

# Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro

**Bruno Felix von Borell de Araujo**  
**Maria Luisa Mendes Teixeira**  
**Poliano Bastos da Cruz**  
**Elise Malini**

Recebido em 15/julho/2011  
 Aprovado em 08/maio/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
 Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1058

## RESUMO

Apesar de as expatriações terem se tornado frequentes no mundo corporativo atual e de a maioria dos expatriados serem voluntários, e não designados para trabalhos no exterior por organizações empresariais, muitos autores têm tratado esses dois grupos de expatriados (voluntários e organizacionais) de forma homogênea. Neste trabalho, o objetivo foi diferenciar expatriados voluntários e organizacionais, conceitual e empiricamente, ao examinar diferenças na adaptação de indivíduos de ambos os grupos no Brasil. O estudo, de natureza qualitativa, foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, estudadas por meio de análise de conteúdo, com 21 expatriados organizacionais e 24 expatriados voluntários residentes no Brasil. O marco teórico utilizado no estudo foi o modelo de adaptação transcultural de expatriados de Black, Mendenhall e Oddou (1991). Os resultados encontrados permitem ressaltar a importância da separação conceitual e empírica entre ambos os tipos de expatriados, uma vez que eles se mostraram com distintas características em termos das três dimensões de adaptação transcultural adotadas neste estudo. Para profissionais de Recursos Humanos que lidam com expatriação, são apontados expatriados voluntários como uma opção vantajosa para a formação de uma força de trabalho global, uma vez que eles tendem a adaptar-se melhor que expatriados organizacionais. Para acadêmicos, recomenda-se considerar ambos os tipos de expatriados em suas especificidades em futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** expatriados organizacionais, expatriados voluntários, adaptação transcultural.

*Bruno Felix von Borell de Araujo*, Graduado e Mestre em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Doutorado Sanduíche no Departamento de Psicologia Social da *Universidad Complutense de Madrid*, Espanha, é Professor da FUCAPE Business School (CEP 29075-505 – Vitória/ES, Brasil).

E-mail: felixbruno1@yahoo.com.br

Endereço:

FUCAPE Business School  
 Avenida Fernando Ferrari, 1.358  
 29075-505 – Vitória – ES

*Maria Luisa Mendes Teixeira*, Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Pós-Doutora pela *Universidad Complutense de Madrid*, Espanha, é Professora Adjunta III da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 01302-907 – São Paulo/SP, Brasil).

E-mail: malluluisa@gmail.com

*Poliano Bastos da Cruz*, Graduado em Relações Internacionais pela Universidade de Vila Velha, Mestre em Administração pela FUCAPE Business School (CEP 29075-505 – Vitória/ES, Brasil).

E-mail: polianobc@yahoo.com.br

*Elise Malini*, Graduada e Mestranda em Administração na FUCAPE Business School (CEP 29075-505 – Vitória/ES, Brasil).

E-mail: elise.malini@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Expatriações tornaram-se frequentes no mundo corporativo. A crescente busca pela contratação de executivos com competências e vivências globais por parte das empresas tem se mostrado como uma das razões para que cada vez mais pessoas optem por viver e trabalhar fora das fronteiras de seu país de origem (OECD, 2007; STRACK *et al.*, 2007; BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2011). Apesar de a literatura sobre expatriações tratar os executivos que trabalham e vivem no exterior de forma homogênea, alguns autores (por exemplo, SUUTARI e BREWSTER, 2000; VANCE, 2005; BEGLEY, COLLINGS e SCULLING, 2008; PELTOKORPI e FROESE, 2009) têm defendido a distinção empírica e conceitual entre os expatriados organizacionais (EOs), profissionais designados por empresas para executar funções no exterior, e expatriados voluntários (EVs), que são aqueles que decidem, por iniciativa própria, desenvolver uma carreira internacional.

A despeito de os expatriados no mundo hoje serem predominantemente voluntários (MYERS e PRINGLE, 2005), poucos estudos têm buscado compreender processos relativos à expatriação desse tipo de profissionais (PELTOKORPI e FROESE, 2009). Os EOs têm sido alvo de estudos que visam compreender as motivações das empresas e de executivos nos projetos de expatriação organizacional (MILLER e CHENG, 1978), explorar aspectos relacionados ao treinamento desses profissionais (BLACK e MENDENHALL, 1990; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991) e a respeito de sua adaptação (BLACK, 1988; CHEN e CHIU, 2009; RAMALU *et al.*, 2010) e do ajuste de sua família (SELMER, 2005; ANDREASON, 2008), assim como investigações sobre as especificidades da expatriação feminina (SELMER e LEUNG, 2007; INSCH, 2008; THARENOU, 2010) e o processo de repatriação de executivos em designação internacional (BEGLEY, COLLINGS e SCULLING, 2008). Esta não é uma lista exaustiva, mas ilustrativa da ênfase da academia em processos relativos a EOs, em detrimento da busca por semelhantes conhecimentos referentes a EVs. Dentre os escassos estudos que buscam compreender empiricamente as distinções entre EOs e EVs, destacam-se o de Doherty, Dickmann e Mills (2011), que identificou distintas motivações para a expatriação em ambos os tipos de profissionais, e o de Jokinen, Brewster e Suutari (2008), que avaliou os diferentes ganhos de carreiras desses dois grupos de executivos após a repatriação.

Apesar das contribuições desses estudos no sentido de revelar dimensões em que ambos os grupos de expatriados se distinguem, faz-se necessário compreender idiossincrasias do processo de adaptação de EOs e EVs, comparando-os. Entre os temas mais relevantes na literatura sobre expatriação, destaca-se o processo de adaptação transcultural, apontado por Black, Mendenhall e Oddou (1991) como conceito central para a área de gestão internacional de recursos humanos. Nesse contexto, neste estudo teve-se como objetivo diferenciar EOs e EVs con-

ceitual e empiricamente, ao examinar diferenças no processo de adaptação de indivíduos de ambos os grupos no Brasil.

Pretende-se contribuir para a literatura sobre gestão internacional de recursos humanos de algumas formas. Primeiro, este estudo contribui para que se reconheça a importância de ampliar o foco de pesquisa, hoje mais concentrado em EOs, de forma a incluir EVs. Segundo, ressalta aspectos que diferenciam empiricamente os dois tipos de expatriados citados. Tais distinções, caso ignoradas em futuras pesquisas, podem levar a resultados imprecisos. Terceiro, fornece informações a pesquisadores e gestores a respeito da adaptação de EOs e EVs no ambiente de negócios brasileiro.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se uma revisão de literatura a respeito da adaptação transcultural e das distinções entre EOs e EVs. Em seguida, descreve-se a metodologia, sucedida da apresentação e da discussão dos resultados. O estudo encerra-se com a apresentação de sugestões práticas e acadêmicas e das limitações da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Adaptação transcultural

A adaptação transcultural refere-se à facilidade ou à dificuldade que as pessoas enfrentam em relação a diversos aspectos ligados à vida e ao trabalho no exterior (LEE e VAN VORST, 2010). Envolve redução de incertezas no sentido de possibilitar que o indivíduo se sinta mais confortável com uma nova cultura e nela viva em maior harmonia (BLACK, 1988; TAKEUCHI *et al.*, 2005; PELTOKORPI e FROESE, 2009). Expatriados bem-adaptados são abertos a novas experiências, mostram-se tolerantes e receptivos aos padrões existentes na cultura de destino (CHURCH, 1982) e auxiliam a organização em processos de fusões e aquisições e entradas em novos mercados, por exemplo (PELTOKORPI e FROESE, 2009). Já aqueles que enfrentam problemas de adaptação em outro país tendem a apresentar insatisfação em relação ao trabalho (SHAY e BAACK, 2006) e, em situações mais extremas, frequentemente vivenciam término prematuro da designação no exterior e até demissões (RAMALU *et al.*, 2010). Esse conjunto de fatores levou a adaptação transcultural à condição de tema frequente e atual na literatura sobre negócios internacionais, conforme ressaltado em revisões sobre o tema (por exemplo, BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; BASHKAR-SHRINIVAS *et al.*, 2005).

Os estudos seminais de Black (1988) e Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõem que a adaptação transcultural de expatriados possui três facetas centrais: a adaptação geral, a adaptação ao trabalho e a adaptação quanto à interação. A primeira envolve aspectos como temperatura, alimentação, transporte, compras, diversão e vida em geral na cultura de destino. A adaptação ao trabalho refere-se ao ajuste necessário

para adequar-se a padrões de trabalho, liderança e relacionamentos profissionais com companheiros no exterior. A adaptação quanto à interação, por sua vez, diz respeito ao conforto psicológico no que se refere ao relacionamento com pessoas fora do ambiente profissional no país de destino. A validação desse modelo foi verificada em diversos estudos (BASHKAR-SHRINIVAS *et al.*, 2005).

Alguns pesquisadores têm usado essas facetas como categorias de análise em estudos sobre adaptação transcultural de expatriados (por exemplo, PELTOKORPI e FROESE, 2009; JENKIS e MOCKAITIS, 2010), inclusive no Brasil (GUIGUET e SILVA, 2003). A adaptação de expatriados tem recebido atenção crescente de organizações em razão da necessidade de criar-se uma força de trabalho capaz de pensar globalmente. O número crescente de fusões e aquisições envolvendo empresas de diferentes países, assim como outras formas de internacionalização de negócios, também tem contribuído para o crescimento do interesse pelo tema.

A adaptação transcultural pode ser influenciada por diversos fatores. Algumas características individuais, como a personalidade (FENNER JR. e SELMER, 2008; KIM e SLOCUM, 2008; CHIU *et al.*, 2009) e a inteligência cultural (KUMAR, ROSE e SUBRAMANIAM, 2008; WU e ANG, 2011) do expatriado, têm sido apontadas como importantes para a compreensão do ajuste em diferentes culturas. Alguns autores (ANDREASON, 2008; BROWN, 2008) também têm apontado a adaptação do cônjuge do expatriado como outro fator que influencia esse processo. Dentre os fatores organizacionais, citam-se como facilitadores a realização de treinamentos sobre competências sociais (PIRES, STANTON e OSTENFELD, 2006; SELMER e FENNER JR., 2008) e o apoio em termos de fixação de residência e locomoção (VAN DER BANK e ROTHMANN, 2006; CHEN e CHIU, 2009; LEE e VAN VORST, 2010). Alguns fatores contextuais, como a cultura do país de destino (TANURE, BARCELLOS e CYRINO, 2006; VARMA, BUDHWAR e PICHLER, 2010) e a distância cultural entre os países de origem e destino (JENKIS e MOCKAITIS, 2010; SELMER, CHIU e SHENKAR, 2011), também são apontados frequentemente como influenciadores da adaptação dos expatriados.

No Brasil, ainda são escassos os esforços de pesquisa sobre a adaptação de expatriados. Na pesquisa de Gonçalves e Miura (2002), foi identificado que expatriados possuem maior dificuldade de adaptação nas dimensões de adaptação geral e quanto ao trabalho que na de adaptação quanto à interação. Já Guiguet e Silva (2003) identificaram a personalidade do expatriado e a falta de apoio familiar como os principais fatores que dificultam a adaptação de executivos estrangeiros que vivem no Brasil. Outros autores brasileiros têm se proposto a analisar a adaptação de brasileiros no exterior (TANURE, BARCELLOS e FLEURY, 2009; ARAUJO, BROSEGHINI e CUSTODIO, 2011) e a realizar discussões teóricas sobre o tema (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; HOMEM e DALLAGNELO, 2006), porém sem fazer a distinção entre EVs e EOs.

## 2.2. Expatriados organizacionais e voluntários

A literatura sobre expatriação tem se referido a expatriados como um grupo homogêneo, apesar de alguns autores há alguns anos identificarem a necessidade de distingui-los conceitualmente em dois grupos principais: organizacionais e voluntários (SUUTARI e BREWSTER, 2000; VANCE, 2005; BEGLEY, COLLINGS e SCULLING, 2008; PELTOKORPI e FROESE, 2009). EOs são os profissionais enviados por empresas multinacionais ao exterior para ocuparem um cargo específico ou para trabalharem em uma meta que tem necessidade de ser alcançada (PELTOKORPI e FROESE, 2009); eles são motivados à expatriação principalmente por questões financeiras e por benefícios vislumbrados para após a repatriação, o que configura a expatriação organizacional como uma estratégia de carreira (JOKINEN, BREWSTER e SUUTARI, 2008). Tal grupo de expatriados geralmente possui um prazo definido para permanência no exterior (MILLER e CHENG, 1978). Os EOs tendem a receber apoio das empresas, podendo gozar do direito a treinamento cultural e de idioma, aporte financeiro e suporte em suas questões pessoais, como moradia e educação para os filhos (HOWE-WALSH e SCHYNS, 2010; BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2011). Já os EVs são profissionais que atuam no exterior com vínculo empregatício, não tendo sido transferidos por uma instituição, mas viajado por iniciativa própria. A contratação de EVs também tem sido uma forma encontrada por algumas empresas no sentido de diversificação de talentos e de criação de uma força de trabalho com conhecimentos transculturais. Os EVs têm como fatores motivadores questões de caráter individual, primordiais à expatriação, como busca por experiências novas, autodesenvolvimento e outras agendas pessoais (JOKINEN, BREWSTER e SUUTARI, 2008). Diferentemente dos EOs, em geral os EVs não possuem um prazo estipulado de retorno ao país de origem e não recebem apoio organizacional para o processo de adaptação (THARENOU, 2003, PELTOKORPI, 2007; HOWE-WALSH e SCHYNS, 2010).

Uma vez que o EV é uma pessoa que atua profissionalmente no exterior por iniciativa própria, têm sido utilizados de forma intercambiável os termos **imigrante** e **expatriado voluntário**. Al Ariss (2010) defende a necessidade da distinção entre esses termos, já que o primeiro é frequentemente visto como um produto social indesejável, que perturba a ordem social e que, portanto, não despertaria o interesse das organizações no país de destino. Para ele, o EV possui um maior status social no país de destino que o imigrante e, por isso, o autor argumenta que o conceito de EV se diferencia do de imigrante. Diante disso, Al Ariss (2010) defende que um expatriado voluntário deve, necessariamente, ser proveniente de um país desenvolvido. Neste artigo, considera-se que é a qualificação profissional – e não o grau de desenvolvimento econômico do país de origem em relação ao de destino – que diferencia um EV de um imigrante. Se a qualificação para que um indivíduo seja considerado

hábil para cumprir uma designação como EO não leva em consideração o desenvolvimento de seu país de origem, mas sua qualificação gerencial e transcultural (JOKINEN, BREWSTER e SUUTARI, 2008), entende-se aqui ser razoável aplicar o mesmo critério ao conceito de EV. Sendo assim, assume-se o entendimento de que expatriados voluntários são pessoas com qualificação profissional que tomam a iniciativa de migrar para outro país buscando desempenhar atividades profissionais.

Estudos que diferenciam tais grupos conceitualmente ainda são escassos no mundo e, segundo o levantamento realizado nesta revisão da literatura, ainda inexistentes no Brasil. Como a maior parte dos expatriados no mundo é formada por voluntários (SELMER e LAURING, 2010) e por eles representarem uma opção vantajosa para a obtenção de talentos globais (MYERS e PRINGLE, 2005), faz-se necessário realizar pesquisas que distingam ambos os grupos conceitualmente e que explorem suas idiossincrasias. Alguns autores têm avançado nesse sentido. Por exemplo, Jokinen, Brewster e Suutari (2008), em um estudo com expatriados finlandeses, identificaram que o potencial de carreira de EVs tende a ser menos favorável que o de EOs em razão da desconfiança que sofrem no exterior pela falta de conhecimento de suas experiências prévias. Peltokorpi e Froese (2009) compararam quantitativamente a satisfação de EOs e EVs no Japão e identificaram que os EVs se sentem mais satisfeitos que EOs quanto à vida em geral e aos relacionamentos com pessoas locais (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991).

Mais recentemente, novos estudos foram realizados sobre o tema. Doherty, Dickmann e Mills (2011) exploraram as diferenças entre as motivações para a expatriação de EOs e EVs e perceberam que, enquanto EOs depositam maior ênfase em motivos relacionados à carreira, como habilidades profissionais e impacto salarial de longo prazo, EVs motivam-se mais pela experiência pessoal no local de destino, resultados semelhantes aos encontrados por Mo e Jian-Ming (2010). Tharenou e Caulfield (2010) pesquisaram as razões para a repatriação de EVs australianos e concluíram que deficiências na adaptação e a ocorrência de eventos isolados frustrantes na cultura de destino e a maior facilidade para retornar ao país natal contribuem para a decisão de repatriação.

A pesquisa aqui relatada proporciona um avanço no conhecimento sobre expatriação, ao aprofundar o conhecimento a respeito das distinções entre a adaptação de EOs e EVs no Brasil, uma cultura hospedeira emergente como destino para expatriação.

### 3. METODOLOGIA

Com o objetivo de diferenciar EOs e EVs conceitual e empiricamente, ao examinar diferenças no processo de adaptação de indivíduos de ambos os grupos no Brasil, realizou-se o estudo em uma abordagem qualitativa. Foram entrevistados 21 EOs e 24 EVs com perfil profissional executivo e que residem ou residiram no Brasil por pelo menos dois anos. Esse número

de entrevistados encontra-se de acordo com a orientação de Poirier, Clapier-Valladon e Raubaut (1983) de que, em geral, um total de 20 a 30 entrevistados permite o alcance da saturação de dados em pesquisas qualitativas.

Inicialmente, foram enviados convites para a pesquisa para 183 endereços de e-mails pessoais disponibilizados por executivos expatriados em *blogs* e redes sociais sobre designações internacionais. Dos 32 expatriados que retornaram a mensagem e aceitaram realizar a entrevista, 15 foram efetivamente entrevistados, sendo nove EOs e seis EVs. Com o intuito de seguir ampliando a amostra, utilizou-se a técnica de amostragem **bola de neve** (HECKATHORN, 1997). Nessa técnica de amostragem, os primeiros sujeitos da pesquisa sugerem aos autores do estudo outros possíveis participantes em sua rede de contatos pessoais. Ela é comumente usada em estudos com populações escondidas (SALGANIK e HECKATHORN, 2004) e tem sido empregada em estudos com expatriados (PELTOKORPI e FROESE, 2009). Assim, criaram-se ondas sucessivas de obtenção de informação, o que permitiu a realização de 45 entrevistas com duração média de 30 minutos, entre junho de 2010 e junho de 2011. As entrevistas foram realizadas em português, inglês e espanhol, dependendo da preferência do participante. Em diversos casos, o expatriado variava a língua utilizada ao longo da entrevista. Quando isso ocorreu, buscou-se acompanhar a preferência do entrevistado, expressando-se no mesmo idioma.

O quadro 1 sintetiza o perfil desses expatriados segundo nacionalidade, sexo, idade e origem das empresas nas quais trabalham.

As entrevistas foram realizadas utilizando-se um roteiro semiestruturado com questões baseadas no modelo de adaptação transcultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991) e foram analisadas por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Inicialmente, as três facetas do referido modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) – adaptação geral, ao trabalho e à interação – foram usadas como categorias de análise das entrevistas. Assim, foram classificados separadamente em uma grade fechada (BARDIN, 1977; KRIPPENDORFF, 1980) os trechos das entrevistas de EOs e EVs que se referiam a cada uma das três facetas da adaptação. Em um segundo momento, buscou-se identificar, dentro dos fragmentos classificados em cada uma das três categorias de análise iniciais, termos que representavam os significados recorrentes nos depoimentos dos participantes, formando, a partir da grade fechada inicial, três grades abertas – uma para cada faceta da adaptação transcultural. Chegou-se, assim, à constituição de palavras-tema sob as quais foram agrupados trechos de entrevistas que revelavam significados comuns a respeito de como ocorre a adaptação de ambos os tipos de expatriados sob cada uma das facetas do modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991). Assim, pode-se dizer que neste estudo se empregou a grade mista de categorias (BARDIN, 1977; KRIPPENDORFF, 1980).

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada com base em procedimentos interpretativos característicos da pesquisa

## Quadro 1

## Participantes da Pesquisa

Expatriados Organizacionais					Expatriados Voluntários				
Código	Nacionalidade	Sexo	Idade	Origem da Empresa	Código	Nacionalidade	Sexo	Idade	Origem da Empresa
EO1	EUA	M	36	Estrangeira	EV1	EUA	M	38	Estrangeira
EO2	EUA	M	38	Estrangeira	EV2*	EUA	F	38	Estrangeira
EO3	EUA	F	45	Brasileira	EV3	EUA	M	29	Brasileira
EO4	EUA	M	43	Estrangeira	EV4	Espanha	M	30	Estrangeira
EO5	EUA	M	28	Estrangeira	EV5*	Espanha	F	35	Brasileira
EO6	EUA	M	43	Estrangeira	EV6	Espanha	M	38	Brasileira
EO7	EUA	F	49	Estrangeira	EV7	França	M	28	Estrangeira
EO8	EUA	M	34	Estrangeira	EV8**	França	M	40	Estrangeira
EO9	EUA	M	38	Brasileira	EV9	Reino Unido	M	31	Brasileira
EO10	França	M	46	Estrangeira	EV10**	Reino Unido	M	44	Estrangeira
EO11	França	M	49	Estrangeira	EV11	Portugal	F	48	Brasileira
EO12	Alemanha	M	42	Estrangeira	EV12	Portugal	M	39	Brasileira
EO13	Reino Unido	M	35	Brasileira	EV13	Itália	M	33	Estrangeira
EO14	Japão	M	43	Estrangeira	EV14	Itália	M	35	Estrangeira
EO15	Espanha	M	47	Estrangeira	EV15**	Canadá	M	48	Brasileira
EO16	Portugal	M	38	Estrangeira	EV16**	Suíça	M	41	Estrangeira
EO17	Itália	M	48	Estrangeira	EV17*	Japão	F	38	Estrangeira
EO18	Dinamarca	M	41	Brasileira	EV18	Austrália	M	34	Brasileira
EO19	Noruega	M	41	Estrangeira	EV19	Nova Zelândia	M	38	Estrangeira
EO20	Suécia	M	39	Estrangeira	EV20*	Holanda	F	35	Brasileira
EO21	Finlândia	M	37	Estrangeira	EV21	Bélgica	M	38	Estrangeira
					EV22**	Dinamarca	M	40	Brasileira
					EV23	Noruega	M	33	Brasileira
					EV24	Suécia	M	34	Estrangeira

Notas: \* Casadas com expatriados organizacionais.

\*\* Casados(as) com brasileiros(as).

qualitativa. Complementarmente, adotou-se o procedimento de contagem de ausências e presenças das palavras-tema nas entrevistas de cada grupo de expatriados (EOs e EVs), sem levar em consideração o número de incidências das palavras-tema em uma mesma entrevista. Esse procedimento encontra suporte em Bardin (1977), que defende que o que se deve levar em consideração em contagens de ausências e presenças de palavras-tema em análises de conteúdo é a identificação ou não de uma característica de conteúdo em uma dada entrevista, e não sua frequência no depoimento de um mesmo participante.

Ao apresentar e analisar os resultados, foram citadas algumas evidências empíricas que originaram os códigos encontrados na análise. Em consonância com o objetivo do estudo,

buscou-se identificar, dentre as palavras-tema, quais delas guardavam entre si uma relação de contraste. Então, ao contar as presenças e ausências dessas palavras-tema nos depoimentos de cada tipo de expatriado, chegou-se à identificação de oito diferenças entre EOs e EVs, que foram apresentadas na forma de proposições. A discussão dos resultados encontrados foi organizada a partir dessa sistematização dos dados em função das proposições.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados foram analisados e classificados de acordo com as categorias de adaptação geral, ao trabalho

e à interação com locais. A análise levou à elaboração de oito proposições que permitiram o alcance do objetivo de diferenciar EOs e EVs conceitual e empiricamente, por meio da identificação de distinções no processo de adaptação de indivíduos de ambos os grupos no Brasil. A seguir, são apresentados e analisados os relatos dos entrevistados à luz da literatura e do objetivo da pesquisa, de acordo com as categorias de adaptação transcultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991). A apresentação dos resultados é feita tendo em vista as proposições apresentadas. As proposições 1, 2 e 3 dizem respeito à adaptação geral, enquanto as proposições 4 e 5 se referem à adaptação à interação com pessoas locais e as proposições 6, 7 e 8, à adaptação ao trabalho.

#### 4.1. Adaptação geral

A adaptação geral de expatriados refere-se à adequação dos profissionais a aspectos como temperatura, alimentação, transporte, compras no ambiente de destino (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991). No quadro 2, apresenta-se a relação presença-ausência de palavras-tema, obtidas durante o processo de codificação das entrevistas realizadas com EOs e EVs, na primeira categoria de análise: adaptação geral. No quadro 3, apresentam-se fragmentos de conteúdos das entrevistas que forneceram suporte empírico para a constituição das palavras-tema e proposições listadas no quadro 2. Segundo os relatos de ambos os tipos de expatriados, o Brasil apresenta-se como um ambiente burocrático, em que muitas dificuldades são encontradas para a resolução de atividades do cotidiano necessárias para uma melhor adaptação geral.

Percebe-se nos depoimentos classificados na linha P1 (proposição 1) do quadro 3 que o Brasil se apresenta, na percepção de EOs e EVs, como um ambiente em que há regras excessivas para processos rotineiros e que a dificuldade de lidar com tais empecilhos ocasiona tensões relativas no processo de ajuste. Alguns EVs que vieram para o Brasil já com uma rede de contatos estabelecida relataram que foram orientados em várias ocasiões a respeito de alternativas para resolver problemas rotineiros, entretanto a maioria dos EVs entrevistados disse que aprendeu por si própria a lidar com esses entraves. Já a adaptação dos EOs foi facilitada pelo suporte oferecido pelas organizações em que trabalham, conforme salientado por Howe-Walsh e Schyns (2010). A partir dessas observações, sugerem-se três proposições (proposições 1, 2 e 3)

##### 4.1.1. Proposição 1

Enquanto EOs têm sua adaptação geral inicial facilitada pelo apoio organizacional, EVs têm a sua adaptação dificultada por precisarem adaptar-se, em termos gerais, por conta própria.

Outro aspecto salientado pelos entrevistados refere-se à facilidade de acesso aos bairros em que os serviços de maior qualidade são oferecidos. Geralmente oriundos de países com sistemas de transporte eficientes e com reduzida perda de tempo com deslocamentos urbanos, os executivos entrevistados destacaram a influência que a distância entre o local de residência e os centros de oferecimento de serviço traz para sua adaptação.

Os fragmentos apresentados na linha P2 (proposição 2) do quadro 3 sugerem, mais uma vez, que o suporte organizacional

Quadro 2

#### Adaptação Geral: Presença-Ausência de Palavras-Tema

Proposição	Palavras-Tema	Tipo de Expatriado			
		EO (21 entrevistados)		EV (24 entrevistados)	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P1	Tendo a adaptação facilitada pelo <b>suporte organizacional</b> recebido	14	07	00	24
	Tendo a adaptação dificultada <b>pela falta de suporte organizacional</b> e a necessidade de adaptar-se por conta própria	01	20	16	08
P2	Tendo a adaptação facilitada pela <b>localização privilegiada de moradia</b>	13	08	01	23
	Tendo a adaptação dificultada pela <b>localização inadequada de moradia</b>	00	21	15	09
P3	Encontrando <b>estabilidade</b> na adaptação rapidamente	14	07	01	23
	Adaptando-se melhor a partir da <b>exploração contínua</b> do ambiente de destino	02	19	15	09

## Quadro 3

## Adaptação Geral: Fragmentos do Conteúdo das Entrevistas por Tipo de Expatriado

	EO	EV
P1	"Eu não sei o que eu faria se não fosse o departamento de suporte a Expatriados. Minha esposa adorou um apartamento quando chegamos e a pessoa fez tantas exigências que temi que não conseguiria alugar. Felizmente eles conseguiram resolver. Dar um jeito, certo (risos)?" (EO19, norueguês, homem).	"Não foi nada fácil me ajustar no país. Eu tive que ir me virando sozinho, porque vim com duas malas e dinheiro para passar seis meses até me estabilizar no mercado. Tem muita burocracia e era um país novo para mim. Então foi complicado resolver tudo sozinho tendo que me recolocar também" (EV18, australiano, homem).
	"Para me adaptar à vida em geral aqui o apoio da empresa foi essencial, eles já têm toda a estrutura para cuidar disso, facilitou muito" (EO7, mulher).	"Quando eu fui expatriada por uma empresa para a Argentina foi fácil, tinha suporte. Aqui, foi por minha conta e por isso dificultou muito" (EV17, japonesa, mulher).
P2	"São Paulo é imensa, com um sistema de transporte muito problemático. Eu precisava viver bem centralizado. Pedi isso para a empresa, era mais fácil para eles que para mim. Esse apoio facilitou muito as coisas" (EO15, espanhol, homem).	"Me impressionei com o custo do aluguel aqui no Rio. Gosto do meu bairro, mas tudo é muito distante. Para morar em um local mais próximo dos lugares em que costumo ir, eu precisaria pagar muito mais caro" (EV15, canadense, homem).
	"Eu moro em um lugar muito central. As crianças vão caminhando para a escola, o mercado é próximo. É próximo daqui, então venho por dentro, no bairro, e não pego trânsito. A empresa paga caro para nos dar essa comodidade, mas isso ajuda a adaptação" (EO20, sueco, homem).	"Não acho o aluguel caro, mas eu só não consigo pagar o aluguel ou comprar um apartamento onde eu gostaria. Isso fica para os expatriados que estão em designação. No meu caso, que vim porque me casei com uma brasileira, não tenho esse apoio" (EV10, inglês, homem).
P3	"Eu tenho o que preciso, mas sinto que a adaptação que tive nas primeiras semanas é a que tenho hoje. Há muitos meses que não descubro um local de lazer novo, restaurante, essas coisas. [...] Evito me aventurar, já estou bem adaptado" (EO8, estadunidense, homem).	"Já estou aqui há três anos e sinto que a cada dia estou mais adaptado, porque vou explorando, aproveitando mais a cidade [...]. A cidade é grande, são muitos lugares, a cultura é rica. Na semana passada estava aprendendo sobre as festas do meio do ano. Eu adoro isso!" (EV24, sueco, homem).
	"Eu gosto de explorar, mas minha esposa tem muito medo da segurança. Além do mais, ela acaba vendo os nossos quatro anos como uma etapa temporária. Parece que, no fim, fica uma vontade de que acabe logo para que nós possamos voltar a viver" (EO4, estadunidense, homem).	"Pouco a pouco eu fui conhecendo melhor a cidade, indo a cada cantinho, descobrindo opções. Então, o tempo vai passando e eu vou ficar mais e mais bem adaptado conforme vou descobrindo a minha versão de São Paulo" (EV19, neozelandês, homem).

oferecido aos EOs favorece sua adaptação geral, uma vez que possibilita que os executivos habitem em regiões privilegiadas em termos de acesso a facilidades urbanas. Por outro lado, os EVs, que já foram apontados na literatura como em desvantagem salarial em relação aos EOs (JOKINEN, BREWSTER e SUUTARI, 2008; THARENNOU, 2010), acabam por enfrentar maiores desafios no deslocamento cotidiano, o que dificulta seu acesso a locais de interesse no Brasil. Sendo assim, apresenta-se a proposição seguinte.

#### 4.1.2. Proposição 2

Enquanto EOs vivem em locais mais próximos dos centros de facilidade de serviços da cidade, EVs costumam viver em locais mais distantes, o que dificulta sua adaptação geral.

Apesar da dificuldade inicial de adaptação encontrada pelos EVs em razão da falta do suporte organizacional, estes parecem passar por um processo mais longo e intenso de evolução em

termos de ajuste à nova cultura. Enquanto os EOs entrevistados mostraram maior conformidade com a adaptação obtida nos primeiros meses no País, os EVs alegaram adotar uma postura de maior exploração do ambiente de destino.

Nesse aspecto, diferenças na perspectiva de tempo de ambos os tipos de expatriados parecem trazer influência à intensidade com que eles buscam explorar a cultura do ambiente anfitrião. Como sugerem os depoimentos listados na linha P3 (proposição 3) do quadro 3, os EOs entrevistados tendem a limitar sua perspectiva de tempo durante uma designação internacional pelo fato de estarem em uma situação temporária, que geralmente dura de três meses a cinco anos (PELTOKORPI e FROESE, 2009). Já os EVs que participaram da pesquisa mostraram uma perspectiva de tempo mais rotineira, uma vez que dificilmente determinam previamente uma data limite para seu tempo de permanência no exterior (MILLER e CHENG, 1978; HOWE-WALSH e SCHYNS, 2010). Dessa forma, EVs tendem a superar as dificuldades iniciais de adaptação ao longo do tempo,

à medida que satisfazem sua motivação por vivências culturais novas (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991), enquanto EOs tendem a contentar-se com um nível que considerem razoável em termos de adaptação geral.

#### 4.1.3. Proposição 3

Com o tempo, EOs tendem a satisfazer-se com o conhecimento que possuem com relação ao país de destino, enquanto EVs tendem a melhorar sua adaptação geral à proporção que exploram o novo ambiente.

#### 4.2. Adaptação à interação

Os entrevistados foram também perguntados sobre sua adaptação no que se refere a seus relacionamentos com brasileiros com quem não têm relacionamento profissional. Além de ser um componente básico da satisfação com a vida rotineira, a adaptação à interação com pessoas locais pode fornecer apoio social e emocional para lidar com o estresse e a ansiedade naturalmente inerentes ao processo de expatriação. Inabilidade ou falta de interesse de lidar com pessoas locais podem gerar sentimentos de solidão e alienação social (PELTOKORPI e FROESE, 2009).

No quadro 4, é apresentada a relação presença-ausência de palavras-tema referentes à categoria de análise adaptação à interação. No quadro 5, são destacados alguns segmentos de conteúdos das entrevistas codificados nessa categoria.

A perspectiva temporal limitada dos EOs acaba influenciando a falta de desejo de interagir com brasileiros que não sejam relacionados a seu trabalho. A estratégia usada para gerar uma rede social é a de tentar reproduzir em um grupo seletivo de locais e com um conjunto restrito de outros expatriados um ambiente mais semelhante possível ao do país de origem.

Os EVs, que geralmente não possuem intenção imediata de retornar ao país de origem, mostraram maior predisposição a interagir com brasileiros. O simples fato de terem tomado voluntariamente a decisão de vir para o País sugere maior interesse em vivenciar situações e uma rotina semelhantes àquelas vividas pelos locais. Os laços familiares com brasileiros, mais comuns em EVs, também acabam contribuindo para a produção de situações interacionais com brasileiros e para absorção e admiração em relação a hábitos culturais típicos do Brasil. Esse resultado concorda com as inferências feitas em estudos anteriores no sentido de destacar a maior disposição de EVs quanto à interação com locais (PELTOKORPI e FROESE, 2009; HOWE-WALSH e SCHYNS, 2010). Assim, sugerem-se as proposições 4 e 5.

#### 4.2.1. Proposição 4

Enquanto EOs tendem a interagir socialmente com outros expatriados, EVs mostram-se mais abertos e motivados à interação com locais.

O isolamento dos EOs pode ser mais bem compreendido mediante a análise das respostas às questões que se referiam às relações não profissionais com brasileiros. Entre os EOs, foram comuns os relatos de que o brasileiro possui uma tendência a cobrar um relacionamento mais próximo e íntimo que o desejado por eles. As percepções dos expatriados a respeito dessa demanda social podem ser observadas no quadro 5 (P5).

A influência da postura dos locais referente ao estrangeiro em si na adaptação quanto à interação de expatriados já havia sido ressaltada por Peltokorpi e Froese (2009). Esses autores ressaltaram que no Japão há alguma resistência à interação mais próxima com estrangeiros e que tal fator pode colaborar para o isolamento no país. No caso do Brasil, os dados sugerem que há uma demanda excessiva por interação com os estrangeiros,

#### Quadro 4

##### Adaptação à Interação: Presença-Ausência de Palavras-Tema

Proposições	Palavras-Tema	Tipo de Expatriado			
		EO (21 entrevistados)		EV (24 entrevistados)	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P4	Interagindo com outros expatriados	14	07	02	22
	Interagindo com pessoas locais	03	18	15	09
P5	Tendo a adaptação dificultada pela <b>demanda excessiva por relacionamentos</b> pessoais	12	09	00	24
	Tendo a adaptação facilitada pela <b>demanda agradável por relacionamentos</b> pessoais	04	17	14	10

## Quadro 5

## Adaptação à Interação: Fragmentos do Conteúdo das Entrevistas por Tipo de Expatriado

	EO	EV
	"Geralmente quando eu saio, na minha vida social, eu acabo saindo somente com a minha família ou com outros expatriados. Eu tenho encontros com brasileiros também, mas quase sempre é para fins de trabalho" (EO17, italiano, homem).	"Eu vim morar aqui porque gosto do jeito do Brasil. A vida passa mais devagar aqui. Adoro conversar, conhecer pessoas e o Brasil é um ótimo lugar para quem possui esse perfil" (EV21, belga, homem).
P4	"Me reúno em bares com outros americanos para as finais da NBA, Superbowl. [...] Não gosto de futebol, da comida brasileira, minha vida aqui é passageira, então prefiro sair com pessoas mais parecidas comigo, do lugar ao qual pertenço. É como tentar criar uma ilha americana aqui" (EO6, estadunidense, homem).	"Me relaciono com muitos brasileiros. Minha esposa e meus filhos são brasileiros. Na minha casa, o idioma principal é o português. Então, é natural para mim ter hábitos brasileiros. O cafezinho, o barzinho, já fazem parte de mim" (EV14, italiano, homem).
P5	"Uma vez um vizinho nos convidou para jantar [...]. O problema é que depois eles ficaram tentando manter contato, acho que eles esperaram que nós passássemos a ter um relacionamento mais próximo" (EO10, francês, homem).	"Uma coisa que eu percebi antes de chegar aqui é que o brasileiro gosta de fazer amizade, de sair junto. Não é só ali no trabalho que a gente conhece pessoas. Eu sempre conheço gente legal que não tem a ver com o trabalho" (EV2, estadunidense, mulher).
	"Acho que o brasileiro em geral exagera muito nessa coisa de querer sempre ser amigo, acaba invadindo o espaço individual. Isso é um problema" (EO14, japonês, homem).	"O povo aqui vive em função dos momentos de lazer e eu admiro isso. Eu incorporei muito dessa forma de viver e por isso esse assédio me ajudou a me adaptar" (EV16, suíço, homem).

o que desperta em diversos EOs um sentimento de rejeição por tais relacionamentos. Vários dos EVs entrevistados também identificaram esse padrão cultural brasileiro, porém o interpretam como uma característica desejável e que facilita a interação com locais. Dessa forma, sugere-se a proposição 5.

#### 4.2.2. Proposição 5

Enquanto EOs consideram que existe por parte do brasileiro uma expectativa excessiva por intimidade e afetividade, EVs apreciam o caráter e a intensidade dos relacionamentos com locais.

#### 4.3. Adaptação ao trabalho

A adaptação ao trabalho refere-se ao ajuste ante os novos padrões de trabalho, supervisão e ao relacionamento com os colaboradores na cultura de destino. Conforme ressalta Selmer (1998), EOs frequentemente são enviados ao exterior em razão de serem considerados como executivos com habilidades especiais pela empresa que realiza a expatriação. Eles normalmente chegam ao exterior com objetivos e descrição de função definidos pela empresa e, por isso, não passam por um período inicial de conquista de uma posição de destaque no novo ambiente de trabalho, como ocorre com EVs.

Apresenta-se no quadro 6 a relação presença-ausência de palavras-tema referentes à categoria de análise adaptação ao tra-

balho. No quadro 7, são destacados alguns fragmentos de conteúdos das entrevistas que forneceram suporte para os achados dessa categoria. As proposições 7 e 8 são as que possuem um número menor absoluto de indivíduos que forneceram suporte empírico. Isso se deve ao fato de a proposição 7 se referir apenas aos expatriados que trabalham em empresas estrangeiras, e a 8 inclui somente os que são empregados de empresas brasileiras, e não a uma fundamentação empírica mais frágil.

Os relatos apresentados no quadro 7 que oferecem suporte para a proposição 6 (P6) coadunam com a ideia encontrada na literatura de que EOs passam por uma adaptação mais suave no que tange ao processo de conquistar confiança e reputação no ambiente de destino. Um EV chega à organização geralmente como um novo funcionário, sobre quem os colegas de trabalho possuem pouca ou nenhuma referência prévia. Diversos EVs entrevistados apontaram também que percebem certa desconfiança de seus colegas de trabalho brasileiros, que estranham o fato de o estrangeiro ter decidido viver e trabalhar no Brasil. Eles relataram a interpretação de que os brasileiros imaginam que eles não teriam sido bem-sucedidos em seus países de origem e, por essa razão, teriam escolhido o Brasil como opção de carreira. Assim, enquanto EVs se sentem como funcionários que chegam ao trabalho em condição de igualdade e até desconfiança, os EOs relataram sentir-se tratados como alguém que trará uma solução "que vem de fora", a figura de um salvador para os problemas da organização. Assim, apresenta-se a proposição 6.

## Quadro 6

**Adaptação ao Trabalho: Presença-Ausência de Palavras-Tema**

Proposição	Palavras-Tema	Tipo de Expatriado			
		EO (21 entrevistados)		EV (24 entrevistados)	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P6	Recebendo <b>respeito (atribuído)</b> dos colegas de trabalho	15	06	02	22
	Sentindo a <b>necessidade de conquistar o respeito</b> dos colegas de trabalho	01	20	15	09
P7	Liderando com base nas <b>práticas da matriz estrangeira</b>	Empresa Estrangeira			
	Liderando com base em uma combinação entre <b>práticas globais e locais em empresa estrangeira</b>	12	05	02	11
P8	Liderando com base em uma combinação entre <b>práticas globais e locais em empresa brasileira</b>	Empresa Brasileira			
	Liderando com base nas <b>práticas da cultura local em empresa brasileira</b>	04	00	01	10
		00	04	10	01

**4.3.1. Proposição 6**

Enquanto os EVs precisam conquistar o respeito e a credibilidade ante os colegas de trabalho, EOs chegam à empresa com as credenciais de **salvador**.

Os EOs que vêm ao Brasil podem tanto ter sido designados por uma empresa estrangeira, como por uma empresa brasileira. Ao longo das entrevistas, foram identificados, de acordo com a nacionalidade da empresa que conduz o processo de expatriação, dois diferentes padrões no que se refere ao dilema entre gerenciar segundo valores e práticas características brasileiras ou do país de origem do expatriado/empresa.

Os expatriados voluntários e organizacionais que trabalham no Brasil em empresas estrangeiras mostraram diferentes visões quanto ao modelo de liderança a ser adotado. EOs nessa condição apresentaram a concepção de que devem impor práticas de trabalhos que estejam alinhadas ao país de origem da empresa. Por outro lado, EVs que também trabalham em empresas estrangeiras possuem o entendimento de que seu papel seria o de buscar conciliar aspectos culturais brasileiros e da cultura do país de origem da empresa contratante. Por estarem no Brasil voluntariamente, integram-se de maneira mais íntima com brasileiros em geral e até, em diversos casos, haverem constituído uma família com pessoas brasileiras, EVs são vistos como aptos a realizar um estilo de gestão culturalmente conciliador, minimizando os possíveis conflitos interculturais na empresa em questão. Em vista disso, sugere-se a proposição 7.

**4.3.2. Proposição 7**

Em empresas estrangeiras, enquanto EVs buscam conciliar práticas competitivas internacionais com características da cultura local, EOs lideram mais orientados pelas práticas de trabalho da empresa de origem.

No entanto, quando a empresa contratante é de origem do país de destino da expatriação, esse padrão parece alterar-se. Vários EOs que são empregados de empresas brasileiras ressaltaram que levam em consideração o fato de a empresa ser brasileira em seu estilo de liderança. Eles acreditam que as empresas brasileiras que os designaram para vir ao país esperam que eles tragam elementos de gestão e padrões de liderança que reflitam as melhores práticas globais, mas sempre inseridos em um diálogo com a cultura brasileira. Os EVs que foram contratados por empresas brasileiras, por sua vez, apresentaram uma concepção de que, por terem sido contratados por corporações do país no qual foram viver, devem adotar um estilo de liderança e de trabalho bastante alinhado aos padrões locais.

Enquanto a expatriada voluntária se vê trabalhando “para uma empresa brasileira, como qualquer brasileiro” (EV20, holandesa, mulher) e acredita que o conhecimento global já esteja disponível na literatura e em cursos de MBA, o expatriado organizacional entende que o fato de a empresa ser brasileira reflete uma necessidade de aprendizagem da cultura local, embora entenda também que é esperado que ele traga seu “conhecimento mais global” (EO3, estadunidense, mulher) para ser compartilhado com os demais empregados. Assim, chega-se à proposição 8.

## Quadro 7

## Adaptação ao Trabalho: Fragmentos do Conteúdo das Entrevistas por Tipo de Expatriado

	EO	EV
P6	"Já percebi que aqui as pessoas respeitam muito o líder. Quando eu cheguei, percebi um sentimento das pessoas de que eu arrumaria as coisas, parece que todos ficaram esperando pelas minhas instruções, como se eu viesse fazer um milagre. Tive que ajudá-los a ver que a solução estava neles" (EO5, estadunidense, homem).	"Sempre havia desconfiança. As pessoas achavam estranho um português querer morar no Brasil por vontade, iniciativa própria. Alguns me perguntaram, brincando, é claro, o que eu tinha feito de errado em Portugal. Eu tive que ir mostrando que sou uma pessoa comum, como qualquer brasileiro [...]. Eu tive que lutar pelo meu espaço" (EV11, português, homem).
	"Aqui no trabalho as pessoas veem os expatriados como salvadores. Eles nos respeitam como se fôssemos uns Messias" (EO21, finlandês, homem)	"No trabalho é que a gente tem que conquistar a confiança das pessoas. Alguns desconfiam, acham que tem algo errado em querer morar aqui, que eu não dei certo lá" (EV23, norueguês, homem).
P7	"Eu não acho que eu tenha que estar todo o tempo seguindo os padrões de trabalho brasileiros. Eles estão em uma empresa alemã. Eu entendo que é preciso entender as diferenças, mas eu vim para alinhá-los com a cultura da empresa" (EO12, alemão, homem).	"Eles me contrataram porque queriam um americano que pudesse fazer uma ponte entre a empresa e os funcionários brasileiros. [...] Eu consigo entender os dois lados e busco conciliar isso na liderança" (EV1, estadunidense, homem).
	"Nossa empresa é francesa, eu também, então muito do meu tipo de gestão é francês. A empresa está em mais de 40 países, ela precisa de unidade. Essa unidade é baseada em valores de trabalho típicos da França" (EO11, francês, homem).	"Para me adaptar em relação ao trabalho eu precisei conciliar o estilo de gestão espanhol com o brasileiro. A empresa é espanhola, mas eles deixaram claro que queriam que eu mesclasse com o estilo brasileiro de trabalho" (EV4, espanhola, mulher).
P8	"Eles me trouxeram para compreender melhor a empresa, a cultura, no fim eu acabo aprendendo muito sobre o jeito brasileiro. Mas [...] eles também querem que eu traga um pouco do que eu sei; trabalhei na internacionalização de três empresas, então eu também preciso trazer meu conhecimento mais global" (EO18, dinamarquês, homem).	"Eu sou holandesa e estou trabalhando para uma empresa brasileira [...]. Eu é que tenho que aprender como as coisas funcionam. O que eu tenho de conhecimento, de competitividade já está nos livros, nos MBAs do Brasil. Eu só preciso ser mais como uma brasileira" (EV20, holandesa, mulher).
	"Para me adaptar no trabalho eu precisei aprender a conciliar os padrões de trabalho brasileiros com os americanos" (EO3, estadunidense, mulher).	"Um desafio foi absorver o jeito brasileiro de trabalho. A empresa é daqui, o mercado é interno, os funcionários são brasileiros, então eu tinha que ser um brasileiro também" (EV7, francês, homem)

## 4.3.3. Proposição 8

Em empresas brasileiras, enquanto EVs lideram sob a orientação das práticas de trabalho locais, EOs tentam conciliar as práticas competitivas internacionais com características da cultura local.

## 5. DISCUSSÃO

O propósito neste estudo foi diferenciar EOs e EVs, conceitual e empiricamente, ao examinar diferenças na adaptação de indivíduos de ambos os grupos no Brasil. Os resultados ressaltaram a importância de separá-los conceitual e empiricamente, uma vez que eles se mostraram com distintas características em termos das três dimensões de adaptação transcultural ado-

tadas neste estudo. As distinções aqui encontradas somam-se aos resultados de algumas pesquisas anteriores (INKSON *et al.*, 1997; SUUTARI e BREWSTER, 2000; PELTOKORPI e FROESE, 2009) no sentido de revelar diferenças entre EOs e EVs e, conseqüentemente, de ressaltar os riscos de tratar expatriados sem considerar o tipo de expatriação.

O apoio organizacional, recebido pelos EOs e não pelos EVs, foi um aspecto essencial para a compreensão das diferenças na adaptação entre os dois tipos de expatriados. Os dados sugerem que no Brasil o apoio organizacional é essencial para que os expatriados superem a burocracia existente no país. Esse suporte também proporciona aos EOs a possibilidade de viver em locais próximos aos centros de facilidade de serviços da cidade. Sem o apoio de uma organização que arque com custos de transferência e acomodação, EVs possuem desvantagem

no processo de adaptação geral, que tende a ser superada à proporção que exploram o novo ambiente e aprendem a lidar com as características da vida urbana brasileira. Em razão das diferenças nas motivações de ambos os grupos de expatriados para a vivência no exterior (SELMER, 1998), pode-se entender que EVs que decidiram, por questões pessoais, mudar-se para o exterior, possuem maior motivação para explorar o país de destino ao longo do tempo de vivência fora. Tal motivação os faz buscar maior diversificação de opções de mobilidade pela cidade e lugares de lazer e compras, por exemplo.

As diferenças identificadas quanto à adaptação referente à interação com locais parecem referir-se às distintas perspectivas de tempo que os indivíduos de ambos os grupos possuem. EOs, por possuírem um prazo determinado de permanência no exterior (PELTOKORPI e FROESE, 2009), tendem a encarar essa permanência em caráter temporário, o que os faz adotar um comportamento social distinto do que adotariam em um ambiente no qual tivessem planos de viver por tempo indeterminado. Dessa forma, eles buscam criar um círculo previsível de lugares e contatos – geralmente outros expatriados – que lhes possibilitam situações de interações suficientes para não se caracterizar um isolamento completo. Ao mesmo tempo, consideram incômoda a demanda social por interações pessoais com brasileiros. EVs, por outro lado, tendem a adotar uma perspectiva permanente de tempo e estabelecer uma vida social tão sólida quanto as já estabelecidas em sua terra natal. As relações sociais preexistentes, seja por relacionamentos amorosos, seja por amizade, também parecem ser um fator que influencia a maior disposição de EVs para interagir naturalmente com brasileiros. A demanda social, também considerada intensa, nesse caso é admirada.

A nacionalidade da empresa responsável pela contratação do expatriado apresentou-se como um aspecto-chave para a compreensão das distinções no que se refere à adaptação quanto ao trabalho. Em empresas estrangeiras, enquanto EOs lideram mais orientados pelas práticas de trabalho da empresa de origem, EVs buscam conciliar práticas competitivas internacionais com características da cultura local. Já quando trabalham para empresas brasileiras, o quadro altera-se: EVs lideram sob a orientação das práticas de trabalho locais e EOs tentam conciliar as práticas competitivas internacionais com características da cultura local. Assim, percebe-se que EOs tendem a oferecer – e empresas estrangeiras a demandar – práticas de gestão e liderança mais globais, ao passo que EVs tendem a ser melhores alternativas, e empresas brasileiras a serem mais desejosas, para um estilo de gestão mais alinhado à cultura brasileira.

Independentemente da combinação entre origem da empresa e tipo de expatriado em questão, ficou caracterizado que a presença de expatriados no país é essencial para a difusão da diversidade cultural nos ambientes de negócios. A cultura organizacional brasileira, que hoje se encontra em um quadro híbrido, transitório e em ressignificação – típico de um período de mudança caracterizado pela convivência entre traços

pré-globalização e traços pós-globalização (CHU e WOOD JR., 2008) –, tem sua ressignificação em parte explicada pela influência dos expatriados no país. Eles, assim como os profissionais brasileiros que atuam como expatriados no exterior, são agentes que compartilham vivências, aprendem e ensinam novos padrões de trabalhos que auxiliam na construção de novos significados para práticas e modelos predominantes no Brasil até o período pré-globalização. Dada essa importância dos expatriados para a compreensão do ambiente de negócios internacionais do país, a principal contribuição desta pesquisa foi encontrar evidências empíricas no contexto brasileiro da distinção entre expatriados organizacionais e voluntários, sob a ótica da adaptação transcultural. Diversos estudos têm, assim como esta pesquisa, apresentado diferenças entre EOs e EVs. Eles têm focado aspectos como variáveis demográficas individuais, como idade e gênero, motivação para a expatriação, colocação profissional no país de destino, decisões de carreira, apoio organizacional e remuneração (INKSON *et al.*, 1997; SUUTARI e BREWSTER, 2000; INKSON e MYERS, 2003; MYERS e PRINGLE, 2005; PELTOKORPI e FROESE, 2009). Este estudo apresentou outros aspectos, até então inexplorados, referente às diferenças entre ambos os tipos de expatriados. Apesar das evidências já presentes na literatura, diversos pesquisadores continuam tratando ambos os grupos de forma homogênea, o que possivelmente conduz a resultados empíricos falaciosos. Como ressaltam Peltokorpi e Froese (2009), a maioria dos estudos sobre expatriados conduz uma argumentação que se refere a expatriados organizacionais, mas são realizados empiricamente com uma mescla de EOs e EVs. O resultado é uma confusão conceitual que se reflete em recomendações pouco confiáveis para a prática de expatriação nas empresas e desconfiança de pesquisadores que se veem diante de estudos que não realizam tal distinção conceitual e empírica.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados e discutidos permitem apontar sugestões para pesquisas futuras e para a prática gerencial. Uma limitação constatada refere-se ao fato de nesta pesquisa o fenômeno de interesse ter se restringido ao da adaptação transcultural dos expatriados. Outros temas recorrentes na literatura sobre EOs, como expatriação de mulheres, influência do apoio familiar e adaptação em casos de repatriação, por exemplo, podem ser explorados em futuras pesquisas de forma a ampliar a compreensão sobre possíveis distinções entre EOs e EVs em outros aspectos. Outra abordagem interessante seria estudar a adaptação de expatriados brasileiros voluntários e organizacionais em outros países. Além disso, recomenda-se também a realização de estudos quantitativos que mensurem possíveis diferenças na adaptação e em outras características de EOs e EVs no Brasil, o que seria útil para conferir maior robustez à crítica aqui feita a respeito da inadequação do tratamento dos dois grupos de forma homogênea em pesquisas acadêmicas.

Em termos práticos, sugere-se que empresas atentem para a oportunidade pouco explorada de recrutar e selecionar EVs como alternativa para internacionalização da força de trabalho. Embora o Brasil se localize geograficamente distante dos países dos quais costuma originar-se a maioria dos expatriados, o país tem crescido em importância como ambiente hospedeiro de estrangeiros qualificados para compor a força de trabalho de empresas com sede ou filiais em terras brasileiras (BROOKFIELD GLOBAL RECOLOCATION SERVICES, 2011). A contratação de EVs, que, por não envolver “pacotes de expatriação” (BROOKFIELD GLOBAL RECOLOCATION SERVICES, 2011), é menos dispendiosa financeiramente que a de EOs (PELTOKORPI e FROESE, 2009), se apresenta como uma opção adicional vantajosa à expatriação organizacional para empresas multinacionais que desejam contar com executivos de origem internacional em suas sedes. O fato de apresentarem maior facilidade em termos de interação com locais e de conciliação entre modelos de gestão culturais brasileiros e globais

também os coloca em vantagem em relação a EOs como opção de contratação. Não se propõe aqui que a contratação de EOs seja substituída pela de EVs, mas complementada, uma vez que, além das vantagens já apresentadas, EVs podem atuar como elementos-chave para intermediar processos de adaptação transcultural de EOs e suas famílias. Dado o relativamente alto percentual de repatriações prematuras e até demissões que ocorrem devido a problemas de adaptação de expatriados (RAMALU *et al.*, 2010), essa intermediação feita por EVs poderia ser uma alternativa estratégica vantajosa para que profissionais que trabalham diretamente com a gestão internacional de recursos humanos alcancem melhores resultados nas expatriações realizadas. Essa sugestão não se aplicaria em casos em que a empresa deseja contar, no país de destino, com profissionais que já possuem experiência de trabalho na companhia. No entanto, em casos de profissionais que são contratados no país de origem e expatriados imediatamente, a sugestão prática aqui apresentada poderia ser aplicada. ◆

## REFERÊNCIAS

- ALARISS, A.A. Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. *Career Development International*, v.15, n.4, p.338-358, 2010. [DOI: 10.1108/13620431011066231].
- ANDREASON, A.W. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. *International Journal of Management*, Dorset, v.25, n.2, p.382-395, 2008.
- ARAUJO, B.F.V.B.; BROSEGHINI, N.; CUSTODIO, A.F. Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados: uma análise por meio de equações estruturais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR), 3., 2011, João Pessoa. *Anais... Paraíba: Anpad*, 2011.
- BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- BASHKAR-SHRINIVAS, P.; HARRISON, D.A.; SHAFFER, M.A.; LUK, D.M. Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytical evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, v.48, n.2, p.257-281, 2005. [DOI: 10.5465/AMJ.2005.16928400].
- BEGLEY, A.; COLLINGS, D.G.; SCULLING, S. The cross-cultural adjustment experiences of self-initiated repatriates to the Republic of Ireland labour market. *Employee Relations*, v.30, n.3, p.264-282, 2008. [DOI: 10.1108/01425450810866532].
- BLACK, J.S. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, v.19, n.2, p.277-294, 1988. [DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490383].
- BLACK, J.S.; MENDENHALL, M. 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. [DOI: 10.5465/AMR.1990.11591834].
- BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, v.16, n.2, p.291-317, 1991. [DOI: 10.5465/AMR.1991.4278938].
- BROOKFIELD GLOBAL RECOLOCATION SERVICES. *Global relocation trends: 2011 survey report*. New York: Windham International, 2011.
- BROWN, R.J. Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. *The International Journal of Human Resources Management*, Cardiff, v.19, n.6, p.1018-1034, 2008. [DOI: 10.1080/09585190802051303].
- CHEN, H.; CHIU, Y. The influence of psychological contracts on the adjustment and organisational commitment among expatriates. *International Journal of Manpower*, London, v.30, n.8, p.797-814, 2009. [DOI: 10.1108/01437720911004434].
- CHIU, Y-P.; WU, M.; ZHUANG, W-L.; HSU, Y-Y. Influences on expatriate social networks in China. *International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.20, n.4, p.790-809, 2009. [DOI: 10.1080/09585190902770703].
- CHU, R.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v.42, n.5, p.969-991, 2008. [DOI: 10.1590/S0034-76122008000500008].

- CHURCH, A.T. Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, v.91, n.3, p.540-572, 1982. [DOI: 10.1037/0033-2909.91.3.540].
- DOHERTY, N.; DICKMANN, M.; MILLS, T. Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.22, n.3, p.595-611, 2011. [DOI: 10.1080/09585192.2011.543637].
- FENNER JR., C.R.; SELMER, J. Public sector expatriate managers: psychological adjustment, personal characteristics and job factors. *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.19, n.7, p.1237-1252, 2008. [DOI: 10.1080/09585190802110026].
- GONÇALVES, G.A.; MIURA, I.K. Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 26., 2002, Salvador. *Anais... Bahia: Anpad*, 2002.
- GUIGUET, J.M.S.; SILVA, J.R.G. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 27., 2003, Atibaia. *Anais... São Paulo: Anpad*, 2003.
- HECKATHORN, D.D. Respondent-driven sampling: a new approach to the study of hidden populations. *Social Problems*, v.44, n.2, p.174-199, May 1997. [DOI: 10.1525/sp.1997.44.2.03x0221m].
- HOMEM, I.D.; DALLAGNELO, E.H. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v.5, n.1, art.8, 2006.
- HOWE-WALSH, L.; SCHYNS, B. Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.21, n.2, p.260-273, 2010.
- INKSON, K.; ARTHUR, M.B.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate assignment versus overseas experience: international HR development. *Journal of World Business*, v.2, n.4, p.351-368, 1997. [DOI: 10.1016/S1090-9516(97)90017-1].
- INKSON, K.; MYERS, B.A. "The big OE": self-directed travel and career development. *Career Development International*, v.8, n.4, p.170-181, 2003. [DOI: 10.1108/13620430310482553].
- INSCH, G.S. The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business Ethics*, v.83, n.1, p.19-28, 2008. [DOI: 10.1007/s10551-007-9649-0].
- JENKIS, E.M.; MOCKAITIS, A.I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.21, n.15, p.2694-2715, 2010. [DOI: 10.1080/09585192.2010.528653].
- JOKINEN, T.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resources Management*, Cardiff, v.19, n.6, p.979-998, 2008. [DOI: 10.1080/09585190802051279].
- KIM, K.; SLOCUM, J.W. Individual differences and expatriate assignment effectiveness: the case of U.S. based Korean expatriates. *Journal of World Business*, v.43, n.1, p.109-126, Jan. 2008. [DOI: 10.1016/j.jwb.2007.10.005].
- KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. London: Sage, 1980.
- KUMAR, N.; ROSE, R.C.; SUBRAMANIAM, S.R. The effects of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: a review. *Journal of Social Sciences*, v.4, n.4, p.320-328, 2008.
- LEE, L.; VAN VORST, D. The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, Dorset, v.27, n.3, part 2, p.628-649, 2010.
- MILLER, E.L.; CHENG, J. A closer look at the decision to accept an overseas position. *Management International Review*, v.18, n.1, p.25-33, 1978.
- MO, H.; JIAN-MING, X. A preliminary research on self-initiated expatriation as compared to assigned expatriation. *Canadian Social Science*, Quebec, v.6, n.5, p.169-177, 2010.
- MYERS, B.; PRINGLE, J.K. Self-initiated foreign experience as accelerated development: influences of gender. *Journal of World Business*, v.40, n.4, p.421-431, Nov. 2005. [DOI: 10.1016/j.jwb.2005.08.009].
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *International migration outlook*. Paris: OECD, 2007.
- PELTOKORPI, V. Intercultural communication patterns and strategies: Nordic expatriates in Japan. *International Business Review*, London, v.16, n.1, p.68-82, 2007. [DOI: 10.1016/j.ibusrev.2006.12.001].
- PELTOKORPI, V.; FROESE, F. Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.20, n.5, p.1096-1112, 2009. [DOI: 10.1080/09585190902850299].
- PEREIRA, N.A.F.; PIMENTEL, R.; KATO, H.T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.9, n.4, p.53-71, 2005.

- PIRES, G.; STANTON, J.; OSTENFELD, S. Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethnically diverse countries: marketing insights. *Cross Cultural Management*, v.13, n.2, p.156-170, 2006. [DOI: 10.1108/13527600610662339].
- POIRIER, J.; CLAPIER-VALLADON, S.; RAUBAUT, P. *Les récits de vie: théorie et pratique*. Paris: PUF, 1983.
- RAMALU, S.S.; ROSE, R.C.; KUMAR, N.; ULI, J. Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *The Journal of Applied Business Research*, v.26, n.6, p.113-122, 2010.
- SALGANIK, M.J.; HECKATHORN, D.D. Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. *Sociological Methodology*, v.34, n.1, p.193-239, 2004. [DOI: 10.1111/j.0081-1750.2004.00152.x].
- SELMER, J. Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.9, n.6, p.996-1007, Dec. 1998. [DOI: 10.1080/095851998340711].
- SELMER, J. Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. *Personnel Review*, v.34, n.1, p.68-84, 2005. [DOI: 10.1108/00483480510571888].
- SELMER, J.; CHIU, R.K.; SHENKAR, O. Cultural distance asymmetry in expatriate adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v.14, n.2, p.150-160, 2011. [DOI: 10.1108/13527600710745750].
- SELMER, J.; FENNER JR., C.R. Spillover effects between work and non-work adjustment among public sector expatriates. *Personnel Review*, v.38, n.4, p.366-379, 2008. [DOI: 10.1108/00483480910956328].
- SELMER, J.; LAURING, J. Self-initiated academic expatriates: inherent demographics and reasons to expatriate. *European Management Review*, v.7, n.3, p.169-179, Jan. 2010. [DOI: 10.1057/emr.2010.15].
- SELMER, J.; LEUNG, A.S.M. Symptom and problem focused coping strategies of business women expatriates and their socio cultural adjustment in Hong-Kong. *Women in Management Review*, v.22, n.7, p.588-605, 2007. [DOI: 10.1108/09649420710825742].
- SHAY, S.; BAACK, S. An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, v.6, n.3, p.275-294, 2006. [DOI: 10.1177/1470595806070634].
- STRACK, R.; CAYE, J.M.; LEICHT, M.; VILLIS, U.; BOHM, H.; McDONNELL, M. *The future of HR in Europe: key challenges through 2015*. Boston: Boston Consulting Group and European Association of Personnel Management, 2007.
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, v.35, n.4, p.417-436, 2000. [DOI: 10.1016/S1090-9516(00)00046-8].
- TAKEUCHI, R.; MARINOVA, S.V.; LEPAK, D.P.; LIU, W. A model of expatriate withdrawal-related outcomes: decision making from a dualistic adjustment perspective. *Human Resource Management Review*, v.15, n.2, p.119-138, 2005. [DOI: 10.1016/j.hrmr.2005.04.002].
- TANURE, B.; BARCELLOS, E.; CYRINO, A. Expatriation challenges for emerging countries: lessons from Brazil. *Worldlink*, v.16, n.4, p.4-5, 2006.
- TANURE, B.; BARCELLOS, E.P.; FLEURY, M.T.L. Psychic distance and the challenges of expatriation in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.20, n.5, p.1039-1055, 2009. [DOI: 10.1080/09585190902850257].
- THARENOU, P. The initial development of receptivity to working abroad: self-initiated international work opportunities in young graduate employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.76, n.4, p.489-515, Dec. 2003. [DOI: 10.1348/096317903322591604].
- THARENOU, P. Women's self-initiated expatriation as a career option and its ethical issues. *Journal of Business Ethics*, v.95, n.1, p.73-88, 2010. [DOI: 10.1007/s10551-009-0348-x].
- THARENOU, P.; CAULFIELD, C. Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, v.53, n.5, p.1009-1028, 2010. [DOI: 10.5465/AMJ.2010.54533183].
- VAN DER BANK, M.; ROTHMANN, S. Correlates of expatriates' cross-cultural adjustment. *Management Dynamics*, v.15, n.4, p.29-39, 2006.
- VANCE, C.M. The personal quest for building global competence: a taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. *Journal of World Business*, v.40, n.4, p.374-385, Nov. 2005. [DOI: 10.1016/j.jwb.2005.08.005].
- VARMA, A.; BUDHWAR, P.; PICHLER, S. Chinese host country nationals' willingness to help expatriates: the role of social categorization. *Thunderbird International Business Review*, v.53, n.5, p.353-364, 2010.
- WU, P.-C.; ANG, S.H. The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, Cardiff, v.22, n.13, p.2683-2702, 2011. [DOI: 10.1080/09585192.2011.599956].

ABSTRACT

**The adaptation of organizational and voluntary expatriates: similarities and differences in the Brazilian context**

Though expatriation has become common in today's corporate world and the majority of expatriates are self-initiated rather than assigned by business organizations to work abroad, many authors have treated these two groups of expatriates (self-initiated and organizational) as homogeneous. The objective of this study was to differentiate, conceptually and empirically, self-initiated and organizational expatriates, by examining differences in the adaptation of individuals from both groups in Brazil. The study was qualitative, conducted through semi-structured interviews with 21 organizational and 24 self-initiated expatriates living in Brazil, using content analysis. The theoretical perspective adopted in this study was the model of transcultural adaptation of expatriates of Black, Mendenhall and Oddou (1991). The results emphasize the importance of a conceptual and empirical separation of the two types of expatriates, as they showed different characteristics in the three dimensions of transcultural adaptation used in this study. For Human Resources professionals that work with expatriation processes, the authors suggest that self-initiated expatriates are an advantageous option for the creation of a global workforce, since they tend to adapt better than the organizational ones. For academics, the authors recommend that both types of expatriates be considered in future research, given their specificities

**Keywords:** organizational expatriates, self-initiated expatriates, transcultural adaptation.

RESUMEN

**Adaptación de empleados expatriados por determinación de la organización y de expatriados voluntarios: similitudes y diferencias en el contexto brasileño**

Aunque las expatriaciones se hayan vuelto comunes en el mundo empresarial de hoy y la mayoría de los expatriados sean voluntarios, y no asignados a trabajar en el extranjero por organizaciones empresariales, muchos autores han tratado a esos dos grupos de expatriados (por determinación de la organización y voluntarios) de manera uniforme. En este trabajo, el objetivo fue diferenciarlos tanto conceptual como empíricamente, al examinar las diferencias en la adaptación de los individuos de ambos grupos en Brasil. Se realizó un estudio cualitativo por medio de entrevistas semiestructuradas, estudiadas por medio de análisis de contenido, con 21 expatriados por determinación de la organización y 24 expatriados voluntarios que residen en Brasil. El marco teórico utilizado en el estudio fue el modelo de adaptación transcultural de Black, Mendenhall y Oddou (1991). Los resultados permiten subrayar la importancia de la distinción conceptual y empírica entre ambos tipos de expatriados, dado que presentaron diferentes características en aspectos referentes a las tres dimensiones de adaptación transcultural adoptadas en este estudio. A los profesionales de Recursos Humanos que trabajan con expatriación, se presenta al expatriado voluntario como una opción ventajosa para la formación de una fuerza laboral global, ya que ellos tienden a adaptarse mejor que los expatriados por determinación de la organización. A los académicos, se recomienda tener en cuenta los dos tipos de expatriados en sus especificidades en futuras investigaciones.

**Palabras clave:** expatriados por determinación de la organización, expatriados voluntarios, adaptación transcultural.