

Área Temática: Marketing

Título: Longe de Casa, Há Mais de Uma Semana: O Processo de Ajustamento de Intercambistas no Exterior

AUTORES

CLAUS WEIHERMANN

Universidade do Vale do Itajaí

boeing@univali.br

RICARDO BOEING DA SILVEIRA

Fundação Getúlio Vargas FGV-EAESP

boeing@univali.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo principal compreender o processo de ajustamento cultural dos intercambistas brasileiros no exterior por se tratar de um fator determinante na satisfação dos consumidores destes programas. Para compreender este processo, foi fundamental realizar uma pesquisa junto a ex-intercambistas, neste caso, clientes de uma agência de intercâmbio localizada em Santa Catarina. Buscando atingir o objetivo do trabalho, foram também estabelecidos objetivos específicos, tais como traçar um perfil psicográfico dos intercambistas, estabelecer quais foram as expectativas e percepções em relação ao programa e seus diferentes aspectos, e por fim, apresentar quais são as principais dificuldades e facilidades durante um programa de intercâmbio. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratório e descritivo de caráter quantitativa, onde foi aplicado um questionário junto aos clientes da agência de intercâmbio buscando levantar informações a respeito de suas experiências no exterior. Após a realização da pesquisa e análise dos dados, percebeu-se a importância de viajar com expectativas realistas, os resultados positivos do treinamento intercultural e os benefícios de conhecer o idioma estrangeiro para o maior aproveitamento do intercâmbio e do seu sucesso.

Palavras-Chave: Ajustamento, diferenças culturais, Treinamento intercultural

Far Away from home, for over a week: The process of exchange students adjustment in foreign countries

The main purpose of this research is to comprehend the cultural adjustment of Brazilians exchange students in foreign countries. To understand this whole process, it was fundamental to do a survey with ex-exchange students, in this case, clients from BtoW – Brazilians to the World. Seeking to accomplish the major objective, it was also established some specific objectives, such as, to draw a psychographic profile from the cultural exchange travelers, to verify the expectations and perceptions regarding to the program and its diverse aspects, and for last, show the difficulties and facilities found during an exchange program. The methodology used in the current survey was a exploratory and descriptive research with a quantity approach. A questionnaire was applied to the agency's client looking for details about their experience overseas. Keeping the right expectation, the positive results of the cross cultural training and the benefits of a good knowledge of the local language increase the chances of a successful exchange program considerably. At the end of this survey, it is suggested some studies to be developed in the near future.

Keywords: Consumer's Profile, cultural differences, Cross Cultural Training

1. Introdução

A popularidade dos programas de intercâmbio é algo que vem chamando a atenção. A procura por estas oportunidades tem crescido exponencialmente, seja no número de participantes ou no número de empresas especializadas. Segundo a Associação Brasileira de Agências de Intercâmbio, o número de pessoas que viajaram em 2007 foi 21,09% maior que em 2006, sendo que este crescimento tem sido observado desde 2003.

Os estudos realizados sobre adaptação intercultural, estão mais relacionados aos empresários expatriados, que por sua vez, possui características similares as experiência vividas pelos intercambistas (AYCAN, 1997; BLACK, 1988; BLACK, 1999; BLACK, 1991; DE PAULA, STAUB, 2005; FREITAS, 2000; GUIGUET, SILVA, 2003; GONÇALVES, MIURA, 2002; HERNANDES, MACHADO, 2003; HOMEM, 2005; LEE, LIU, 2006; LEE, 2005; MENDENHALL, ODDOU, 1985; OSLAND, OSLAND, 2006). Porém, o crescimento do mercado de intercâmbio exige que seja desenvolvida uma quantidade maior de trabalhos científicos nesta área para que se compreenda e se desenvolva um relacionamento profissional entre todos os envolvidos neste processo.

Um intercâmbio cultural é muito mais do que uma simples viagem a turismo. Ele proporciona um maior envolvimento com a cultura do país visitado e o sucesso do programa esta diretamente ligada à maneira como o intercambista lida com as diferenças culturais e como ele gerencia possíveis problemas de adaptação. Como o êxito de um intercâmbio depende principalmente de atitudes positivas dos intercambistas, este trabalho busca compreender como acontece o processo de adaptação destas pessoas durante o período que elas estiveram fora do país.

O mercado de viagens de intercâmbio cultural vem crescendo consideravelmente nos últimos anos no Brasil e no mundo com a profissionalização deste segmento. Muitas empresas já dedicam suas operações exclusivamente à consolidação e vendas de programas de intercâmbio. Antigamente estes programas contemplavam somente aqueles que possuíam condições financeiras consideráveis ou faziam parte de clubes como o *Rotary* e *Lions*. Além disso, os candidatos deveriam ter um bom espírito de aventura. (SWARBROOKE; HORNER, 2002)

Hoje com o aumento da demanda por estes programas e com o aumento da concorrência neste mercado, é fundamental que se tenha um conhecimento do perfil deste consumidor e do processo de ajustamento no exterior. O perfil ideal e um processo de ajustamento bem sucedido são fatores chaves para o sucesso no exterior (LEE; LIU, 2006) e conseqüentemente para satisfação do cliente. Através da compreensão deste processo as empresas poderão oferecer programas de acordo com as necessidades e personalidades de cada um, aumentando assim o índice de satisfação dos clientes. Esta satisfação conseqüentemente pode gerar uma série de efeitos positivos para as agências, tais como: aumento do marketing boca a boca, confiabilidade, diminuição de custos, entre outros. Este conhecimento vai permitir também que estas empresas desenvolvam estratégias mercadológicas que foquem o segmento de intercâmbio especificamente.

Outro aspecto importante é o conhecimento do impacto das diferenças culturais sobre os indivíduos que vivem fora de seu país natal por um período temporário. Estas pessoas enfrentam verdadeiros choques culturais que influenciam suas vidas antes, durante e depois desta vivência. O choque cultural e suas vertentes são na verdade os fatores determinantes para compreender todo o processo de ajustamento. (AYCAN, 1997). O processo de ajustamento também pode variar de país para país de acordo com a proximidade entre as culturas do país natal e o país onde o intercambista esta vivendo sua experiência. (BLACK, 1991). Como este fator também influencia fortemente o ajustamento intercultural, este trabalho vai também levantar quais são os países que proporcionam uma adaptação mais suave e quais são aqueles que a adaptação é mais penosa.

Este tema é importante porque cada vez mais pessoas buscam no exterior oportunidades para desenvolverem suas capacidades profissionais, assim como uma visão de mundo mais ampliada. E para que este cliente tenha um maior proveito da sua viagem, as agências de intercâmbio devem conhecer as necessidades deste consumidor e os aspectos que o levam a ser bem sucedido em sua jornada. Academicamente este é um tema considerado relativamente novo, porém de extrema importância de acordo com as concepções educacionais atuais que exigem cada vez mais que os jovens busquem experiências internacionais para refinar seu aprendizado e estar preparado para enfrentarem a realidade global das grandes corporações. (FREITAS, 2000)

Os estudos realizados sobre o tema até o momento se limitam em sua grande maioria aos executivos. Entretanto existem outras situações: uma delas é o consumidor de intercâmbio, que ainda não obteve muitas pesquisas desenvolvidas. (HERNANDEZ; MACHADO, 2003).

Problema de Pesquisa e objetivo

Este trabalho pretende colaborar para o universo que compreende os intercambistas e as empresas especializadas, através de um melhor conhecimento do processo de adaptação dos intercambistas e suas expectativas. O presente estudo trata de analisar o perfil do consumidor de intercâmbio cultural e seu processo de adaptação no exterior.

Qual é o perfil do consumidor de intercâmbio cultural e o seu processo de ajustamento intercultural durante sua vivência no exterior? Sendo assim, tem-se como objetivo analisar o perfil do consumidor de intercâmbio cultural e o seu processo de adaptação no exterior. Para tanto, procurou-se identificar o perfil psicográfico dos consumidores de programas de intercâmbio; verificar as expectativas e as percepções dos intercambistas em relação ao programa realizado e finalmente descrever as principais dificuldades e facilidades encontradas pelos intercambistas no exterior

Revisão Bibliográfica

Globalização e diferenças culturais

O interesse e a necessidade de viver uma experiência cultural no exterior é uma atividade que acompanha diretamente a abertura e integração dos países num processo que se iniciou no final do século XX, que hoje conhecemos como globalização. A globalização causou e foi causada por uma convergência de forças de interesse social e econômica que estão ligadas ao comprometimento, valores, desafios e oportunidades proporcionados por este acontecimento (MARQUARDT; BERGER, 2003). A globalização é também um fator positivo para um melhor entendimento das experiências interculturais através de uma maior exposição de diferentes culturas e da maior proximidade entre elas (TOMLINSON, 1999).

As organizações atuais aproveitam a globalização para criar estratégias globais com o intuito de conquistar novos mercados e aumentar a lucratividade, porém, para serem bem sucedidas neste esforço, é importante que estas empresas possuam pessoas capazes de implementar estas estratégias em um país desconhecido através do conhecimento cultural específico de cada lugar (LEE; LIU, 2006). Além disso, estes profissionais devem possuir habilidades para gerenciar situações adversas geradas pelo conflito ideológico entre diferentes culturas. Guiguet e Silva (2003) complementam dizendo que a cultura tem impacto direto no modo de gerenciamento, negociação, implantação e funcionamento de empresas, não levar em consideração estes fatores culturais podem, em alguns casos, arruinar uma negociação ou uma parceria comercial.

O entendimento cultural é fundamental para o sucesso do relacionamento entre pessoas de diferentes países. Guiguet e Silva (2003) conceituam cultura como sendo a característica coletiva de um grupo de pessoas que diferencia um grupo do outro, o âmbito destas características incluem as artes, ciências, educação e valores. A cultura é adquirida e

dissimula a maneira como as pessoas pensam, percebem, agem, organizam e por fim, como se relacionam com o meio em geral (BEAMER, 2000).

Existem alguns modelos de dimensão cultural, um deles mais antigo, que posteriormente serviu de inspiração para novos modelos é apresentado por Strodbeck (1961) em seis dimensões: A natureza das pessoas (boas ou ruins); A relação das pessoas com o meio (dominante, harmoniosa ou subjugada); A relação entre as pessoas (linear, colateral ou individualista); A modalidade das atividades humanas (fazer, ser, se conter); O foco temporal destas atividades (futuro, presente ou passado); E a concepção de espaço (privado, público ou os dois).

O Modelo é apreciado por Beamer (2000), porém a autora apresenta um modelo mais atual que cobre as diferentes características culturais de maneira geral e na esfera organizacional: individualismo *versus* Coletivismo; estrutura organizacional horizontal *versus* Estrutura organizacional hierárquica; forma desconfiada *versus* forma confiada; autocontrole das atividades humanas *versus* Atividade humana controlada por outros; aprendizado através de experiências *versus* Aprendizado através da autoridade; regras observadas *versus* regras impostas; comunicação explícita *versus* comunicação implícita; oposição a incerteza *versus* tolerância a incerteza.

Segundo Thery (2000) a condição crucial para o entendimento intercultural é o reconhecimento da cultura do outro. Isto é, entender que uma cultura não é melhor nem pior que a outra, simplesmente diferente. A dificuldade de compreender ou respeitar esta nova cultura, pode levar o individuo a ter dificuldades de adaptação durante sua vivência no exterior e conseqüentemente não superar um possível choque cultural proveniente deste encontro entre diferentes culturas.

Expatriação, Choque Cultural e Aculturação

A possibilidade de um executivo ser designado para uma função no exterior é cada vez maior devido a novas estruturas organizacionais, ou seja, as organizações já não estão mais concentradas em uma única região, por exemplo, ela pode produzir seu produto na China, seu escritório central ser nos EUA e seu mercado consumidor principal na América Latina. O grande problema em uma designação como essa, de acordo com Freitas (2000) é a dificuldade que as pessoas encontram em conseguirem se desvincular de suas raízes e se adaptar a um cotidiano totalmente novo.

O termo expatriação caracteriza justamente esta movimentação de executivos para o exterior, a experiência vivida por eles e os motivos que os conduzem a aceitar tal oportunidade são muito parecidos com aqueles que levam os jovens a buscarem programas de intercâmbio. Em contra partida, intercambista segundo Sebben (2007) é toda a pessoa que vive uma experiência intercultural seja lá qual for o motivo, ela ressalta dizendo que o que importa não é a atividade em si, e sim a convivência com uma cultura estrangeira.

Segundo Lee (2005) o objetivo das empresas em enviar seus executivos para o exterior é desenvolver características gerencias globais, onde a capacidade de lidar com pessoas agregam maior valor ao capital humano da organização e fortalece suas estratégias comerciais. Esta necessidade das organizações leva muitos jovens a buscar um programa de intercâmbio, a maioria deles busca justamente antecipar o aprendizado desta visão de mundo diferenciada, a fim de obter destaque profissional. Estes jovens após suas experiências apresentam características ideais, como perfil arrojado, iniciativa, flexibilidade e criatividade. (SEBBEN, 2007)

Os principais motivos que levam as empresas a enviarem seus executivos para o exterior são segundo Black e Gregersen (1999): necessidade de abrir novos mercados; aumentar a participação de mercado; auxiliar em fusões e aquisições de empresas; pretensões de permanecerem no mercado por longo prazo; transferência de conhecimento para

executivos locais; desenvolver idéias criativas e inovadoras; transferência de tecnologia para a empresa local; desenvolver características de liderança global.

Um intercambista, um executivo expatriado, quando em suas experiências no exterior passarão por um processo de aculturação. Berry (1980) apresenta um modelo gráfico para facilitar a compreensão do processo de aculturação. Este modelo propõe que grupos distintos vivendo num mesmo local se deparam com duas questões principais: “Minha identidade cultural tem valor, devo mantê-la?” e “O relacionamento com membros do outro grupo são valiosas”?

Quando os indivíduos respondem não a primeira pergunta e sim a segunda, eles se enquadram no modelo de assimilação, ou seja, eles estariam dispostos a renunciar sua própria identidade cultural e passariam a aceitar a cultura do país hospedeiro. Quando a resposta para ambas as perguntas é positiva, a classificação da pessoa no quadrante é de integração. Neste caso o indivíduo prefere manter sua própria identidade cultural, porém esta disposta a integrar-se a sociedade. No caso de resposta positiva e negativa respectivamente, o quadrante aponta para um modelo de separação. Neste modelo a pessoa não tem interesse em se relacionar com a cultura local e ao mesmo ela que manter suas tradições e cultura. Por último, se as resposta forem negativas para as duas perguntas, o modelo apresentado será o de marginalização, o que caracteriza a perda de contato com os dois grupos, o tradicional e o dominante (BERRY, 1980)

De acordo com os estudos realizados por Osland e Osland (2006), os expatriados renunciam alguns aspectos de sua cultura com o objetivo de serem aceitos ou bem sucedidos na nova cultura, porém ao mesmo tempo, outros aspectos se tornam ainda mais fortes por existir uma necessidade de manter uma relação de identidade com seu país natal. Por exemplo, executivos americanos demonstraram estarem dispostos a abrirem mão do individualismo para se adaptarem melhor a uma nova cultura organizacional.

Existem também os casos em que pessoas que estão vivendo fora do país, acabam assumindo um papel de embaixador porque querem que as pessoas do país hospedeiro pensem positivamente a respeito de sua cultura, nestas situações é comum que aspectos que eram constantemente criticados, deixem de ser, ou são feitos de maneira discreta (OSLAND; OSLAND, 2006). Segundo Cucho (1996) a cultura fornece ao indivíduo um esquema inconsciente para todas as atividades da vida e para que seja possível a convivência harmoniosa numa nova cultura, é necessário que exista o conhecimento e a aceitação de novos valores. Porém este processo só ocorre numa situação em que exista uma relação com o outro num relacionamento de aceitação mútua.

A capacidade de uma pessoa se adaptar a um novo ambiente cultural é uma das questões mais importantes para o sucesso de uma experiência de intercâmbio ou de expatriação (TUNG, 1981). Louis (1980) afirma que os expatriados devem entender as diferenças políticas, econômicas, monetárias, além das diferenças relacionadas ao idioma e padrões de conduta em relação a sua cultura nativa. A dificuldade em compreender esta diferença leva estes executivos, e neste caso também, os intercambistas a sofrerem um choque cultural.

O choque cultural acontece devido a uma série de indicadores, entre eles o auditivo, o visual e olfativo que inicialmente confundem o indivíduo (HERNANDES; MACHADO, 2003). Este choque cultural tende a ser maior quando existe uma distância cultural muito grande entre o país do expatriado e o país de expatriação (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991). Complementando em sua pesquisa, Homem (2005) demonstra que para brasileiros, a China, Japão e Estados Unidos, respectivamente são os países que apresentam as maiores dificuldades para os expatriados.

O choque cultural é a principal fase do processo de ajustamento de um indivíduo no exterior, esta fase se caracteriza por ser a mais importante para que a experiência seja positiva,

é aqui que o expatriado ou intercambista aceita a nova cultura ou a renega e por conseqüência retorna a seu país de origem. (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). O choque cultural acontece quando os encantamentos pelas novidades do país acabam, nesta fase o expatriado e intercambista começam a perceber que nem tudo naquela nova cultura é perfeito, o que conseqüentemente gera uma mistura de sentimento de saudades e solidão (DE PAULA; STAUB, 2005).

É importante ressaltar que nem sempre o intercambista é responsável por toda a conseqüência de um choque cultural, Sebben (2007) acredita que se outros fatores não estiverem a favor das pessoas, por exemplo, se uma família hospedeira não trata bem seu hospede, é injusto responsabilizar somente um individuo por dificuldade de adaptação, para que ocorra a adaptação, todas as partes envolvidas devem estar dispostas a compreender e aceitar um ao outro com respeito. A autora também apresenta uma abordagem diferenciada para a questão do choque cultural baseado no modelo do iceberg sobre cultura. Este modelo leva em consideração o consciente e o inconsciente para compreender o impacto da cultura sobre o individuo. De acordo com este modelo, a cultura envolve aspectos que vão além daqueles apresentados na superfície e que são os mais conhecidos: comida, música literatura, vestimenta, artes, drama, etc.

Porém o modelo do iceberg leva em conta somente a cultura do indivíduo. O que Sebben (2007) sugere é que seja observado o encontro intercultural entre os icebergs (intercambistas e hospedeiros) que não necessariamente representa um choque cultural. O que a autora diz é que este encontro representa mais um stress aculturativo porque nem sempre existe um choque quando duas culturas distintas se encontram. O modelo de Sebben é baseado no modelo apresentado por Berry e Zheng (1991).

O processo de aculturação pode ser extremamente positivo para uma pessoa e negativa para outra. O resultado do processo para cada indivíduo é afetado pelas variáveis que guiam a relação entre aculturação e stress. Parte-se do principio que a aculturação acontece em uma situação específica, ou seja, com intercambistas, com executivos expatriados, com imigrantes, etc. A experiência de aculturação vivida por cada um pode variar em grau, para uns pode ser muita e para outros pouca. No meio, esta variação da experiência de aculturação pode gerar alguns fatores de stress, para algumas pessoas, qualquer mudança pode vir em forma de dificuldades, enquanto para outras, pode até mesmo significar uma oportunidade. No quadro da direita, o stress aculturativo pode se manifestar em um escala para mais ou para menos, proveniente justamente da experiência da aculturação e dos fatores de stress desenvolvidos por cada um. (BERRY E ZHENG, 1991).

Uma outra abordagem é apresentada por Fontaine (2000), onde ele identifica três desafios a serem encarados em experiências internacionais. O primeiro desafio é a capacidade de assimilação do indivíduo em relação ao “ecoshock” e as novas características sociais e psicológicas. Enquanto os conceitos mais tradicionais de choque cultural levam somente em consideração a reação das pessoas a uma nova cultura, existem outros fatores que devem ser considerados, tais como: o clima, a topografia, se o ambiente é urbano ou rural, problemas de comunicação com o país natal, falta de suporte social e organizacional, falta de atividades de lazer, novas e diferentes tecnologias, entre outros. Ou seja, a diferença cultural em si pode não ser a questão mais significativa na reação do “ecoshock”.

O segundo desafio apontado pelo autor diz respeito à competência de desenvolvimento de estratégias e habilidades para concluir os desafios apresentados pelo novo ambiente. Isto inclui principalmente destreza de lidar eficazmente com a diversidade cultural, mas também às vezes com mudanças que venham ocorrer em outras dimensões que vão além da cultura. O terceiro desafio é a capacidade de se manter motivado ao longo do período diante de um cenário que pode gerar frustração, cansaço, choque cultural, fracasso e baixa performance.

Evidências indicam que o grau de ajustamento esta ligado ao sucesso que o indivíduo tem em gerenciar estes três desafios. (FONTAINE, 2000)

Quando um expatriado ou intercambista retorna ao seu país por motivos de dificuldades de adaptação, os prejuízos podem ser diversos, para a organização os principais prejuízos são: perda de oportunidade de negócio, perda financeira e perda de participação de mercado. Para o expatriado as perdas podem ser desde a diminuição da autoestima, diminuição de seu prestígio diante da empresa até seu desligamento da organização (AYCAN, 1997). Para o intercambista, as perdas psicológicas são as mesmas que a dos expatriados, porém neste caso ele perde tudo aquilo que foi investido para realizar o programa.

Para que um expatriado e um intercambista sejam bem sucedidos em sua jornada é fundamental o entendimento do processo de ajustamento e suas características principais. Desta maneira, estas pessoas podem passar por um treinamento antes de realizar a sua viagem, a fim de passar pelas dificuldades culturais de maneira mais sólida.

Ajustamento Intercultural

Ajustamento intercultural pode ser conceituado como o grau de ajuste entre uma pessoa e o novo ambiente cultural podendo ele ser social, profissional, econômico ou educacional, esta relacionado a redução de conflito e o aumento da eficiência do individuo, seja no trabalho, na escola ou simplesmente no convívio social (AYCAN, 1997). Ajustamento intercultural também pode ser definido como o processo de adaptação de viver e trabalhar em um país de cultura estrangeira percebendo o grau de conforto psicológico e o nível de familiaridade que o individuo tem com a nova cultura hospedeira (BLACK, 1988; BLACK; MENDENHALL & ODDOU, 1991).

Segundo Lee (2005), o fator mais importante para o ajustamento é a satisfação do expatriado em relação a seu trabalho, seguidos pela capacidade de socialização com a cultura local. Apesar de o modelo ter sido desenvolvido para o estudo de expatriados, ele é sem dúvida aplicável ao estudo de intercambistas, uma vez que este grupo está exposto aos mesmos desafios. Sebben (2007) aponta também alguns fatores a serem observados no processo de adaptação de intercambistas: a forma como a comunidade está acostumada a receber estrangeiros; nível de motivação do intercambista em relação à viagem; características de personalidade; os motivos que o levaram a fazer o intercâmbio; a forma como familiares, amigos e conhecidos se relacionam com ele ao longo do processo e por fim, as estratégias utilizadas pelo individuo para socialização.

O processo de ajustamento é dividido em três categorias: psicológico, sociocultural e o ajustamento ao trabalho. Para a compreensão do processo de ajustamento dos intercambistas, os tipos de ajustamentos mais importantes são: psicológico e sociocultural. O ajustamento psicológico esta relacionado às questões do ser, tais como, bem estar, autoconfiança, nível de estresse, entre outros. Já o ajuste sociocultural está ligado à integração da pessoa a sociedade do país hospedeiro, ou seja, sua capacidade de conviver com o novo. Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõem um modelo de ajustamento onde existem cinco dimensões que compõe o processo todo, são eles: treinamento e orientação antes do embarque; experiência prévia no exterior; mecanismo de seleção organizacional; habilidades individuais; fatores externos.

As três primeiras dimensões acontecem antes do embarque do expatriado, ou seja, mais da metade das dimensões podem ser desenvolvidas no país de origem do intercambista ou do expatriado e assim aumentar a capacidade de adaptabilidade de ambos. (GONÇALVES; MIURA, 2002). O desenvolvimento destas três dimensões pela organização antes de expatriar um executivo, é também conhecido como ajustamento antecipado. No caso do intercâmbio, esta mesma prática pode ser aplicada através das palestras de orientação e reuniões individuais com psicólogas. Estas reuniões devem trabalhar muito a questão da expectativa. Black (1991) sugere que aqueles indivíduos que passarem por um processo de orientação ou

treinamento antes da viagem, terão maiores chances de desenvolverem expectativas realistas em relação ao destino e conseqüentemente estarão mais preparados para gerenciarem as diferenças culturais, e evitarem um possível choque cultural (GONÇALVES; MIURA, 2002).

Junto com o treinamento pré-embarque Black (1991), Gonçalves, Miura (2002) e Aycan (1997) adicionam a importância de uma experiência prévia no exterior na formação de expectativas realistas. Esta experiência não precisa ser necessariamente no país de destino, basta que seja uma experiência internacional. Aqueles que experimentam tal oportunidade costumam ter um nível de incerteza menor do que aqueles que nunca vivenciaram uma experiência no exterior.

Por outro lado existem algumas competências que são intrínsecos da pessoa e não podem ser desenvolvidas através de treinamentos. Leiba-O'Sullivan (1999), classifica estas competências como estáveis e são elas: a abertura para novas experiências, a extroversão, a simpatia, a estabilidade emocional e o bom senso. Estas características individuais junto do treinamento intercultural, aproximam o intercambista ou expatriado do existo em suas experiências no exterior.

Quando o processo de ajustamento ocorre inteiramente no país de destino, as dificuldades encontradas pelos intercambistas e expatriados são maiores. O ajustamento internacional é dividido em três fatores: relacionados ao trabalho, à cultura organizacional e fatores relacionados ao contexto externo. (BLACK, 1991) Estes fatores externos são caracterizados por Mendenhall e Oddou (1985) como sendo os fatores relativos ao país especificamente e que podem dificultar ou facilitar a adaptação do intercambista. Eles ainda dizem que os padrões de ajustamento vão depender da distância cultural entre os países e do nível de experiência vivenciadas anteriormente pela pessoa.

O contato com uma cultura diferente expõe o individuo a uma luta interna muito grande onde até mesmo os elementos mais básicos são abalados pela dificuldade de superar coisas que em outro cotidiano, poderiam ser banais. (FREITAS, 2000). Essas dificuldades podem, conforme Aycan (1997), ser minimizadas, caso o intercambista ou expatriado desenvolvam um relacionamento de compreensão com o país hospedeiro, complementa dizendo que a vida social do individuo colabora diretamente para que ele se adéque aos costumes de maneira que a pessoa não se sinta deslocada. Além das questões do ambiente proporcionado pelo país estrangeiro, existem as questões relacionadas ao indivíduo que também devem ser levadas em consideração tanto para a escolha do executivo expatriado quanto para a aceitação de pessoas que desejam participar de um programa de intercâmbio.

Black (1991) e David (1976) falam que as duas características principais fundamentais a serem levadas em consideração no momento de eleger as pessoas para um desafio no exterior são: habilidades para resolver conflitos e a flexibilidade cultural. A flexibilidade cultural refere-se à capacidade de adaptação a nova cultura e também a capacidade da pessoa trocar as suas atividades de lazer desfrutadas em seu país natal por aquelas praticadas no país hospedeiro. Ainda esta relacionada à flexibilidade cultural a disposição da pessoa em mudar seu comportamento sempre que necessário. Ruben e Kealey (1989) finalizam dizendo que as características mais importantes para o sucesso da adaptação no exterior são: flexibilidade, sensibilidade, respeito e o não julgamento cultural.

A importância de saber lidar com conflitos habilitam os individuo a compreender um ponto de vista diferente, aumentando a proximidade entre eles, além de aumentar o respeito mútuo. Black (1990) também encontrou as mesmas relações da importância da resolução de conflitos e da importância da flexibilidade cultural para que processo de adaptação no exterior ocorra de maneira mais suave.

Resumindo, as questões chaves para um perfeito ajustamento cultural, segundo os autores acima, são principalmente questões ligadas à personalidade e a vontade que os intercambistas têm em relação aos desafios impostos pela imersão em uma nova cultura. Estas

características, muitas vezes, já fazem parte da personalidade da pessoa, porém, trabalhos como treinamento intercultural e aprendizado do idioma vão auxiliar que as dificuldades sejam minimizadas e que o ajustamento intercultural ocorra de maneira mais suave.

Para responder as questões pertinentes ao processo de adaptação dos intercambistas no exterior, esta pesquisa apresentou três hipóteses. Algumas delas foram adaptadas a partir de estudos realizados com executivos expatriados:

Hipótese 1: O treinamento intercultural antes da viagem, minimiza as dificuldades de adaptação do intercambista. (BLACK, MENDENHALL, ODDOU, 1991; AYCAN, 1997)

Hipótese 2: Quanto maior a distância cultural entre o país natal do intercambista e o país de destino, maior será a dificuldade de adaptação. (MENDENHALL, ODDOU, 1985).

Hipótese 3: Quanto menor o contato do intercambista com seus familiares e amigos melhor será a interação com a cultura nativa. (SEBBEN, 2007).

Metodologia

A forma de coleta de dados desta pesquisa aconteceu de duas formas: por meio de uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo junto aos clientes cadastrados no banco de dados de uma agência de intercâmbios localizada na cidade de Balneário Camboriú, Santa Catarina. Esta empresa foi escolhida justamente porque o pesquisador pode ter acesso a todo o seu banco de dados, onde constam informações de clientes ao longo de quatro anos. Com isso a pesquisa abrangeu um número maior de intercambistas. A segunda forma de coleta de dados foi através da observação direta do pesquisador com o seu conhecimento empírico sobre o tema intercâmbio cultural.

A Pesquisa quantitativa teve o objetivo de quantificar as informações e mensurar algo, este algo é pré-estabelecido pelo pesquisador (TRUJILLO, 2001). A característica exploratória da pesquisa teve o objetivo de definir melhor o problema, assim como desenvolver hipóteses para posteriormente auxiliar na continuação da pesquisa. (MALHOTRA, 2001). Após formar uma base de fatos com a pesquisa exploratória, o objetivo foi fazer uma pesquisa descritiva para obter os resultados do trabalho.

A base de informações para a realização da pesquisa foram inteiramente dados primários. Para a obtenção destes dados, foi aplicado um questionário fechado diretamente aos clientes da agência de intercâmbio pesquisada. Este estudo focou basicamente todos os clientes cadastrados entre os anos de 2006 e 2008, independente do programa de intercâmbio e das características pessoais de cada intercambista.

O tema estudado não possui muitas pesquisas, a grande maioria tem seu foco mais voltado para executivos e são trabalhos realizados no exterior. Na área de intercâmbio cultural existem alguns estudos, destaque para trabalhos realizados por Sebben (2007), que explorou temas onde o foco é exclusivamente o intercambista. Pela pouca quantidade de trabalhos acadêmicos realizados para o mercado brasileiro, foi fundamental a realização de uma pesquisa exploratória ante a descritiva porque ela proveu um maior conhecimento ao pesquisador sobre o tema estudado. Porém, para chegar aos resultados finais, à pesquisa exploratória foi complementada pela descritiva que veio por fim solucionar os objetivos propostos.

A população da pesquisa foi o banco de dados da agência de intercâmbio em questão, que possui 1.376 clientes cadastrados entre os anos de 2006 e 2008. Os programas realizados por estes clientes são: *Work and Travel*, Cursos de idiomas, *High School*, *Work and Study*, *Trainee* e Grupos de férias. A pesquisa utilizou uma amostragem aleatória simples sem levar em consideração o programa de intercâmbio realizado de 426 pessoas com um índice de confiabilidade de 96% com abertura para um erro amostral de 4%. Todos estes clientes já retornaram de seus intercâmbios. Para os cálculos da amostragem, foram utilizadas as fórmulas de Barbetta (2003). Esta pesquisa contou com a elaboração de um questionário com questões estruturadas para ser aplicado aos clientes da agência. Além disso o questionário

contou com a aplicação da escala de *Likert*. A escala aplicada nesta pesquisa foi de quatro pontos para caracterizar de forma mais precisa o estudo.

Antes de iniciar a coleta de dados foi realizado um pré-teste com 12 funcionários da agência. Em seguida o questionário foi enviado por e-mail para todos os intercambistas, porém somente um quarto dos entrevistados retornou o mesmo respondido. Diante da dificuldade e demora em obter um retorno através dos e-mails, a pesquisa contou com a ajuda da secretária da agência para aplicar o questionário por telefone com o restante dos clientes. Para complementar o questionário, foi utilizado também o método de observação direta do pesquisador através de um roteiro estruturado.

Após a aplicação dos questionários, os dados foram processados e tabulados através do Microsoft Excel, onde foram gerados gráficos e os valores transformados em percentual para uma melhor visualização do resultado da pesquisa. Cada um dos gráficos apresenta um comentário traduzido às informações demonstradas pelos os mesmos. Quanto à observação direta do pesquisador, foram gerados relatórios descritivos sobre os tópicos em questão. Ademais, foram calculados as frequências. Alguns gráficos não foram expostos neste trabalho em função do espaço limitado. Entretanto, seus resultados foram levados em consideração para o alcance do objetivo do artigo.

Análise dos Resultados e Discussões

Os intercambistas em sua maioria, 50,94%, possuem ensino superior incompleto, outros 33,57% dos pesquisados são graduados e 13,62% possuem ainda uma pós-graduação. Apenas uma pequena parte dos entrevistados, 1,88%, havia apenas finalizado o ensino médio. Com relação a idade, a maior parte dos entrevistados, 92,25%, possui idades entre 18 e 29 anos, caracterizando como a principal faixa etária de pessoas que realizam intercâmbios. O restante, 7,75%, são pessoas com 30 anos ou mais. Nenhum pesquisado tinha idade inferior a 17 anos.

Verificou-se também que a maior parte dos pesquisados, 66,20%, participou do programa *Work and Travel*, uma modalidade específica da agência pesquisada, o que está diretamente ligado ao fato de a maioria dos pesquisados serem universitários e com idades inferiores a 30 anos. Notou-se também que 15,49% dos clientes optaram por realizar cursos de idiomas no exterior, enquanto 11,50% participaram de programas *Work and Study* e apenas uma pequena parcela de 4,93% dos intercambistas optou pelo programa de *High School* e 1,88% por outros programas. Dentre eles foram citados programas de voluntariado, *Au Pair* e grupos de férias. O programa *Work and Travel* e o programa *Work and Study* são programas que envolvem trabalho remunerado no exterior e o que chama a atenção é que se somados, 77,70% de todos os pesquisados buscam programas que lhes permitam trabalhar.

Com relação aos países de maior procura na hora de realizar uma viagem de intercâmbio, constatou-se que mais da metade dos pesquisados, 68,31%, escolheram os Estados Unidos como destino. O principal motivo disto é que o programa *Work and Travel* é oferecido principalmente neste país. Em seguida vem a Nova Zelândia como destino mais procurado com 12,44%, seguido pelo Canadá com 10,56%. Ambos os países oferecem o programa *Work and Study*. Com percentuais menores encontram-se a Austrália com 1,17%, a Irlanda com 1,88% e a Inglaterra com 0,94%. Nos outros 4,69% foram citados países como Israel, China, África do Sul, Argentina e Japão.

Com relação ao conhecimento do idioma, 40,38% dos intercambistas disse possuir nível intermediário do idioma antes de sua viagem e 36,62% nível avançado. Nos extremos encontram-se 7,75% com fluência no idioma e somente 15,26% com nível básico. Os resultados encontrados sobre a questão do benefício do conhecimento prévio do idioma estão de acordo com a afirmação de Louis (1980) onde ele afirma que o conhecimento do idioma antes de uma vivência no exterior, seja ela um intercâmbio cultural ou a expatriação de um executivo, é fundamental para o sucesso da adaptação e do envolvimento do sujeito com a

cultura local. É possível afirmar que um intercambista com nível intermediário ou superior de qualquer idioma está apto a desenvolver relacionamentos com outras pessoas, ou seja, este número é de 84,75% de todos os entrevistados se somados os níveis intermediário, avançado e fluente.

A figura 1 apresenta os resultados da questão da experiência prévia de viagem ao exterior antes do intercâmbio e a figura 2 demonstra o nível de expectativa dos pesquisados em relação ao intercâmbio.

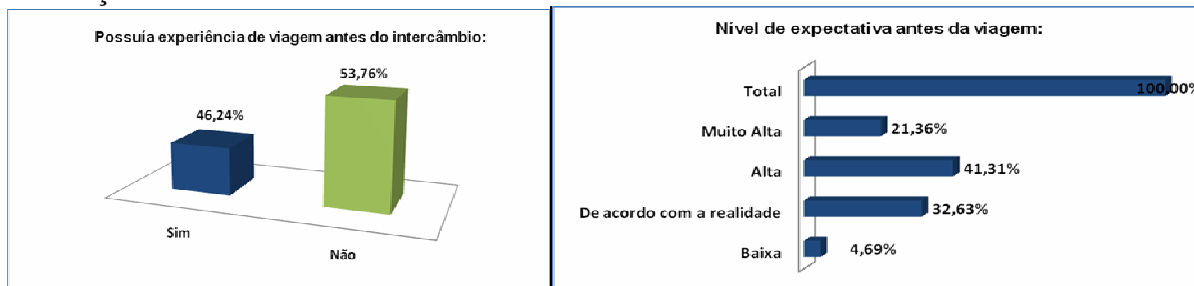


Figura 1: Possuía experiência de viagem antes do intercâmbio Figura 2: Nível de expectativa antes da viagem

Observa-se na figura 1 que mais da metade dos entrevistados, 53,76%, nunca haviam viajado para fora do Brasil e 46,24% afirmaram que o intercâmbio não é sua primeira viagem ao exterior. Black, Mendenhall e Oddou (1991) afirmam que a experiência prévia no exterior ameniza as dificuldades de adaptação. Pode-se dizer que apesar de mais da metade dos entrevistados não possuírem esta experiência, o número de pessoas que já viajaram é relativamente alto se levado em consideração que o Brasil ainda é um país em desenvolvimento.

Com relação à figura 2, percebe-se que muitos intercambistas mantêm uma alta expectativa antes de sua viagem. Este grupo representa 41,31% dos entrevistados. Em seguida com 32,63% temos o grupo que possuía expectativas de acordo com a realidade do programa. Destaca-se também que 21,36% dos clientes mantiveram sua expectativa muito alta e apenas 4,69% disseram ter tido expectativas baixas em relação à viagem.

Em se tratando de intercâmbio e expatriação, a questão da expectativa é primordial para que o indivíduo seja bem sucedido (BLACK, 1991). Porém 62,67% de todos os intercambistas apresentaram expectativas altas ou muito altas antes da participação do programa de intercâmbio. Esta expectativa é decorrente talvez de falta de treinamento intercultural antes do embarque onde o tema expectativa deve ser reforçado, a fim de minimizar estes números.

Na figura 3, é apresentado o nível de choque cultural dos pesquisados em relação às diferenças culturais do país visitado e na figura 4 apresenta-se os resultados da questão que verificou o tempo que foi necessário para os intercambistas superarem o choque cultural.

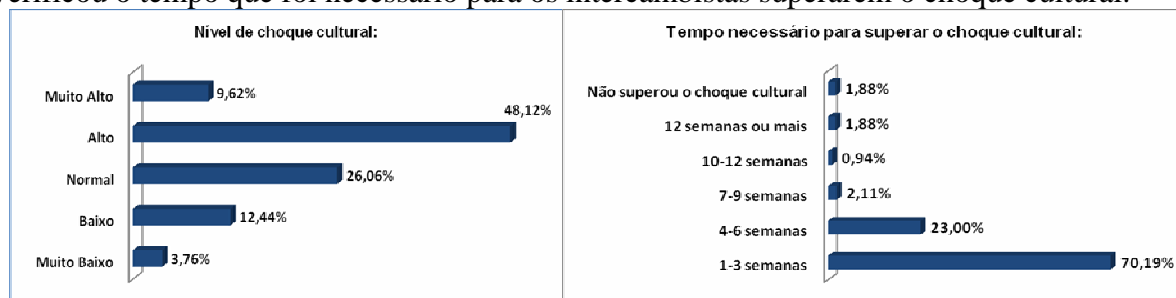


Figura 3: Nível de choque cultural Figura 4: Tempo necessário para superar o choque cultural

Conforme se observa na figura 3, 12% afirmaram que o choque cultural foi alto e 9,62% muito alto, se somados, mais da metade dos entrevistados sofreram um forte impacto com as diferenças culturais. Aqueles que consideraram normal o nível de choque cultural

representam 26,06% dos intercambistas. O restante, 12,44% e 3,76% disse que o impacto da cultura sobre sua adaptação foi baixa e muito baixa respectivamente.

Com relação a figura 4, a grande maioria dos entrevistados, 70,19%, precisou somente entre uma e três semanas para vencer este desafio e 23% superou esta fase entre quatro e seis semanas. Outros 4,93% dos intercambistas levaram entre 7 a 9, 10 a 12 ou mais de 12 semanas para se adaptar com as diferenças culturais. Aqueles que não superaram o choque cultural foram apenas 1,88% dos entrevistados. Em um recente trabalho realizado por Sebben (2007), cita-se que esta fase dura normalmente três meses para os participantes de programas de *High School*. Por outro lado, esta pesquisa aponta que em outros programas a adaptação tende a ser mais rápida.

As principais atitudes dos pesquisados diante do processo de choque cultural são demonstrados a seguir através da Figura 5. Quando questionados sobre a ajuda da orientação pré-embarque para manter as expectativas de acordo com a realidade do intercâmbio e do país de destino, obtiveram-se os resultados apresentados na figura 6.

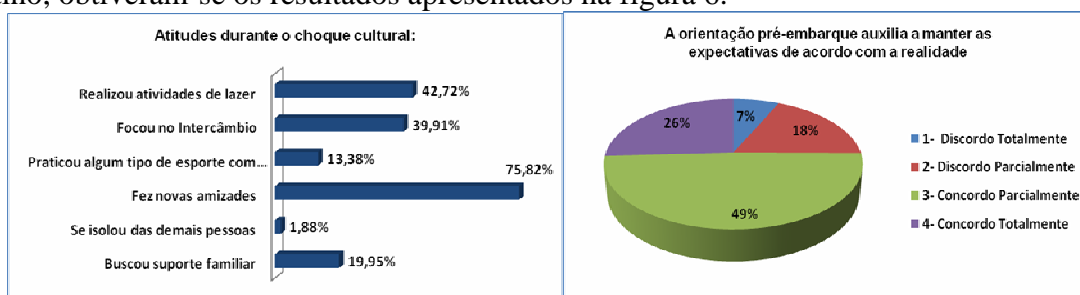


Figura 5: Atitudes durante o choque cultural

Figura 6: A orientação pré-embarque auxilia a manter as expectativas de acordo com a realidade

Apurando os resultados da figura 5, observa-se que grande parte dos entrevistados, 75,82%, buscou fazer novas amizades, outros 42,72% buscaram realizar atividades de lazer para compensar os desafios do intercâmbio, 39,91% focou no intercâmbio, ou seja, no trabalho ou no curso, 19,95% buscou o suporte familiar e 13,38% praticou algum tipo de esporte com frequência. Os 1,88% dos entrevistados que se isolaram das demais pessoas, pode ter relação direta com a não superação do choque cultural citado na figura 4 (1,88%). Os resultados encontrados nesta pesquisa seguem o mesmo conceito de Mendenhall e Oddou (1985) e De Paula e Staub (2005), que afirmam que uma das principais características de quem não se adapta a uma nova cultura é o isolamento e a renegação da nova situação.

Segundo a pesquisa realizada por Sebben (2001), 50% dos intercambistas buscaram fazer novas amizades, a fim de amenizar as dificuldades de adaptação e 34% procurou não ficar ocioso, procurando se envolver com atividades diversas. Considerando as diferenças de ambas as pesquisas, pode-se considerar que os resultados se confirmam, já que os valores aqui apresentados anteriormente para os mesmos tópicos foram 75,82% e 42,72% respectivamente.

Como visto na figura 6, 26% dos entrevistados concordaram totalmente que a orientação pré-embarque ajudou a manter as expectativas de acordo com a realidade do intercâmbio e do país de destino. Complementando, 49% concordaram parcialmente, enquanto que somente 18 e 7% discordaram parcialmente ou totalmente dos benefícios do treinamento.

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), o treinamento intercultural familiariza o indivíduo com a nova cultura, mostrando-lhe como se comportar diante das diferenças culturais. O comportamento adequado fará com que intercambista se sinta mais confortável, diminuindo a ansiedade e o choque cultural. Esta afirmação esta de acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa. Os valores obtidos no trabalho de Sebben (2001), apontam que 80% dos intercambistas dizem que o treinamento intercultural lhes ajudou a superar as dificuldades

de adaptação. Isto confirma o que foi encontrado nesta pesquisa (75%), reforçando assim os benefícios do treinamento.

Os dados apresentados através da figura 7 demonstram a opinião dos entrevistados quando lhes foi perguntado se o choque cultural foi o momento mais difícil da viagem. Questionou-se aos intercambistas se características pessoais como flexibilidade e maturidade foram essenciais para o processo de adaptação. Pode-se observar os resultados na figura 8.

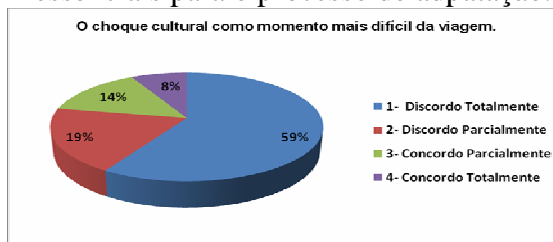


Figura 7: O choque cultural como momento mais difícil da viagem.

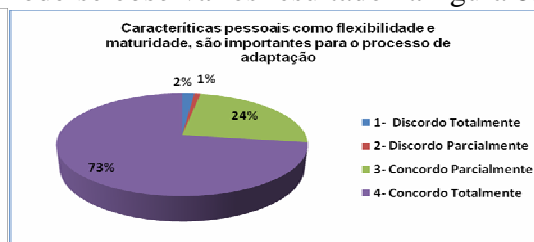


Figura 8: Características pessoais como flexibilidade e maturidade, são importantes para o processo de adaptação.

Verifica-se na figura 7 que 59% dos intercambistas entrevistados discordam totalmente da afirmação, outros 19% discordaram parcialmente, se somados o índice de discordância é de 78%. Aqueles que concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação representam 22%. Estes resultados contradizem as afirmações de Black; Mendenhall; Oddou (1991). Para eles, o choque cultural é o momento mais difícil e definitivo para o sucesso de uma viagem de intercâmbio ou de expatriação.

Na figura 8, 73% dos intercambistas entrevistados disseram estar totalmente de acordo com a importância destas características. O número de concordância é ainda maior quando considerado os 24% que concordaram parcialmente. Aqueles que discordam totalmente ou parcialmente são somente 3%.

Sebben (2007), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e David (1976) afirmam que para um indivíduo ser bem sucedido no processo de adaptação é fundamental que ele seja flexível em relação às diferenças culturais, esta flexibilidade está diretamente relacionada ao nível de maturidade da pessoa. Neste caso, pode-se dizer que em termos gerais os intercambistas estavam bem cientes da importância desses fatores levando-se em consideração os resultados obtidos na pesquisa.

Analisando-se a questão do respeito das diferenças culturais como oportunidade para se relacionar com pessoas nativas., averiguou-se que 70% das pessoas concordaram totalmente com os benefícios proporcionados pelo respeito das diferenças culturais e mais 23% concordaram parcialmente. Juntas elas representam 93% dos entrevistados. Nenhum intercambista discordou totalmente e somente 7% discordaram parcialmente.

Segundo Hawes e Kealey (1981); Abe e Wiseman (1983) e Ratiu (1983) a habilidade de desenvolver amizade com pessoas da cultura anfitriã tem sido essencial para o sucesso do ajustamento intercultural. Isso quer dizer que através do respeito cultural, os intercambistas conseguiram desenvolver relacionamentos de amizade com nativos, conseqüentemente o processo de adaptação e integração foi maior, estando de acordo com o pensamento dos autores citados acima.

Conclusões e Sugestões para trabalhos futuros

O presente trabalho buscou compreender o universo do intercâmbio cultural e suas implicações em relação ao processo de adaptação dos intercambistas brasileiros. Para que fosse possível compreender este processo, foi realizada uma pesquisa com intercambistas da agência de intercâmbio localizada em Balneário Camboriú, Santa Catarina.

Para que a adaptação seja bem sucedida, o tema expectativa se mostrou fundamental. O intercambista deve ter suas expectativas mais próximas possíveis da realidade afim de evitar desapontamentos. Para reduzir as expectativas foram abordadas duas possibilidades: o

treinamento intercultural e a experiência prévia de viagem. Os intercambistas pesquisados apresentaram de fato um bom aproveitamento do treinamento oferecido e aqueles que viajaram ao exterior antes do intercâmbio concordaram sobre o benefício proporcionado por esta experiência.

É também inquestionável a importância do conhecimento do idioma antes da viagem. A pesquisa mostrou que as pessoas têm a consciência desta importância e por isso buscam o aprendizado. Aqueles que tinham pelo menos nível intermediário demonstraram ter tido menores dificuldades com a adaptação e no relacionamento com pessoas. Baseado nos dados obtidos através da pesquisa observou-se também, que intercambistas que participam de programas de intercâmbio de curta duração, neste caso a maioria, tem menor propensão a terem dificuldades com as diferenças culturais. Além disso, as orientações realizadas antes do embarque, assim como o conhecimento prévio do idioma, auxiliam a manter as expectativas de acordo com a realidade e a no bom relacionamento com pessoas nativas.

Este trabalho apresentou três hipóteses, a primeira delas diz que o treinamento intercultural antes da viagem, minimiza as dificuldades de adaptação. Esta hipótese se mostrou verdadeira, os intercambistas entrevistados concordaram com os benefícios do treinamento intercultural antes da viagem, este treinamento proporcionou a redução da expectativa em relação aos diferentes aspectos da viagem.

A segunda hipótese afirmava que a quanto maior a distância cultural entre o país natal do intercambista e o país de destino, maior será a dificuldade de adaptação. Infelizmente, através dos dados obtidos neste trabalho não foi possível comprovar esta hipótese porque a grande maioria dos entrevistados participou de programas de intercâmbio nos EUA. Para confirmar ou não esta hipótese, seria necessário que houvesse uma variedade maior de países na pesquisa.

Na última hipótese, foi afirmado que quanto menor o contato do intercambista com seus familiares e amigos, maior será a interação com a cultura nativa. A pesquisa mostrou que a maioria dos intercambistas mantém contato constante com seus familiares e que este contato ajudou a minimizar a saudade do Brasil. Este contato é grande, principalmente porque atualmente existem diversas ferramentas que tornam a comunicação praticamente sem custo. Mais da metade dos entrevistados concordou que devido esta comunicação frequente a integração com a cultura do país hospedeiro foi prejudicada, comprovando assim a veracidade da hipótese.

Este trabalho contribui com as empresas do setor de educação internacional porque busca compreender os principais aspectos do processo de adaptação dos intercambistas brasileiros. Com as informações aqui apresentadas, as empresas poderão melhorar seus serviços e percepções em relação aos programas de intercâmbio.

Como limitações, podem-se citar a falta de um tratamento estatístico mais robusto a fim de comprovar as hipóteses. O cálculo apenas das médias pode não oferecer suporte suficiente para a validação das suposições criadas. É possível citar como outra limitação o uso de uma única agência de intercâmbios como população para a pesquisa.

De acordo com as dificuldades e limitações encontradas durante a realização deste trabalho e com relação à importância do tema para os envolvidos no universo do intercâmbio cultural, sugere-se alguns estudos a serem realizados no futuro: estudar a relação das diferentes culturas e o sucesso do intercâmbio; pesquisar os benefícios do intercâmbio para a vida profissional das pessoas; verificar se as agências de intercâmbio levam em consideração a questão da expectativa quando comercializam os programas de intercâmbio; estudar as consequências sobre um intercâmbio quando o número de brasileiros no mesmo local é excessivo, estudar as possíveis estratégias de marketing que as agências poderão desenvolver em função dos resultados encontrados e pesquisar a relação do sucesso profissional e a realização prévia de um intercâmbio.

Bibliografia

- ABE, H., & WISEMAN, R. L. A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. **International Journal of Intercultural Relations**, 7, 53-68, 1983.
- AYCAN, Z.. Expatriate adjustments as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. **The International Journal of Human Resource Management**. v.8, n.4, p.434-456, ago.1997.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: DAUFSC, 1998.
- BEAMER, L. Finding a Way to Teach Cultural Dimensions. **Business Communication Quarterly**, v.63, n. 3, p111-118, 2000.
- BERRY, J. W: Acculturation as varieties of adaptation. In.: A.M.Padilha (Ed.), **Acculturation: theory, models and some new findings** (pp 9-25). Boulder, CO. Wetview, 1980.
- BERRY, J. W.; DONÀ, G. Acculturation Attitudes and Acculturative Stress of Central American Refugees. **International Journal of Psychology**, v.29, n.1, p57-70, 1994.
- BERRY, J, W; ZHENG, X. Psychological Adaptation of Chinese Sojourners in Canada. **International Journal of Psychology**, v. 26, n. 4, p451-470, 1991.
- BLACK, J.S. Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.2, p277-294, 1988.
- BLACK, S.J., GREGERSEN, H.B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, v.77, n. 2, p.52-59, 1999.
- BLACK, J.S., MENDENHALL, M., & ODDOU, G.R. Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p291-317, 1991.
- CHISNALL, P. M. **Marketing Research**. 5.ed, Berkshire: Macgraw-Hill, 1997.
- CUSHE, D. La notion de culture dans les sciences sociales. Paris: Éditions la Découvert, 1996.
- DAVID, K.M. The Use of Social Learning Theory in Preventing Intercultural Adjustment Problems. **University of Hawaii Press**, p 123-37. 1976.
- DE PAULA, E. R.; STAUB, I. D. A Mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos. In XXIX ENANPAD, 2005, Brasília. [**Anais Eletrônicos...**] Brasília – DF, 2005
- FONTAINE, G. (2000). Skills for successful international assignments to, from, and within Asia and the Pacific: Implications for preparation, support, and training. In U. C. V. Haley (Ed.) **Strategic management in the Asia Pacific: Harnessing regional and organization change for competitive advantage**. Oxford, England: Butterworth- Heinemann, 327-345.
- FONTAINE, G. Motivations for Going International: Profiles of Asian and American Foreign Study Students, Cross-Cultural Management Students and Global Managers. **International Journal of Management**, v. 22, n. 2, p224-233, 2005.
- FREITAS, M.E. Vida de Executivo Expatriado: A festa vestida de riso ou de choro. In XXIV ENANPAD, 2000, Florianópolis. [**Anais Eletrônicos...**] Florianópolis – SC, 2000.
- GUIGUET, J. M. S; SILVA, José R. G. da. O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais. In XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. [**Anais Eletrônicos...**] Atibaia – RJ, 2003.
- GONÇALVES, G. A.; MIURA, Irene M. Executivo Expatriado: Fatores que afetam o Ajustamento Internacional. In XXVI ENANPAD, 2002, Salvador. [**Anais Eletrônicos...**] Salvador – BA, 2002.
- HAWES, F., KEALEY, D. J. An empirical study of Canadian technical assistance. **International Journal of Intercultural Relations**, 5, 239-258,1981.
- HERNANDES, C. A.; MACHADO, Hilka Vier. Alteridade, Expatriação e Trabalho: implicações para gestão internacional. In XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. [**Anais Eletrônicos...**] Atibaia – RJ, 2003.

- HOMEM, I. D. O Ajustamento Intercultural de Expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do estado de Santa Catarina. In XXIX ENANPAD, 2005, Brasília. [Anais Eletrônicos...] Brasília – DF, 2005.
- KEALEY, D.J. A Study of Cross-cultural Effectiveness. **International Journal of Intercultural Relations**, 13: 387-428. (1989)
- KLUCKHONH, Y; STRODBECK, E L. **Variations in value orientations**. Evanston, IL: Row, Peterson.
- LEE, H.W; LIU, C.H. Determinants of the Adjustment of Expatriate Managers to Foreign Countries: An Empirical Study. **International Journal of Management**. v.23, n.2, p.302-311, jun.2006.
- LEE, H. W. The Factors Influencing Expatriates. **Journal of American of Business**, v 6, n 2, p273-278, 2005.
- LEIBA-O' SULLIVAN, S. The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: implications of expatriate trainability. **Journal of International Business Studies**, v.30, n. 4, p.709-725, 1999.
- LOUIS, M. R. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p226-250, 1980.
- MARQUARDT, M., B., O.N. The Future: Globalization and New Roles for HRD. **Advances in Developing Human Resources**, Aug 2003, 280-295.
- MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. The dimensions of expatriate acculturation: a review. **Academy of Management Review**, v.10, n. 1, p39-47, 1985.
- ODDOU, G; MENDENHALL, M. Succession planning for the 21st century: How well are we grooming our future business leaders? **Business Horizons**, n. 34, p26-34, 1991
- OSLAND, J; OSLAND, A. Expatriate Paradoxes and Cultural Involvement. **International Studies of Management and Organization**, v. 34, n. 4, p91-114, 2006.
- RATIU, I. Thinking internationally: A comparison of how international executives learn. **International Studies of Management and Organization**, 13, 139-150, 1983.
- SEBBEN, A. S. **Intercâmbio Cultural: Para entender e se apaixonar**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2007.
- SEBBEN, A. S. Um estudo exploratório sobre o intercâmbio cultural com a contribuição da psicologia intercultural e da educação intercultural. 2001. 143f. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do Consumidor no Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.
- THERY, B. Management interculturel: de quoi parle-t-on? Un monde de valeurs. **Personnel**. n. 406, p 46-49, 2000.
- TOMLINSON, J. **Globalization and Culture**, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1999.
- TRUJILLO, V. **Pesquisa de Mercado: Qualitativa e Quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.
- TUNG, R. L. Selection and Training of Personal for Overseas Assignments. **Colombia Journal of World Business**, v 16, n 1, p68-79, 1981.