivenciar uma cultura por dentro: de uma equipe, organização, comunidade ou nação.
3. **Movimento cultural:** viabiliza trocas entre diferentes culturas e/ou subculturas.
4. **Transcultural:** refere-se ao perpasso por diferentes culturas e subculturas, “respeitando as singularidades de cada uma delas, para que as trocas sejam produtivas e éticas em busca do sentido comum, em direção da co-humanidade.” (FRAGA, ESTEVES, 2004, p. 280).

Nunes, Vasconcelos e Jassaud (2017) também apontam a importância das relações sociais criadas no país de destino como fator fundamental na adaptação do expatriado no exterior. Segundo esses autores, essas novas reações afetam a forma como o indivíduo se relaciona com seu país de origem e sua nova realidade e são esses novos laços que permitem a aceitação e a inclusão à essa nova realidade. Além disso, os autores também ressaltam a correlação entre adaptação intercultural e performance do expatriado no exterior. Quanto mais o indivíduo se sentir inserido à nova cultura, maiores são as possibilidades de ele manter o nível de performance que alcançava em seu país de origem.

De acordo com González e Oliveira (2011), esse processo também desencadeia uma reestruturação da identidade do profissional. Ao se deparar com uma nova cultura, o expatriado perde todas as referências culturais que permeiam o seu “eu” identitário. Conforme salientado por Rosenberg e Kaplan (1982), uma vez que a criação da identidade é pautada a partir da referência de outro, num processo de expatriação a identidade sofre um desconstrução e reestruturação do eu já que na noção do outro é modificada através das diferenças culturais.

De acordo com Lysgaard (1995), as fases de adaptação durante uma experiência de expatriação variam conforme o reconhecimento do profissional com a sua cultura de origem e a cultura do país de destino, formando um gráfico em U, o U-Curve. Os diversos níveis de confortabilidade cultural podem gerar níveis de estresse e momentos diferentes. A primeira etapa seria o que o autor chama de **lua-de-mel** – caracterizada pela admiração com a nova cultura e suas sensações, causada principalmente pelo desafio intelectual que envolve a missão no exterior -, a segunda seria o **choque cultural** - que é quando o indivíduo percebe que suas referências culturais não são mais válidas -, a **adaptação** – que é quando ele começa a adquirir novas referências, de acordo com a nova cultura- e o **domínio** – que a integração total a nova cultura.

Joly (2012) explora a fundo o processo de adaptação intercultural quando faz uma releitura das fases de adaptação propostas por Lysgaard (1995). Para o autor, essas mudanças na identidade podem ser observadas durante a execução da missão no exterior, sendo elas: encantamento – referente à fase de lua-de-mel de Lysgaard (1995) -, o negativismo extremo – próximo à fase de choque cultural mas com uma percepção negativa sobre o contexto de mudança-, distanciar-se ou integrar-se a nova cultura – relacionada ao domínio ou não, Joly (2012) avança ao considerar a possibilidade de distanciar-se da cultura, ressaltando o domínio como uma fase não obrigatória - e o choque da volta, que é quando o expatriado retorna ao seu país de origem – o autor também avança nesse ponto ao considerar o choque durante a repatriação, já que durante a missão novos referenciais foram adquiridos.

No que se refere à experiência do expatriado, diversos são os desafios apontados por Gallon, Garay e Bitencourt (2012), como o choque cultural, falta de motivação, incapacidade de atender as demandas exigidas em sua posição, falta de maturidade emocional, dentre outros. A ausência de ações implementadas pelas organizações que transformem o treinamento intercultural numa realidade, uma vez que esse é normalmente substituído somente pelo treinamento técnico, pode gerar um desconforto psicológico contrário ao ajustamento, devido ao desalinhamento entre as práticas de RH e as expectativas de expatriação (CORSETTI, 2013). Esse desconforto também é ressaltado por outros autores e pode gerar uma

deterioração no seu senso de bem-estar, o que resulta em manifestações patológicas tais como desordem emocional, irritabilidade e hostilidade. No caso da expatriação, a falta de conforto psicológico traria mau ajustamento, que seria a causa principal das falhas ocorridas. (KUBO, BRAGA, 2013, p. 244)

Calderón, Guedes e Carvalho (2016) propõem que os modelos de Black, Medenhall e Oddou (1991) se complementam com os movimentos culturais estudados por Fraga e Esteves (2004). Assim, ressalta-se a importância de políticas de GIRH que facilitem o ajustamento intercultural através das ações de ambientação dentro das esferas de adaptabilidade e que permeiem os movimentos culturais que as rodeiam. Dessa forma, mostra-se relevante o estudo sobre como são desenhadas as práticas de GIRH que englobam programas de estágio, tendo como objetivo caracterizar os esforços atuais na adaptabilidade de jovens em missões no exterior.

3. METODOLOGIA

Esse capítulo tem por objetivo descrever a metodologia utilizada na execução da pesquisa empírica.

3.1. Tipo de Pesquisa

Conforme Vergara (2016), os tipos de pesquisa podem variar quanto aos fins – categoria relacionada aos objetivos da pesquisa- ou quanto aos meios – conforme os procedimentos utilizados na investigação.

Tendo em vista que esse estudo tem por finalidade compreender o processo de adaptação intercultural de estudantes que participaram de programas de estágio internacional, pode-se classificá-la como sendo descritiva já que, de acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem por finalidade evidenciar características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis.

Foi realizada a pesquisa bibliográfica nas bibliotecas eletrônicas Scielo e Spell.org assim como no portal de periódicos da CAPES. A pesquisa revisitou o material bibliográfico publicado a respeito dos temas de GIRH, expatriação e adaptação intercultural além de entrevistas com grupo de pessoas que haviam participado da experiência de programas de estágio internacional. Assim, quanto aos meios, pode-se classificá-la como sendo pesquisa bibliográfica, já que essa etapa se baseou no “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas” (VERGARA, 2016, p. 43). Contudo, de acordo com Vergara (2016), também se classifica como pesquisa de campo, já que houve uma investigação empírica realizada com elementos que podem descrever o objeto de estudo.

Quanto ao método de pesquisa, o presente estudo se classifica como qualitativo, uma vez que utiliza a percepção das experiências dos indivíduos para fazer alegações, isto é,

o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias (ou seja, políticas, orientadas para a questão ou colaborativas, orientadas para a mudança) ou em ambas (CRESWELL, 2007, p. 35).

Quanto à abordagem qualitativa, as técnicas utilizadas foram a entrevista presencial e virtual e a pesquisa documental – a respeito dos critérios de regulamentação do programa de estágio internacional.

3.2. Participantes da Pesquisa

Como programa de estágio internacional cuja experiência dos estudantes seria estudada, foi selecionado o oferecido pela empresa Alfa (nome fictício atribuído para não identificação da empresa), grande destaque no mercado de cosméticos no mundo. O critério de seleção foi por conveniência, que consiste em escolher o objeto de estudo a partir da disponibilidade deste e acessibilidade. Como participantes da entrevista, foram escolhidos indivíduos que haviam participado de programas de estágio internacional e que haviam retornado ao país de origem há até dois anos da data de partida. O critério de seleção dos participantes foi o de bola de neve (*snowball*), onde os participantes iniciais indicam outros indivíduos com mesmo perfil para contribuir com a pesquisa (FREITAS et al., 2000). Contou-se assim com cinco pessoas, tamanho determinado a partir do critério de saturação, isto é, “quando não surgem mais relatos inusitados no processo de coleta de dados da pesquisa, recomenda-se o critério de finalização dessa coleta” (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Para a pesquisa documental, foram utilizados os últimos dois editais que regiam o programa de estágio internacional da empresa, escolhido por ter um período de missão superior a noventa dias.

3.3. Instrumento

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semiestruturado contendo nove questões e um breve texto introdutório sobre o tema da pesquisa. As questões tinham como principal objetivo compreender as fases de adaptação intercultural propostas por Calderón, Guedes e Carvalho (2016), identificar fatores de adaptação pré partida levantados por Black, Medenhall e Oddou (1991) além de identificar as fases de adaptação propostas por Joly (2012) e a reestruturação do “eu” levantada por González e Oliveira (2011). No Quadro 2 para facilitar a compreensão das perguntas utilizadas, constam seus respectivos objetivos e o respaldo teórico.

Quadro 2: Roteiro de entrevistas

Pergunta	Objetivo	Respaldo teórico
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quais foram as razões que levaram você a se inscrever nesse tipo de programa? Quais eram suas expectativas? 	Identificar fatores motivacionais que levaram a opção por expatriação	(Não houve)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Você recebeu algum tipo de instrução ou treinamento sobre o país de destino? 	Compreender se houve contato com algum fator de adaptação pré partida	Fatores pré partida na adaptação do expatriado (BLACK; MEDENHALL; ODDOU, 1991)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como foi sua adaptação ao país de destino nos primeiros meses? ➤ Quais foram os principais aspectos positivos da experiência no país de destino? ➤ Quais foram os principais aspectos negativos da experiência no país de destino? 	Identificar as fases de adaptação intercultural negativas e positivas e sua mudança ao longo do tempo de estadia e fatores de facilitação ou dificuldade de adaptação	Fases de adaptação intercultural (JOLY, 2012) Dimensões de ajustamento e adaptação intercultural (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016) A presença de relações sociais como fatores impactantes da adaptação cultural (NUNES; VASCONCELOS; JASSAUD, 2017)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como foi o retorno ao país de origem? 	Compreender as principais diferenças culturais percebidas pelo participante ao retornar ao seu país de origem depois de uma experiência estrangeira	Reestruturação do "eu" (GONZÁLEZ, OLIVEIRA, 2011)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A experiência do estágio internacional atendeu às suas expectativas? ➤ Você recomendaria a outro colega esse tipo de programa e por quê? 	Compreender percepção pós retorno e gaps que podem ser aprimorados no processo	A repatriação como processo chave de geração de conhecimento para organização (GALLON; FRAGA; ANTUNES, 2017)

Fonte: Elaboração própria

Assim, de forma geral, pode-se englobar os principais pontos avaliados durante as entrevistas em três categorias-chave: (a) percepção e preparação pré partida, (b) fases de adaptação cultural durante o processo e fatores que as impactam e (c) adaptação no retorno ao país de origem. Ao final do questionário, havia perguntas sobre aspectos demográficos dos

participantes tais como idade, escolaridade e posição atual na empresa em que atuavam. Sobre os tópicos extraídos do edital, foram consideradas informações como responsabilidades da companhia, país de destino e critério de seleção.

3.4. Procedimentos de coleta e análise dos dados

Os participantes foram entrevistados individualmente durante o mês de outubro de 2018 e suas entrevistas tiveram um tempo médio de 45 minutos por participante. Parte das entrevistas foi presencial na Sede da companhia em que atuam ou por meio de telefonemas, variando de acordo com a disponibilidade dos indivíduos. Todas as entrevistas foram gravadas conforme autorização dos participantes, exceto por uma cuja gravação se extraviou durante o processo de coleta. Dessa forma, foi possível garantir a análise minuciosa dos relatos pós entrevista.

A técnica empregada para analisar as entrevistas foi a análise de conteúdo, caracterizado por ser “um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados” (MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011, p.734).

Vale conceituar que, de acordo com Franco (2008), a categorização é o processo de classificação de elementos componentes de um conjunto a partir de critérios determinados. A autora reforça ainda duas formas de categorização: a priori – antes da análise das informações- e a posteriori – feitas a partir das entrevistas, sendo esta última a utilizada na presente pesquisa. Com relação à pesquisa documental, a categorização foi feita a priori visando identificar os principais pontos do programa oferecido.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo é destinado para apresentar e discutir os resultados obtidos através das entrevistas e documentos a fim de identificar as fases de adaptação intercultural e seus fatores de influência em programas de estágio internacional.

Sobre o programa de estágio internacional estudado, é importante ressaltar algumas características do modelo oferecido pela empresa Alfa, obtidas a partir da análise de documentos:

- O país de destino do programa é o *headoffice* da multinacional, localizado em Paris, na França;
- Para o programa, são elegíveis estudantes com até um ano de estágio na empresa no Brasil e que tenham disponibilidade de continuar atuando como estagiários por mais um ano;
- O programa tem duração de seis meses e conta com uma bolsa de remuneração cotada em euros;
- Não é garantido, após o retorno, nenhum tipo de absorção do estudante pela companhia, isto é, a empresa não se compromete a efetivar esse estagiário após o programa, independentemente do seu desempenho no processo.

No que se refere à análise de entrevistas, a seguir serão descritas as categorias criadas e seus respectivos significados, bem como exemplos de fala que caracterizam cada categoria.

A respeito das **expectativas** que envolveram a participação no programa, pode-se categorizar as razões em quatro categorias: vivência em outra cultura, remuneração durante a missão e expectativa de carreira após o retorno.

Em relação à categoria vivência em outra cultura, que abrange os aspectos referentes a conhecer hábitos culturais de outro país, estar por conta própria no país de destino e ter vivência internacional, constam, no Quadro 3, exemplos de verbalizações obtidas durante as entrevistas.

Quadro 3: Verbalizações para a categoria busca por vivência em outra cultura

A razão que me levou (a me inscrever) foi pela experiência internacional mesmo, a oportunidade de conhecer outra cultura (...)

A ideia inicial era conhecer uma nova cultura, aprender novas habilidades, me desenvolver de forma pessoal e profissional do que de fato crescer profissionalmente.

Tinha um lado pessoal de ter uma experiência internacional, de me desafiar estando sozinha num contexto completamente diferente.

Para mim era uma oportunidade de ser desafiada num contexto completamente diferente, eu nunca tinha tido experiência internacional nem intercâmbio nem nada.

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à categoria remuneração durante a missão, que envolve a condicional de remuneração como motivador da inscrição no programa, pode-se ver exemplos de verbalizações obtidas durante as entrevistas no Quadro 4.

Quadro 4: Verbalizações para a categoria busca por remuneração durante a missão

Eu já tinha pensado em viver fora, faltava um empurrãozinho, então pensei 'putz morar sozinha, outro país, outra língua, conhecer a empresa no internacional ter essa experiência ganhando dinheiro'.

Poder viver fora trabalhando, ganhando dinheiro além de ser uma grande oportunidade profissional.

Eu achei que mais que uma experiência de viver lá fora, eu ia conseguir trabalhar, então teria uma experiência mais completa.

Minha família não tinha como investir num intercâmbio para mim, então ter a oportunidade de ir para lá trabalhando era a minha única possibilidade.

Fonte: Elaboração própria

Por fim, apesar do programa de estágio estudado explicitar que não há garantia de absorção após o retorno, os participantes relataram possuir alguma expectativa quanto a esse aspecto, uma vez que foi mencionada a aspiração de carreira ou desenvolvimento profissional conforme o Quadro 5.

Quadro 5: Verbalizações para a categoria expectativa de carreira após retorno

Então eu acho que tinha um lado profissional meu que falava muito mais alto que achava que seria um desafio muito grande.

Acho que o que eu esperava dessa experiência era (...) ser uma grande oportunidade profissional

A razão que me levou (...) e claro também crescer profissionalmente dentro da empresa porque um estágio desse permite crescimento absurdo.

Fonte: Elaboração própria

Conforme levantado por Gallon e Bittencourt (2015), após o retorno ao país de origem, caso o funcionário não consiga perceber valor no que tange o que era esperado por ele ao aceitar a missão, isso pode gerar frustração, desmotivação, evasão do funcionário e até desestímulo à participação de outros funcionários em programas de expatriação.

Sobre o treinamento cultural pré-partida, levantado por Black, Medenhall e Oddou (1991) como uma etapa fundamental no processo de adaptação intercultural, todos os

entrevistados alegaram não ter tido nenhum suporte nesse sentido. Uma vez que todos os entrevistados participaram do mesmo modelo de programa de estágio internacional, foi criada uma única categoria de “ausência de treinamento cultural pré partida” que significa que eles não obtiveram contato com nenhuma iniciativa da companhia de preparação para o choque de cultura, cujos exemplos de fala se encaixam no quadro 6.

Quadro 6: Verbalizações sobre a ausência de treinamento cultural pré partida

Não recebi nenhum treinamento nem instrução sobre país de destino.

Não, a gente não tem um treinamento específico, pelo menos na época que eu fui indicada não teve.

Não, nada formal, nenhum treinamento, nenhuma instrução, nenhuma preparação foi só "vai, se joga".

Não eu não tive nada de treinamento antes de ir.

Fonte: Elaboração própria

Embora a empresa não tenha oferecido treinamento, três participantes alegaram terem tido algum contato ou preparação cultural por conta própria antes de viajar, conforme Quadro 7 abaixo.

Quadro 7: Verbalizações sobre busca de informações culturais por conta própria

O que eu fiz na verdade foi buscar entender um pouco mais da cultura, eu tinha um professor de francês que era francês e ela contava um pouco de como era a vida lá, conversei com umas outras pessoas que já tinham morado lá, mas nada formal.

O que aconteceu foi o seguinte: eu tinha uma amiga que eu fiz até aqui na empresa, ela estava na França na época em que eu estava começando a ser indicada para o processo. E eu já tinha combinado de fazer uma visita para ela na França. (...). Então, eu passei uma semana, acho que foi isso, alguns dias, em Paris. Acho que foi muito bom.

A única coisa que aconteceu era que eu já tinha viajado para Paris então eu já tinha conhecido um pouco da cidade.

Fonte: Elaboração própria

A respeito disso, os participantes afirmaram não ter tido barreiras de adaptação por conta desse despreparo. Contudo, ao longo da entrevista, foi possível observar alguns graus de desconforto cultural que poderiam ter sido amenizados caso tivessem acesso a esse tipo de suporte, conforme as falas ilustrativas no Quadro 8.

Quadro 8: Verbalizações referentes à dificuldades adaptativas à cultura

E o meu chefe, eu não sentia que as pessoas eram rudes lá, mas meu chefe era um pouco duro, sabe? Então, às vezes eu ficava meio 'putz, falo ou não falo?'. Mas assim, bem menos do que as pessoas dizem que as franceses são e tal, eu não senti tanto isso.

Para mim foi muito difícil entender que as formas de trabalhar lá eram diferentes que o papel do estagiário era diferente.

Fonte: Elaboração própria

Sobre a adaptação nos primeiros meses e os aspectos positivos e negativos dessa experiência, no que concerne às fases de adaptação intercultural propostas por Joly (2012) - sendo elas o encantamento, negativismo extremo, integrar-se ou distanciar-se da nova cultura e choque de cultura – pode-se observar alguns aspectos referentes a cada uma das fases.

Sobre os principais pontos relacionados ao encantamento, os participantes citaram como fatores influenciadores as atividades culturais que tiveram acesso no país de destino, ilustrada pelas falas expostas no Quadro 9, e qualidade de vida – que diz respeito à percepção de segurança e acessibilidade -, representada pelas falas do Quadro 10.

Quadro 9: Verbalizações referentes à contato com atividades culturais

A adaptação foi tranquila, a parte social cultural de vida foi de boa (...)

Cara, os principais aspectos de ter ido para lá, eu acho que foi a imersão de cultura, assim eu nunca fui muito ligada com arte né, com leitura e tal e lá eu acabei criando uma conexão muito grande com isso.

Então comecei a valorizar coisas que eu não valorizava, de tipo caminhar, passar por lugares, andar a pé, tipo esses foram hábitos que eu adquiri muito por estar lá.

Uma coisa que eu gostei bastante foi a vida cultural de lá, você consegue fazer várias coisas sozinha e sempre tem muitos programas.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10: Verbalizações referentes à qualidade de vida

Me sentia bem em casa e acho que me sentia até muito mais segura para andar na rua me sentia mais protegida, o sistema de transporte público funcionada muito melhor, nesse sentido eu acho que me adaptei muito rápido.

Viver em Paris, a qualidade de vida foi uma coisa que eu senti quando eu voltei.

Como eu falei, eu só tinha viajado uma vez para fora antes de eu ir e logo no primeiro mês eu lembro de ter feito uma viagem com uns amigos meus que estavam lá e eu comecei a pensar 'Cara, mas aqui é tão simples! Eu sou estagiária e consigo morar sozinha, no Rio eu não consigo. E eu olhava para a qualidade de vida que eu tinha, cara, era muito diferente do que eu tinha morando no Rio, sabe? E no mesmo nível porque eu também era estagiária lá também.

Cara, lá você tem muita qualidade de vida, você consegue morar sozinha com a bolsa do estágio, viajar...E isso são coisas que a gente não tem aqui.

Fonte: Elaboração própria

Para dois dos entrevistados essa fase ocorreu após a de negativismo extremo, sendo essa a primeira fase vivenciada pelos participantes. De acordo com as falas, pode-se observar que houve uma sensação de abandono por parte que poderia ter sido evitada ou amenizada caso tivessem tido qualquer apoio psicológico pré partida e/ou a partir do momento que já estavam no país de destino. Assim, foi criada uma categoria dentro da fase de negativismo para demonstrar esse sentimento, denominada “sentimento de desamparo”, ilustrada no Quadro 11 que significa o choque ao perceber que está em um país que não possui a mesma cultura que a sua, afastado das pessoas de contato, como família e amigos.

Quadro 11: Verbalizações referentes ao sentimento de desamparo

Quando eu cheguei lá, em Paris, meu voo tinha atrasado, eu estava sem celular, não tive como avisar à moça da casa que eu estava alugando e eu tinha combinado com ela de pegar a chave com ela e ela me esperou durante horas na porta do apartamento. Quando eu cheguei, ela começou a gritar, me dar um esporro e eu não falava francês.... Então nesse dia, quando eu entrei no apartamento e não era minha casa, eu desabei. Eu só conseguia pensar 'o que eu estou fazendo aqui?' Depois melhorou, mas esse dia foi horrível.

O momento em que eu cheguei para mim foi tipo...por um segundo eu pensei 'O que eu estou fazendo aqui, por que eu queria tanto isso? Foi no momento em que eu cheguei. (...). Eu lembro que na primeira noite, foi a primeira vez que a gente passeou, cheguei num dia e a gente passeou, era um domingo. Quando eu cheguei em casa e ia trabalhar na segunda, me bateu uma coisa de tipo 'Por que que eu queria tanto isso aqui mesmo?'

Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre a fase de negativismo extremo, caracterizado pela percepção do indivíduo que suas referências culturais não são mais válidas, pode-se citar como outras categorias referentes a essa fase do ponto de vista dos participantes: a barreira linguística, as diferenças na forma de trabalhar e o papel do estagiário na matriz do país de destino.

A língua foi um aspecto muito relevante comentado pelos participantes. Apesar da proposta do programa ser criar estagiários e colaboradores globais e de não ser pré requisito o

francês como língua, todos os entrevistados citaram esse aspecto como uma barreira de adaptação, não só de imersão na cultura francesa mas como inclusão no ambiente de trabalho. Foram citados alguns exemplos de iniciativas da empresa que não contribuíram para esse ajustamento, de acordo com o Quadro 12:

Quadro 12: Verbalizações referentes a barreira linguística

Na rua eu sempre, mas eu não conseguia trabalhar usando o idioma.

Eu lembro que a gente teve uma dinâmica em que os estagiários eram divididos em grupos e deveriam apresentar um projeto. Aí fizemos toda a discussão em inglês, mas na hora de apresentar, avisaram que apresentação iria ser em francês e eu não falava francês, então eu avisei que não falava francês e me disseram que então os outros integrantes do grupo deveriam apresentar.

Eu participei de um treinamento lá que era para novos entrantes, eu já tinha alguns meses, eu devia estar no meu terceiro mês provavelmente, mas que o treinamento era todo em francês. Então eu já tinha feito aulas eu super tinha a intensão de conseguir falar e ficar com o nível avançado enquanto eu estava lá, mas você vê que não necessariamente tudo ali foi pensado para o (estágio) internacional, para você ter um pool de estagiários internacional. Então, eu assisti o treinamento inteiro em Francês. (...) São pontos que afetam sua integração. Eu não conseguia trabalhar usando o idioma.

Eu não dominar o francês e não falar nada me fez ter muita dificuldade de me comunicar. (...) então essa foi uma parte muito negativa para mim.

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 13, explora-se a categoria de adaptação à nova realidade do país de destino, onde todos os entrevistados apontaram a inclusão profissional como a mais desafiadora, principalmente devido às formas de trabalhar e ao escopo do estagiário, percebidos como diferentes entre a filial brasileira e a matriz.

Quadro 13: Verbalizações referentes a diferenças na forma de trabalhar

Profissionalmente foi mais difícil porque é totalmente diferente trabalhar no Brasil e trabalhar na França. As relações são diferentes, o modo de trabalhar é diferente... e eu senti muito no início, muito mesmo. A parte profissional foi bastante complicada.

Falando de profissional, acho que eu tive as lideranças mais desafiadoras. (...) A sensação que eu tive foi 'depois de trabalhar aqui eu trabalho com qualquer pessoa'.

Fonte: Elaboração própria

Com relação às diferenças culturais entre a matriz e a filial brasileira, foram criadas três subcategorias para expressar as principais diferenças entre o papel do estagiário no Brasil e na França na percepção dos participantes: o grau de autonomia na função, o volume de atividades, a velocidade de entrega e a qualidade da entrega.

Com relação ao volume de entrega, pela percepção dos entrevistados, o escopo dessa função é muito maior no Brasil, o que afeta diretamente na velocidade da entrega, que deve ser maior para atingir o resultado esperado, e na qualidade, já que devido a quantidade de tarefas, fica limitada o nível de profundidade das iniciativas geradas. Também foi percebido pelos entrevistados um maior grau de autonomia e confiança no escopo do Brasil. No Quadro 14, pode-se observar as falas ilustrativas referentes às categorias criadas para essa categoria.

Quadro 14: Verbalizações referentes a maneira de trabalhar

Subcategorias	Exemplos de fala
Autonomia	<p><i>Eu tinha dificuldade um pouco de entender qual era a função do estagiário ali, porque é muito diferente do estagiário da França e do estagiário do Brasil, então eu sentia falta de autonomia (...)</i></p> <p><i>No Brasil você ganha um escopo e aí funcionando você vai ganhando cada vez mais, mas você já começa com um escopo que te desafia, o desafio já está na sua mão. Na França você precisa ganhar confiança, você tem que demonstrar que se você me pede uma coisa pequenininha eu vou te entregar algo muito melhor.</i></p>
Volume de trabalho	<p><i>Isso de cara você estranha. Eu estranhava assim, eu tinha um escopo enorme aqui e cheguei na França e eu atendia muito menos gente (...)</i></p> <p><i>Outra coisa é a diferença de volume, no Brasil eu tinha um volume muito alto e na França é diferente, o volume é muito menor,</i></p>
Velocidade	<p><i>No Brasil a gente tem um mindset muito diferente de formas de trabalhar. Então a gente tem uma preocupação muito grande com velocidade, com o volume de coisas que você está entregando.</i></p> <p><i>É uma forma muito diferente do trabalho no Brasil, você entrega bem menos, mas a profundidade é muito maior. Então você tem tempo para se dedicar as coisas, no Brasil a gente não tem isso.</i></p>

Qualidade da entrega	<p><i>Na verdade, eu demorei um pouco para entender que o trabalho lá era de outra forma, a gente tinha uma preocupação muito maior lá com a estética, com a perfeição do que aqui no Brasil e por causa disso você fazia muito menos coisa porque você tinha que fazer de formas muito mais profundas.</i></p> <p><i>Eu tocava menos projetos e coisas assim, minha rotina era mais planejada, mas eu fazia as coisas com mais qualidade, com mais excelência.</i></p>
----------------------	---

Fonte: Elaboração própria

Com relação à mesma posição na França, pode-se perceber um menor volume de atividades, mas uma exigência maior quanto à qualidade da entrega. O papel do estagiário foi caracterizado pelos participantes como sendo de pouca confiança inicialmente e também com pouca autonomia, podendo associar essas características à uma função de suporte ou aprendiz. A velocidade da entrega é bem menor já que o volume de atividades é reduzido.

Sobre a fase de inclusão ou afastamento à nova cultura, três dos cinco participantes relataram ter se adaptado sem dificuldades, tendo suas falas categorizadas como “fase de inclusão à cultura de destino”, como pode-se observar Quadro 15.

Quadro 15: Verbalizações referentes à fase de inclusão à cultura de destino

<p><i>Em termos da minha família eu tive todo o suporte do mundo assim, tanto em financeiro que eles me ajudaram um pouco quanto de emocional que eles super me ajudaram, mesmo que eu não tinha tido nenhum dia que eu tenha falado ‘putz, quero voltar para casa’. Isso nunca aconteceu.</i></p> <p><i>Caramba, sinceramente, eu acho que não senti falta de nada da cultura brasileira. Eu não senti falta da comida, não me senti carente de atenção, de carinho, de jeito nenhum. (...). Eu estava super adaptada, parecia que era francesa.</i></p> <p><i>Minha experiência pessoal foi incrível. Foi muito boa desde do início. (...) Como eu falei, eu só tinha viajado uma vez para fora antes de eu ir e logo no primeiro mês eu lembro de ter feito uma viagem com uns amigos meus que estavam lá e eu comecei a pensar ‘Cara, mas aqui é tão simples! Eu sou estagiária e consigo morar sozinha, no Rio eu não consigo. E eu olhava para a qualidade de vida que eu tinha, cara, era muito diferente do que eu tinha morando no Rio, sabe? E no mesmo nível porque eu também era estagiária lá também.</i></p>
--

Fonte: Elaboração própria

Contudo, dois dos entrevistados trouxeram relatos que sugerem um certo distanciamento, uma vez que salientaram a importância da data de retorno como fator de conforto emocional e da falta da cultura brasileira na sua visão de futuro. Dessa forma tiveram

suas falas categorizadas como “fase de afastamento da cultura de destino” representadas no Quadro 16.

Quadro 16: Verbalizações referentes à fase de afastamento da cultura de destino

Uma coisa que é boa num estágio desse internacional desse tipo é que você já sabe a data que você tem que voltar, sabe o início e fim, sabe que tem fim.

Eles me ofereceram uma vaga lá então a decisão de voltar foi muito mais difícil. (...). Falei com a minha analista lá para pedir a opinião dela, já que ela morava lá há muitos anos. (...). Ela me disse que por mais que amasse a cidade e estivesse todo esse tempo lá, ela não se via casando com alguém que fosse francês ou criando uma família em um país que não fosse o seu (...). No fim, eu entendi o que ela quis dizer. Por mais que fosse incrível não é a mesma coisa.

Fonte: Elaboração própria

Em relação à fase de choque da volta, apontada por Joly (2012) como o momento em que o expatriado retorna ao seu país de origem, quatro dos cinco entrevistados relataram ter tido dificuldades no processo de readaptação ao país de origem. Segundo eles, a diferença em qualidade e estilo de vida que tinham no Brasil e na França foram os fatores mais impactantes nessa adaptação bem como a falta e reconhecimento de pertencimento ao país de origem no retorno. Assim, foram criadas subcategorias referentes a esses dois aspectos, sendo elas “falta de reconhecimento na cultura de origem conforme”, caracterizada pela dificuldade de se reconhecer nos valores culturais do país de origem, e “qualidade de vida”, que se refere à nostalgia em termos mais práticos como segurança do país, acessibilidade a atividades culturais, dentre outros. Ambas subcategorias estão representadas no Quadro 17.

Quadro 17: Verbalizações referentes à fase de choque de cultura

Subcategorias	Falas Ilustrativas
Falta de reconhecimento na cultura de origem	<p><i>Muita coisa aconteceu quando eu estava fora, meus pais se separaram, minha mãe se mudou, então quando eu voltei, eu não voltei pra minha casa, eu voltei para uma casa que não era a que eu tinha vivido, crescido, foi bem difícil.</i></p> <p><i>Eu sentia muita falta da minha do meu apartamento em Paris, das minhas coisas. Não conseguia olhar para o meu apartamento aqui e ver minha casa, sabe?</i></p> <p><i>Eu estava meio mesmo sem saber o que fazer, para onde que eu podia ir, um sentimento bem estranho, bem ruim mesmo, (...), fiquei uns seis meses meio out.</i></p>
Qualidade de vida	<p><i>A sensação que eu tinha no meu retorno era de eu estava vivendo menos a vida.</i></p>

Foi bem diferente, no início. Eu tinha a sensação de que na França eu vivia mais. Eu consegui conciliar melhor o trabalho, conseguia viajar com trabalho de estagiária, fazendo dentro da carga horária, tendo uma qualidade de vida.

Eu sentia muita falta da minha vida em Paris, dos meus amigos de lá, da vida que eu tinha. Acho que uma qualidade de vida muito maior do que aqui.

Fonte: Elaboração própria

Sobre a perspectiva da teoria de Calderón, Guedes e Carvalho (2016) também foi possível identificar fatores relacionados às dimensões de ajustamento intercultural propostas por esses autores. No que se refere à dimensão interativa-profissional - que está relacionada à noção de diferença entre o *modus operandis* da empresa no país de origem e o de destino-, pode-se ressaltar como as principais diferenças percebidas e já citadas anteriormente: a relação entre qualidade *versus* quantidade, velocidade *versus* profundidade, conforme citadas anteriormente no Quadro 14.

Sobre a dimensão de adaptação organizacional-cultural, que é caracterizada pela percepção da diferença de cultura organizacional entre filial e matriz - que engloba os aspectos de apoio ao expatriado, como acompanhamento da chegada, suporte no que tange moradia e benefícios -, pode-se destacar a falta de suporte por parte da companhia em todos os processos que estão vinculados ao programa de estágio internacional oferecido (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016). Como principais pontos vale destacar: pouca transparência e organização ao longo do processo e a escassez de iniciativas globais que tornem acessíveis os conteúdos criados pela matriz, de acordo com o Quadro 18.

Quadro 18: Verbalizações a respeito de aspectos de apoio da empresa

O meu processo foi bem longo, tipo, ele durou sete meses. Então foi um processo bem difícil. Eu acho que as pessoas no Brasil tentaram me suportar mas existe uma burocracia com a França, tem uma hierarquia e por isso que isso acabou demorando bem mais do que era ideal. E aí foi um pouco ruim porque eu comecei a ficar um pouco frustrada com a demora.

Quando eu cheguei lá eu tive pouco apoio dos franceses, era tudo meio bagunçado, tipo ninguém sabia com quem eu tinha que assinar o contrato.

Em termos de suporte, eu tentei pedir suporte para o Brasil no início porque eu estava tendo dificuldades de entender o papel do estagiário lá e do quanto que eu ia conseguir depois contar uma história de sucesso para o Brasil de volta. E aí eu consegui um certo suporte. Mas assim, eu consegui o suporte que eu queria, mas eu que tive que buscar, se eu não pedisse ninguém me daria.

Uma brasileira que estava lá que me ajudou a entender como eu assinava o contrato, como eu pegava os documentos que eu precisava e tal. Então não é tudo muito bem estruturado não.

Fonte: Elaboração própria

Também foi possível observar aspectos referentes à dimensão de ajustamento de Adaptabilidade Geral-Fora do trabalho, relacionada à diferença cultural entre a cultura de origem e a de destino, envolve “valores básicos como, religião, crenças, normas, papéis femininos e masculinos; o reconhecimento de fatores de adaptabilidade referentes aos familiares” (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016, p. 8). Como principais aspectos culturais diferentes entre Brasil e França, apontaram-se: a flexibilidade (também interpretada como jeitinho brasileiro) /justiça, pensamento otimista x pessimista, foco em perfeição/estética/vaidade e relações interpessoais. Foram criadas então quatro subcategorias dentro da dimensão de adaptabilidade geral-para do trabalho relacionadas a esses aspectos, conforme Quadro 19.

Quadro 18: Verbalizações referentes a elementos da dimensão de adaptabilidade geral-para do trabalho

Categoria	Fala ilustrativa
Justiça/flexibilidade	<p><i>Eu achava os franceses mais justos. Uma coisa que eu sentia muito lá era que não tinha o jeitinho brasileiro, sabe? Eu adorava, acho que era uma das coisas que eu mais gostava.</i></p> <p><i>Eles são muito "é assim, é assim", sabe? Aqui no Brasil a gente conversa, tenta resolver. Eu lembro que nos primeiros dias eu pus as minhas roupas de cama para lavar e perdi o papel da lavandeira. Todo dia eu passava lá pra tentar pegar minhas coisas e a moça não deixava porque não tinha o papel, eu demorei semanas para convencer ela a ver um documento meu para pegar as roupas.</i></p>
Pensamento otimista versus pessimista	<p><i>Uma coisa que faz muita diferença quando você está num país como a França por exemplo e você é brasileiro é a questão cara, de como você reage diante das situações então, cara eu via franceses enfim, que tinham uma visão um pouco mais negativa das situações. Francês bufa, sabe? É diferente. E eu estava sempre com um sorriso estampado na cara.</i></p> <p><i>Você acaba reforçando e valorizando alguns aspectos que são seus que são muito culturais e que você só se dá conta quando você está num ambiente muito diferente, né, em que isso não é o comum. Aqui no Brasil, sempre todo mundo tende enfim, estar de boa com as coisas. Quando você vai para fora você vê o quanto o a gente tem um mindset positivo.</i></p>

Foco em perfeição/excelência	<p><i>As pessoas são sentimentais lá. Ao mesmo tempo que são muito pragmáticas são muito sentimentais, então são supervaidosas, egocêntricas e tudo mais e você tem que conseguir lapidar o ego delas. Acho que isso é algo que eu não sinto falta.</i></p> <p><i>Eu demorei a entender que o trabalho é era diferente, a gente tinha uma preocupação maior com estética e perfeito do que o Brasil.</i></p> <p><i>Eu lembro que eu tava apresentando os indicadores do Fit (...) que tava super melhor depois de seis meses e a primeira coisa que a chefe do meu chefe respondeu foi "Legal, mas ainda não tá 100%".</i></p>
Personalismo	<p><i>Eu achei a França um lugar um pouco mais difícil de construir relações, principalmente quando você não fala francês. (...)</i></p> <p><i>Eles são mais distantes sabe? Eu lembro de passar pelas pessoas no trabalho e aqui no Brasil a gente sorri um pro outro quando e encontra no corredor, elevador... Lá as pessoas não sorriem assim, elas são mais duras.</i></p> <p><i>Eu fiz amigos lá no trabalho e tudo mas no fim de semana eu encontrava um grupo de brasileiros e era minha válvula de escape, era onde eu recarregava minhas energias. Não sei como teria sido se eu não tivesse eles.</i></p> <p><i>Uma das maiores lições que eu aprendi lá foi criar uma casca para saber receber diferentes reações, principalmente quando elas não eram positivas.</i></p>

Fonte: Elaboração própria

Com relação as expectativas dos participantes, todos alegaram não terem cumprido em totalidade suas expectativas, mas terem tido ganhos não esperados superiores às expectativas não cumpridas. No Quadro 20, as falas referentes a esse ponto podem ser ilustradas. Uma vez que houve um consenso entre os participantes, não foram criadas categorias em relação a esse tópico.

Quadro 20: Verbalizações referentes à percepção das expectativas do processo

Então, sim (cumpriu) e não (não cumpriu), eu fui o primeiro estagiário da TI a participar desse programa então eu errei, a Alfa errou...(...), mas no geral, sim, atendeu as expectativas plenamente, mas botando no papel que era um programa piloto e minha tolerância a erro também estava maior.

Eu acho que não atendeu minhas expectativas, mas atendeu outras expectativas que não eram expectativas porque eram coisas que eu nem esperava. Eu esperava aprender muito sobre a cultura da empresa, das formas de trabalhar, mas eu tive um crescimento pessoal muito grande (...).

Acho que não as expectativas que eu tinha, mas muitas outras, como quem eu era. Para mim a experiência do estágio internacional me ajudou a entender quem eu sou e a me conhecer.

Eu recomendaria porque te faz amadurecer de uma forma que não está tão relacionado ao técnico (...). Eu indicaria para pessoas que querem ser colocadas ao extremo.

Fonte: Elaboração própria

Com relação à recomendação do programa a outros estudantes, os entrevistados alegaram que recomendariam com ressalvas de acordo com o perfil do estudante, uma vez que reconheceram os grandes desafios que envolvem a participação nesse tipo de processo, conforme Quadro 21.

Quadro 21: Verbalizações referentes à recomendação do programa

Não só recomendaria como já recomendei! (...). Acredito que todo mundo deveria ter essa experiência. (...) Recomendo 100% porém não para qualquer amigo, acho que tem perfis e perfis e acho que tem gente que não consegue aguentar.

Nossa eu recomendaria para qualquer pessoa! Acho que para algumas pessoas não seria tão positivo porque também enfrenta dificuldades, você precisa ter maturidade, criar uma casca para lidar com isso.

Não acho que seja para todo mundo, tem muitos desafios que não é todo mundo que consegue passar, mas se a pessoa estiver procurando autoconhecimento e crescimento pessoal eu recomendo.

Fonte: Elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, uma vez que o objetivo do presente estudo era verificar fatores de adaptação intercultural na experiência de estudantes que participaram de programas de estágio internacional, alguns pontos puderam ser evidenciados.

No que diz respeito às expectativas desse público antes da partida e a resolução dessas após retorno, pode-se dizer que, apesar de haver um sentimento por parte dos participantes de satisfação, não foram cumpridas as expectativas que estavam relacionadas à aprender a cultura da empresa, formas de trabalhar e estratégia do Grupo. Contudo, no que se refere às razões que os levaram a se inscrever, pode-se dizer que estava em consonância com o proposto ao longo do programa.

Sobre as fases de adaptação descritas na literatura, a experiência de encantamento teve uma duração e intensidade maior que a de negativismo extremo, que se limitou a picos pontuais durante a chegada, fenômeno que pode ter sido intensificado devido à falta de preparação prévia dos estudantes ao país de destino, bem como a falta de suporte social e emocional no momento da chegada. A adaptação no que concerne à rotina profissional foi a mais desafiadora para os participantes, onde barreira linguística e as diferenças entre formas de trabalhar e função do estagiário foram as mais relatadas como problemáticas.

No que concerne à barreira linguística, pode-se ressaltar a falta de iniciativas concretas que visem incluir esse estudante internacional à nova rotina. Apesar do programa de estágio internacional estudado ter como missão a criação de profissionais globais e não exigir o francês como idioma de critério de seleção, as atividades que englobam esse indivíduo na Matriz bem como o ambiente organizacional se limitavam a língua nativa. Assim, há necessidade de criar programas de conscientização e preparação dos colaboradores da unidade que recebe o expatriado, bem como revisão das iniciativas de inclusão já oferecidas pela empresa de origem.

Com relação às formas de trabalhar e papel do estagiário no país de destino, essas pautas poderiam ser incluídas num treinamento pré partida visando um maior ajuste do estudante à nova realidade, bem como clareza de seu escopo e dos desafios no novo país. Essa atitude poderia minimizar o impacto do choque entre expectativa de exigência e entrega do indivíduo, que acaba sendo associado aos seus parâmetros locais, e o real apresentado na unidade francesa. Dessa forma, se poderia antecipar o contato com o novo grau de autonomia na função, o volume de atividades, a velocidade de entrega e a qualidade da entrega.

Com relação à fase de inclusão ou distanciamento à nova cultura, como facilitador da fase de ajustamento pode-se citar a segurança, qualidade de vida, estilo de vida e atividades

culturais intrínsecos ao local e cultura francesa. Sendo o critério e qualidade de vida o de maior peso na visão dos estudantes. Contudo, como fatores de dificuldade de ajustamento, além da adaptação profissional, pode-se relatar a nostalgia em relação a cultura de origem e seus principais aspectos, como a forma que as relações interpessoais são formadas, por exemplo.

No que tange a última fase de adaptação, o choque da volta, pode-se dizer que este foi um momento impactante na experiência dos entrevistados. Foi relatado o choque no que concerne à qualidade de vida, a sensação de falta de conexão com os antigos laços criados no país de origem bem como com a cultura local. Nenhum dos participantes relatou qualquer ação da companhia no suporte ao retorno ou readaptação ao país de origem, nem antes do retorno nem durante a reintegração no Brasil. Assim, fica clara a necessidade de integrar uma equipe de apoio a essa volta, visando reduzir o nível de estresse e frustração dos expatriados.

Sobre as fases de ajustamento destacadas na literatura revisada, pode-se observar duas esferas principais na experiência relatada pelos expatriados: a de organizacional cultural e a de adaptação geral-fora do trabalho. Sobre a esfera de ajustamento organizacional cultural, o ponto de maior importância foi a falta de suporte da companhia durante todo o programa de estágio internacional, desde a pré partida até o retorno. Quanto à geral-fora do trabalho, foram identificadas como maiores diferenças entre a cultura brasileira e francesa a flexibilidade (também interpretada como jeitinho brasileiro, ao analisar a cultura brasileira) que também foi apontada como senso de justiça, a diferença de conduta e pensamento otimista e pessimista, o foco em perfeição/estética/vaidade e personalismo.

Assim, vale ressaltar a importância da revisão das ações de inclusão e iniciativas de suporte da companhia visando um melhor desempenho do estagiário bem como o estímulo a outros estudantes a se inscreverem e participarem. Além disso, de propagação dos conhecimentos adquiridos ao longo da experiência pelos estudantes.

Sobre a limitação desse estudo, pode-se citar que o tamanho reduzido da amostra pode causar interferência nos resultados, a pesquisa aplicada à uma amostra maior pode gerar resultados diferentes. Com relação ao país de origem, por ser um país mais desenvolvido que o Brasil, isso pode ter impactado na percepção dos estudantes, podendo variar dependendo do país de destino. O fato de ter sido um único programa estudado também pode interferir uma vez que só um modo de programa foi estudado, havendo variação de políticas entre programas, influenciando nos dados coletados. O tempo de exposição à nova cultura, por ser considerado de curta duração, também pode ter influenciado na adaptação dos participantes, missões com durações maiores podem gerar outros resultados.

Assim, se sugere que hajam mais estudos sobre expatriação em programas de estágio internacional visando compreender as dimensões e fatores de influência em diferentes programas e de empresas de origens diferentes, com amostras maiores de participantes, visando ampliar o estudo sobre GIRH e adaptação intercultural no meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M. International HRM. In ____ **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**. London: Kogan Page, 2011, cap. 8.
- BLACK, J. S., MENDENHALL, M., ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p. 291-317, 1991.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.
- BORGES, J. Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v. 10, n. 2, p. 31-47, jul./dez. 2011. Disponível em <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/759>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- BARLETT, C.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Organizational Responses. **Sloan Management Review**; v. 29, n. 1; p. 43 - 53, 1987.
- BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei no 11.962, de 06 de julho de 2009**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm>. Acesso em: 23 set. 2018.
- BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei No 7.064, DE 06 DE DEZEMBRO DE 1982**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7064.htm>. Acesso em: 23 set. 2018.
- CALDERÓN, P.; GUEDES, A.; CARVALHO, R. Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v.11, n. 2, p. 6-20, mai./ago. 2016. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/344>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- CLEVELAND, J. N. et al. US Multinationals and human resource management: Evidence on HR practices in European subsidiaries. **Ibar – Journal of the Irish Academy of Management**, n 21, p. 9, 2000.
- CRESWELL, J. W. Procedimentos qualitativos. In _____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, cap. 10.
- CORSETTI, R. **Desenvolvimento de pessoas com vistas à expatriação: Um estudo em três multinacionais atuantes no RS**. 2013. Dissertação (Pós Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- DERESKY, H. Desenvolvimento de um nível global de executivos. In _____. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. BOOKMAN, 2004, cap. 9.
- DUTRA, J. S. Movimentação de pessoas. In _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002, cap. 3.
- EDSTROM, A.; GALBRAITH; J. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 248-263, jun. 1977.

ETTINGER, T. et al. Políticas de recrutamento e seleção nos programas de expatriação: uma comparação entre as transnacionais brasileiras. **Desenvolvimento em Questão**, ano 14, n. 34, p. 189-213, abr./jun. 2016.

FRAGA, V.; ESTEVES, V. Air transport challenges: importance of cross cultural education and research. In: **Global Business and technology navigating crisis and opportunities in global markets**. GBATA, África do Sul, 2004, cap 10.

FRANCO, M. As categorias de análise. In:_____.**Análise de Conteúdo**. 3.ed. Brasília: Liber, 2008, cap. 6.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In:_____. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, cap. 4.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A ascensão das multinacionais brasileiras. In:_____. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: FGV, 2012, cap. 7.

FREITAS. M. E. Expatriação de executivos. **Caderno especial negócios internacionais**. FGV-executivo, vol. 5, n. 4, set./out. 2006.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GALLON, S. Expatriação e gestão de pessoas internacional em uma multinacional. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.7, n.2, p. 82-100, 2017.

GALLON, S.; ANTUNES, E. Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015. Disponível em: < <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2350>>. Acesso em: 26 set. 2018.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. Programas trainee e expatriação como processos que evidenciam a importância estratégica da gestão de recursos humanos. **TPA - Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 140-166. 2015.

GALLON, S.; FRAGA A.; ANTUNES, E. Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, p. 29-59, 2017. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112017000400029&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 28 set. 2018.

GALLON S.; SCHEFFER A.; BITENCOURT B. A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 38-56, set./dez. 2014. Disponível em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/194>>. Acesso em: 28 set.2018.

GIL, A. Como delinear estudos de campo? In:_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. cap.11.

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

GUIMARÃES, P.; LONTRA, D. A career in the view of repatriates: A case study in a Brazilian mining multinational. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v.11, n. 1, p. 77-89, jan./apr. 2016. Disponível em: <

<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/download/315/268>>. Acesso em: 19 set. 2018.

HOMEM, I.; DELAGNELLO, E. , Novas formas organizacionais e os desafios para o expatriado. **RAE- eletrônica** - v. 5, n. 1, Art.8, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29566.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 83-124.

KUBO, E.; BRAGA, B. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE**. São Paulo, v. 53, n. 3, p. 243-255, maio/jun. 2013.

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. **International Social Science Bulletin**, v. 7, p. 45-51, 1995.

LUIZ, R.; SANTOS, I.; TADEUCCI, M. A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v.2, n.2, mai./ago. 2012.

MOZZATO, A.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011

NOGUEIRA, A., BARRETO, M.; DELGADO, M. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.8, n.1, p.48-67, 2013. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/150>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

NEVADO, P. Opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais: o caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. **Department of Management Working Paper Series**, v. 1, 2003. Disponível em: <http://www.iseg.utl.pt/departamentos/gestao/wp/N1_2003.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

PAES, D. C. A. S. **Transnacionais brasileiras: análise de incentivos e do apoio governamental**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) – Fundação Getúlio Vargas – FGV, Ebape, Rio de Janeiro, 2010.

AIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PELTONEN, T. Critical theoretical perspectives on International Human Resources Management. In:_____.Bjorkman, I., Stahl, G (Org.) **Handbook of research in international human resource management**, Cheltenham: Edward Elgar, 2006, p. 532-549.

VERGARA, S. Começando a definir a metodologia. In:_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016, cap.4.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. Gerindo a aldeia global e o mosaico cultural. In _____.**Manual de gestão transcultural de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2009, cap. 1.

ROSAL, A. Gestão de recursos humanos internacional e o ajustamento intercultural do executivo expatriado. **Psicologia Revista**. São Paulo, v. 24, n.1, p. 121-141, 2015.

ROSENBERG, M.; KAPLAN, H. Social identity and social context. In:_____.**Social psychology of the self-concept**. Arlington Heights, IL, Harlan Davidson, 1982, cap. 2.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians – expatriates and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Org.). **Understanding the Malaysian Workforce – Guidelines for Managers**. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 1966. p. 144-155.

SILVA, N.; ORSI, A.; NAKATA, L. Análise da produção acadêmica sobre gestão internacional de recursos humanos entre 2001 e 2011. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. v.03, n.03, p. 50-60, set./dez. 2013.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e pecados capitais. estudos de caso. Rio de Janeiro: ELSEVIER. 2007.

ZILIO, L.; DELAGNELLO, E. **A expatriação como prática de desenvolvimento das pessoas nas organizações**: um estudo da política de expatriação de uma multinacional francesa. 2010. In: **XXXIV Encontro da EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. p. 1-16.

Apêndice A: Roteiro de Entrevista aplicado aos participantes

Olá, meu nome é Gabriela. Esta pesquisa faz parte da monografia de final do curso de graduação em Administração da UFRJ. O tema central é sobre a experiência de pessoas que tenham participado de programas de estágio internacional. As suas respostas serão confidenciais e os resultados serão analisados de forma conjunta. A sua participação é de fundamental importância para esse estudo. Agradeço muito a sua disponibilidade.

PERGUNTAS

1. Você autoriza a gravação dessa entrevista para fins acadêmicos?
2. Quais foram as razões que levaram você a se inscrever nesse tipo de programa? Quais eram suas expectativas?
3. Você recebeu algum tipo de instrução ou treinamento sobre o país de destino?
4. Como foi sua adaptação ao país de destino nos primeiros meses?
5. Quais foram os principais aspectos positivos da experiência no país de destino?
6. Quais foram os principais aspectos negativos da experiência no país de destino?
7. Como foi o retorno ao país de origem?
8. A experiência do estágio internacional atendeu às suas expectativas?
9. Você recomendaria a outro colega esse tipo de programa e por quê?
10. Gostaria de acrescentar algo a respeito da sua experiência em estágio internacional?
11. Para encerrarmos, eu gostaria de lhe perguntar:
 - a. Qual a sua idade?
 - b. Qual seu nível de escolaridade?
 - c. Qual sua posição atual na empresa em que atua?