

## **Que País é este? Ajustamento Intercultural de Professores Estrangeiros em uma Universidade Federal Brasileira**

**ALLAN DOUGLAS RABELO FREIRE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Não houve.

## **Que País é este? Ajustamento Intercultural de Professores Estrangeiros em uma Universidade Federal Brasileira**

### **INTRODUÇÃO**

A expatriação é um assunto discutido de maneira cada vez mais intensa dentre acadêmicos, tanto em âmbito internacional como localmente. Da mesma maneira, isso ocorre com o tema de ajustamento intercultural, amplamente estudado pela comunidade acadêmica. No entanto, constatou-se que a quantidade de estudos que abrangem expatriados acadêmicos ainda é relativamente reduzida.

A internacionalização é uma estratégia crescente nas universidades na medida em que se configura como um aspecto fundamental para a melhoria de suas posições em *rankings* de avaliação acadêmica (TREMBATH, 2016, JONASSON *et al*, 2017). Os autores salientam ainda que a mercantilização do ensino superior gera, por um lado, maior competitividade na busca de alunos que possam pagar seus custos e, por outro lado, professores que dispõem de mais oportunidades para vivenciar a mobilidade de trabalho em diferentes países.

Para Freitas (2011), as novas gerações de profissionais se sentem mais atraídas por carreiras internacionais. Isso se origina de incentivos e oportunidades mais abrangentes como por exemplo intercâmbios e experiências interculturais. Como consequência, o campo acadêmico acaba por reunir pesquisadores de diversas nacionalidades. Não só no campo da Ciência, mas em diversos outros, a internacionalização de profissionais se torna cada vez mais corriqueira.

O trabalho de Black, Mendenhall e Oddou (1991) evidencia o ajustamento intercultural, processo pela qual o expatriado sofre diferentes graus de conforto psicológico em três dimensões específicas. Estas dimensões agem no trabalho, no ambiente e na interação que o indivíduo tem no novo ambiente em que se insere, podendo ou não se adaptar ao mesmo. Estudos mostram que docentes expatriados se sentem com frequência discriminados e pouco satisfeitos, experimentando sentimentos de isolamento e de solidão (JONASSON *et al*, 2017).

A investigação dos elementos que afetam o ajustamento intercultural dos empregados expatriados se torna essencial para a gestão de pessoas das organizações públicas e privadas, tanto na perspectiva do crescimento organizacional quanto do desenvolvimento profissional dos indivíduos. Nesse sentido, algumas questões têm se destacado nas pesquisas a exemplo da relação do ajustamento intercultural com o envolvimento com o trabalho, com o suporte social oferecido pelas organizações e o contexto do país anfitrião (SELMER; LAURING, 2016; VAN DER LAKEN ET AL, 2016; VARMA, A.; TOH, S. M.; BUDHWAR, P., 2006).

Assim sendo, este estudo teve como problema de pesquisa como ocorre o ajustamento intercultural de professores expatriados em uma universidade federal brasileira? Como objetivo geral, a pesquisa objetivou descrever o processo de ajustamento intercultural de professores estrangeiros em uma universidade federal brasileira, em contexto de intensificação do processo de internacionalização dessas organizações educacionais. Como objetivos específicos, buscou verificar (a) como ocorre o ajustamento antecipado desses professores; (b) compreender como se dá o ajustamento dos mesmos ao trabalho; (c) identificar como se dá o ajustamento ao ambiente; e (d) entender de que modo ocorre o ajustamento interacional dos professores expatriados.

A presente pesquisa poderá contribuir para uma maior compreensão dos aspectos envolvidos na escolha de universidades brasileiras como local de trabalho por expatriados acadêmicos, uma lacuna nas pesquisas em ciências sociais, no momento em que a internacionalização da ciência e da produção de conhecimento se revelam como importantes fatores de desenvolvimento econômico e social.

## EXPATRIAÇÃO

Apesar dos estudos sobre expatriação já terem chegado a seis décadas, geralmente se assume que o início dos estudos sobre o tema tenha ocorrido de fato nos anos de 1980, com trabalhos como os de Tung (1981) e também com a contribuição dada pelo trabalho de Black e Stephens (1989). Embora as pesquisas anteriores não apresentassem uma fundamentação teórica rica, resultando em um número pequeno de estudos empíricos, estas forneceram a base inicial para que os grandes estudos sobre o tema fossem desenvolvidos (MCNULTY; SELMER, 2017).

Nas últimas décadas, o conceito de expatriado foi se modificando na medida em que novos estudos traziam novidades ao campo de pesquisa. Inicialmente referindo-se apenas a cargos gerenciais, a definição de expatriação foi se modificando na mesma velocidade em que o nível de mobilidade internacional, sendo necessário atualmente especificar o tipo de expatriação do indivíduo (MCNULTY; SELMER, 2017)

Na concepção de Adler (1984), expatriado é o trabalhador que é enviado a um país estrangeiro em uma função de gerenciamento. Essa definição é corroborada em diversos textos acadêmicos, escritos posteriormente, como os trabalhos desenvolvidos por Homem (2005), Pereira, Pimentel e Kato (2005) e Barbosa e Braga (2010).

Próximo ao início do século XXI, Caligiuri (2000) trouxe o conceito de expatriado, que mais se tornou corriqueiro entre os trabalhos apresentados na área. Para ela, os funcionários, que são enviados de uma empresa-matriz para viver e trabalhar em outro país por um período que varia de pelo menos dois anos, são conhecidos coloquialmente como expatriados.

Uma outra linha de pensamento apresentada por alguns autores traz uma outra visão sobre o termo expatriado (SUUTARI; BREWSTER, 2001, FROESE; PELTOKORPI, 2011, GONZÁLEZ, 2011, LINEBERRY, 2012). Em seus trabalhos nasce o entendimento de que o expatriado surge não apenas por questões de necessidade organizacional. Devido a um grande número de indivíduos que se deslocam para outras nações por questões como trabalho, estudo ou turismo uma nova definição de expatriado se direciona para aquela mais próxima de seu significado etimológico *ex-patria* ou fora de sua pátria. Assim, o termo expatriado passa a se referir aos indivíduos que habitam, seja de maneira temporária ou permanente em um país que não seja aquele em que possuem cidadania, independente de trabalho ou não.

Selmer e Lauring (2010) percebem o expatriado de maneira similar, explicando que as tendências recentes possibilitam que o indivíduo assuma total responsabilidade sobre a sua carreira internacional, sem necessariamente depender de uma organização como apoio, definindo assim o auto expatriado.

Dessa maneira, tendo em vista as definições apresentadas anteriormente, toma-se para este trabalho a definição de expatriado como sendo a do indivíduo, que sai de seu país de origem e exerce função de maneira remunerada em uma nação que não a que é naturalizado.

Sebben (2009) divide os expatriados em quatro categorias relacionadas à motivação: expatriados abrigado, acompanhante, sobrevivente e consequência. O expatriado sobrevivente é aquele que chega noutro país, buscando muitas vezes se inserir de maneira não legal. Este tem como objetivos que variam entre profissionais ou não, estando nesta situação muitas vezes por falta de opção.

O expatriado abrigado é aquele que já chega em outro país com um contrato assinado, tendo anteriormente a possibilidade de escolher entre ir ou não para essa missão. Geralmente recebem da empresa que os envia assistências como moradia, assistência médica e remuneração diferenciada como benefícios. Expatriado acompanhante é aquele que ocupa a posição de cônjuge ou companheiro do expatriado abrigado. O expatriado consequência é conhecido por ser filho do expatriado abrigado, tendo se tornado adulto durante o período de expatriação de seus pais. Por terem raízes mais fortes no país visitante acabam por muitas

vezes se estabelecendo no novo país como locais, dificilmente querendo voltar ao seu país de origem.

Richardson e McKenna (2003) concluíram que existem cinco principais razões para que estes busquem uma carreira em outro país, sendo estas: aventura e viagem, carreira, incentivos financeiros, família e por fim, mudança no estilo de vida.

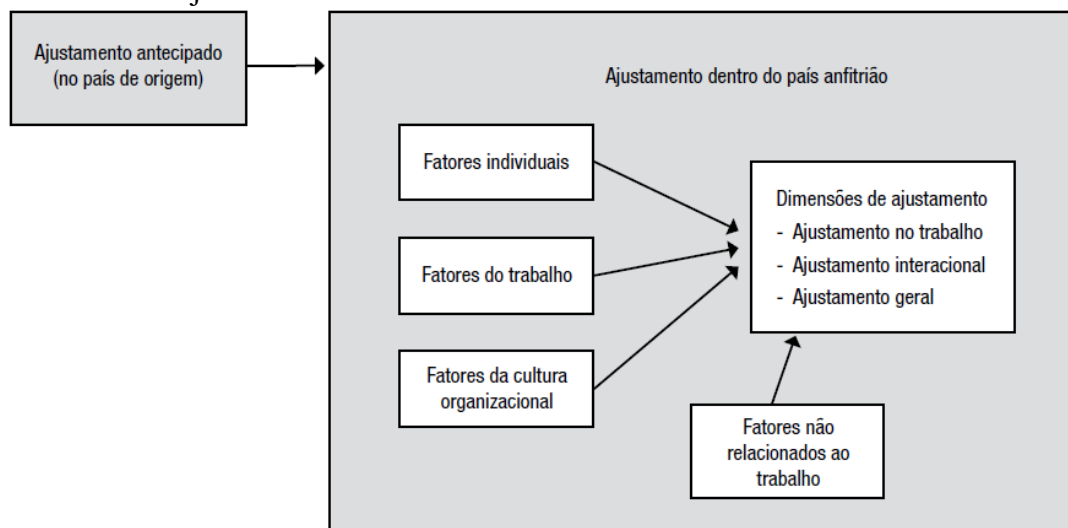
## AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

O ajustamento intercultural é geralmente definido como o grau de conforto psicológico com os diversos aspectos do país anfitrião (BLACK; GREGERSEN, 1991, SEBBEN, 2009, KUBO; BRAGA 2013). O conforto psicológico afeta a carga cognitiva e a velocidade com que os indivíduos podem realizar tarefas (KOOLE, 2009).

A maioria dos estudos cuja temática é o ajustamento intercultural, utilizam o modelo de ajustamento proposto por Black, Mendenhall e Oddou (1991). De acordo com os autores, o processo de ajustamento considera dois estágios distintos, o ajustamento antecipado e o ajustamento após a chegada no país anfitrião, conforme a Figura 1.

Esse estudo concentrou-se na pesquisa apresentada por Black, Mendenhall e Oddou (1991) para tratar da teoria sobre ajustamento intercultural e as análises dos casos dispostos na seção de Resultados e Discussões.

Figura 1 – Modelo de ajustamento intercultural



Fonte: adaptado de Black, Mendenhall e Oddou (1991).

O ajustamento antecipado se relaciona com questões anteriores ao indivíduo sair de seu país de origem, tendo a título de exemplo o modo como o expatriado se prepara e aprende sobre aspectos do país antes da partida, experiências internacionais anteriores que o mesmo teve ou ainda o processo de escolha dos candidatos para expatriação (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

O segundo momento de ajustamento, agora com o indivíduo em um novo país, se compõe de três dimensões distintas, onde cada uma delas seria de fundamental importância para que fosse possível exercer de maneira bem sucedida suas funções: o ajustamento ao trabalho (relacionado com fatores da cultura organizacional, cargo ocupado, etc), o ajustamento na interação com os indivíduos locais (relativo ao grau de conforto em relacionar-se com os habitantes locais) e por fim, o ajustamento ao ambiente em geral (ligado a questões como do ambiente em si, como culinária, clima, etc).

O ajustamento é um processo complexo que consiste em uma multiplicidade de fatores que contribuem para o sucesso ou o fracasso da designação. Expatriados trabalham em

um ambiente pouco conhecido, não familiar e interação com outros indivíduos de diferentes culturas. A incapacidade para ajustar-se ao novo cenário está entre as principais razões de retorno prematuro dos expatriados (JENKINS; MOCKAITIS, 2010).

Ainda existem outros fatores que podem influenciar as dimensões do ajustamento intercultural, sendo estes: fatores individuais, o trabalho em si, cultura organizacional, socialização organizacional e fatores não ligados ao trabalho (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Fatores individuais como a capacidade de receber o feedback dos locais, assim como a capacidade de desenvolver relacionamento com os mesmos. Além destes fazem parte dos fatores as habilidades que proporcionem ao indivíduo perceber de maneira clara o novo ambiente em que está inserido (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

O trabalho em si, define-se como o grau de autonomia com o qual o expatriado obtém o entendimento do seu papel dentro da organização, assim como seu poder de decisão acerca das funções que exerce (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

A cultura organizacional diz respeito às diferenças entre as culturas da organização onde o expatriado atuava e onde este trabalha no momento. Adicionado a este ponto, somam-se o apoio recebido dos colegas de equipe, assim como dos seus superiores. Por fim, o apoio da organização com relação a estadia do expatriado (moradia, escolas, saúde) se encaixa neste fator.

De acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991) a socialização organizacional estaria ligada a relação entre as táticas de socialização institucional e o modo como o indivíduo se adapta, trazendo inovação ao trabalho.

Por fim, os fatores não relacionados ao trabalho incluem variáveis relacionadas a novidade encontrada na nova cultura, assim como o ajustamento da família do mesmo, dando ênfase principal ao ajustamento do cômjuge (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Sendo de maneira corriqueira instituições onde o conhecimento é difundido e gerado, as instituições funcionaram por muito tempo de maneira independente, sofrendo poucas influências externas (DUARTE; DE LIMA JÚNIOR; BATISTA, 2007). De acordo com Wit (1995), durante os últimos cinco séculos a educação superior podia ser caracterizada como possuindo um modelo de educação convergente. Esse modelo, no entanto, começou a ser substituído por um modelo com aspectos mais divergentes, onde a educação passou prestar assistência não só a interesses governamentais como também econômicos.

Já na Idade Média, havia possibilidade dos estudantes se formarem em diversos locais, sendo seus diplomas reconhecidos não só por um polo de ensino em específico. Além de todo o conhecimento adquirido, eles traziam novas experiências, pontos de vista políticos e econômicos e ideias (WIT, 1995).

A partir do século XVIII até cerca de 1945, as universidades Europeias começaram a exportar seus modelos de ensino para suas respectivas colônias e mais tarde, Estados independentes

Nesse mesmo período, iniciou-se, ainda que muito timidamente, uma produção de publicações e pesquisas. Estes trabalhos, apesar de eram em sua maioria serem dirigidos para uso nacional, ainda continham uma carga de conhecimento considerável, proporcionando a troca de informações entre pesquisadores seja através de seminários ou de conferências (WIT, 1995). Para Wit (1995), uma terceira característica ainda definiu-se neste período de tempo: a mobilidade acadêmica. Durante os séculos XVIII a XX, continuou a existir essa mobilidade, fazendo com que as universidades mais renomadas se tornassem centros de aprendizagem internacionais.

A partir da década de 1960 a educação superior vem sendo alvo de grande avanço. Essa evolução foi possível graças a fatos como a entrada do Japão na disputa econômica, política e intelectual, assim como foi desencadeada por fatores como a globalização, o desenvolvimento de novos canais de informação e também o crescente número das partes que integram esse sistema, como por exemplo, estudantes, professores e demais quadro de funcionários (WIT, 1995; MOROSINI, 2017). Dessa maneira, as Instituições de Ensino Superior vêm se consolidando em todo o mundo como provedoras de mão-de-obra qualificada, saindo do isolamento em que se encontrava para o centro das discussões num contexto internacional (DUARTE; DE LIMA JÚNIOR; BATISTA, 2007).

Souza e Fleury (2009) identificaram algumas transformações e tendências para o contexto mundial no que diz respeito ao ensino superior. O quadro 1 apresenta estes fatores, assim como oportunidades e ameaças em potencial.

Quadro 1 - Fatores de mudança relevantes no contexto mundial

Fator de mudança	Oportunidade	Ameaça
Maior representatividade do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chance de avanços em certos setores de crescimento econômico</li> <li>• Problemas sociais solucionados (ex: saúde, segurança, meio-ambiente, entre outros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento não ser divulgado entre os países, criando assim um precipício entre nações</li> </ul>
Avança na área da tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior facilidade de acesso à informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da exclusão digital entre os países</li> </ul>
Mercado de trabalho mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior facilidade de acesso às competências e conhecimento dos profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evasão do capital humano mais frequente</li> </ul>
Variações sociais e políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente propício à reestruturação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evasão do capital humano mais frequente e política inconstante</li> </ul>

Fonte: Souza e Fleury (2009)

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, do tipo descritivo, pois, de acordo com Andrade (2010), os fenômenos apresentados não foram manipulados pelo pesquisador, sendo tratados e interpretados sem nenhuma interferência do mesmo durante sua análise.

A técnica escolhida para a coleta de dados deste trabalho foi a entrevista em profundidade do tipo semiestruturada. Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) explicam que a entrevista semiestruturada se caracteriza pela elaboração de um roteiro além de dar ao pesquisador a liberdade de ordenar as perguntas, além de elaborar novas questões durante a execução da mesma.

A amostra utilizada para esta pesquisa foi constituída por 13 professores expatriados atuantes em uma universidade federal brasileira, conforme Quadro 2.

Quadro 2. Caracterização dos entrevistados

ENTREVISTADO	GÊNERO	TIPO DE CONTRATO	IDADE	TEMPO NO BRASIL	PAÍS DE ORIGEM	ESTADO CIVIL
Professor 01	Masculino	Professor associado	52	20 anos	Argentina	Casado

ENTREVISTADO	GÊNERO	TIPO DE CONTRATO	IDADE	TEMPO NO BRASIL	PAÍS DE ORIGEM	ESTADO CIVIL
Professor 02	Masculino	Professor associado	40	9 anos	Bolívia	Casado
Professor 03	Feminino	Professora visitante	32	6 anos	Alemanha	Casada
Professor 04	Masculino	Professor associado	47	9 anos	Itália	Solteiro
Professor 05	Masculino	Professor associado	48	18 anos	França	Solteiro
Professor 06	Masculino	Professor associado	30	5 anos	Colômbia	Solteiro
Professor 07	Feminino	Professora visitante	30	6 anos	Alemanha	Solteira
Professor 08	Masculino	Professor associado	55	21 anos	Israel	Casado
Professor 09	Masculino	Professor visitante	27	2 anos	França	Solteiro
Professor 10	Masculino	Professor associado	48	18 anos	Alemanha	Casado
Professor 11	Feminino	Professora visitante	35	12 anos	Alemanha	Viúva
Professor 12	Masculino	Professor associado	40	9 anos	França	Casado
Professor 13	Feminino	Professora associada	68	24 anos	França	Casada

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A coleta de dados se fez por meio de roteiro de entrevista semi-estruturado, sendo dividido em dois grupamentos. O primeiro compunha-se de questões relativas ao perfil sociodemográfico da amostra, ao passo que o segundo bloco buscou capturar os elementos do ajustamento antecipado, do ajustamento ao trabalho, do ajustamento ao ambiente e, por fim, o ajustamento interacional dos referidos professores.

O método selecionado para o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, em conformidade com Bardin (2011).

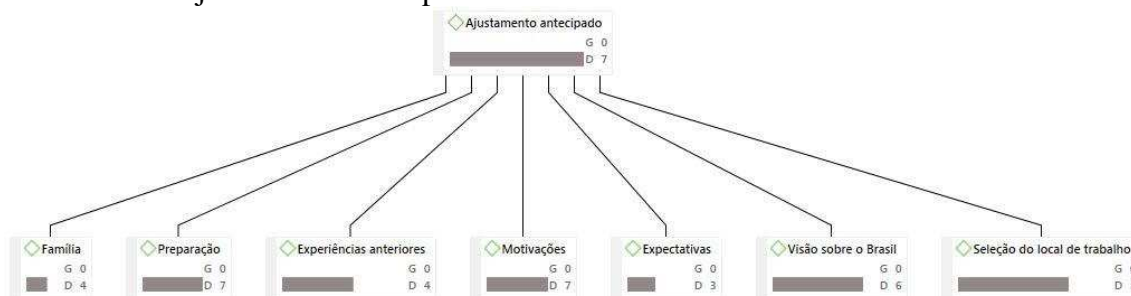
## APRESENTAÇÃO E SÍNTESE DOS RESULTADOS

Para investigar o ajustamento intercultural de professores expatriados em uma universidade federal brasileira são apresentadas, a seguir, as categorias de análise ajustamento antecipado, ajustamento ao trabalho, ajustamento ao ambiente e ajustamento a interação, conforme a segmentação dos objetivos específicos da pesquisa.

### Ajustamento antecipado

A primeira unidade de contexto a ser analisada foi o ajustamento antecipado do expatriado, conforme Figura 1.

Figura 1. Unidades do ajustamento antecipado



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O maior achado relacionado a esse construto se deu na unidade de contexto “Motivações”. As oportunidades de trabalho ofertadas no país foram a resposta mais frequente quando perguntados sobre o motivo de escolha do país para expatriação, obtendo ao todo oito citações:

“E como eu estava com muito desejo de dar continuidade aos meus estudos na minha pesquisa na Itália naquela época, alguns anos atrás até hoje estava numa situação de crise de orçamento para abrir novas vagas, abrir novos concursos públicos para contratar professores na universidade, também para bancar recursos para pesquisas eu resolvi fazer uma experiência de pesquisa fora do país.” (P04);

“Basicamente acadêmicos. A possibilidade de eu trabalhar na minha área de pesquisa, minha área de formação... basicamente.” (P1);

“[...] por outro lado a dificuldade de achar emprego nas outras universidades na Alemanha, principalmente nas humanidades, eu sou filósofo, né? É difícil, tem 150, 200 candidatos para uma vaga e além disso não basta ter o doutorado, você tem que ter a habilitação de livre docência, que faz com que você possa se candidatar a uma vaga apenas a partir dos 40, 45 anos então lá você vive na incerteza e depois nem sabe se... e depois eu e a minha mulher a gente queria ter família aí a gente preferia a segurança aqui a essa incerteza da vida acadêmica na Alemanha.” (P10).

O fato da oportunidade de emprego ter sido a maior das motivações para os expatriados contrapõe os achados de Richarson e McKeena (2003), que detectaram a aventura como motivação principal dos expatriados acadêmicos. Este fator ficou em quarto colocado na presente pesquisa, possuindo um total de quatro citações:

“[...] foi meio que curiosidade. Queria conhecer mais e passar mais tempo pra realmente entender, né? E como a América Latina é muito diferente da Europa também, historicamente e culturalmente, foi muito bom conhecer mais, também viajando aqui pelo Brasil mesmo porque tem muitas coisas para conhecer.” (P07).

Com relação a preparação para a maioria dos entrevistados, citou ter vindo ao Brasil anteriormente como forma de turismo. Isso, além de ser considerado por muitos uma forma de preparação, motivou sua escolha do país como local de trabalho, como será abordado mais à frente: “[...] antes de me mudar para trabalhar aqui eu fui turista. Eu viajei bem aqui nesta área no nordeste do Ceará.” (P04); “Eu já tinha viajado pelo Brasil. Já conhecia alguns lugares lá no Sul, eu já... Só isso.” (P07); “Em 2000 eu vim para cá para fazer o TCC, então fiz a minha pesquisa de campo aqui, era um intercâmbio, então teve sim, uma certa preparação.” (P12); “Eu vim a primeira vez de férias, eu morei no Brasil nos anos 80 por 4 anos, mas não aqui. E depois eu voltei em 1994.” (P13).



## Ajustamento no trabalho

No que tange ao ajustamento ao trabalho, cinco unidades de contexto foram elencadas, conforme figura 2.

Figura 2. Unidades do ajustamento ao trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A unidade mais citada de acordo com os entrevistados foi a assistência recebida. Esta foi um fator importante para que seu ajustamento fosse realizado de maneira satisfatória, e isso pode ser visualizado em fragmentos como os dispostos a seguir: “Foi muito agradável. Eu tenho aqui dois coordenadores, um da graduação, e o outro da Casa de Cultura e eles me ajudam quando eu tenho uma dúvida, sempre tiram as dúvidas, eles me apresentaram a tudo que eu precisava aqui.” (P07); “Absolutamente nenhum problema. Primeiramente fui muito bem recebido o departamento de física tem muito movimento de estrangeiros, não é novidade ter estrangeiros por aqui então todo mundo já tá muito bem acostumado a receber estrangeiros.” (P01); “Muito boa. A UFC é de fato uma instituição acolhedora, sempre com portas abertas. Ela facilita sua vida, ela dá cobertura, assim, nunca tive problema administrativo ou jurídico.” (P08).

Outro fator com grande frequência de citações foi a burocracia, sendo registrada em 12 momentos. Essa burocracia, de acordo com os entrevistados, é um fator prejudicial, uma vez que em determinados momentos acarretaram problemas aos indivíduos, como pode ser visto nas citações que se seguem: “[...] talvez uma burocracia um pouco menor do que aqui. Talvez um pouco mais eficiente, não é? Eu acho que aqui a gente está cercado de um bocado de coisas. Cercado de normas, de portarias, que vão se contradizendo”. (P05);

Quando se trata da unidade de contexto conteúdo do cargo cinco unidades de registro apareceram: Extensão, Funções administrativas, Ensino, Função social e Pesquisa.

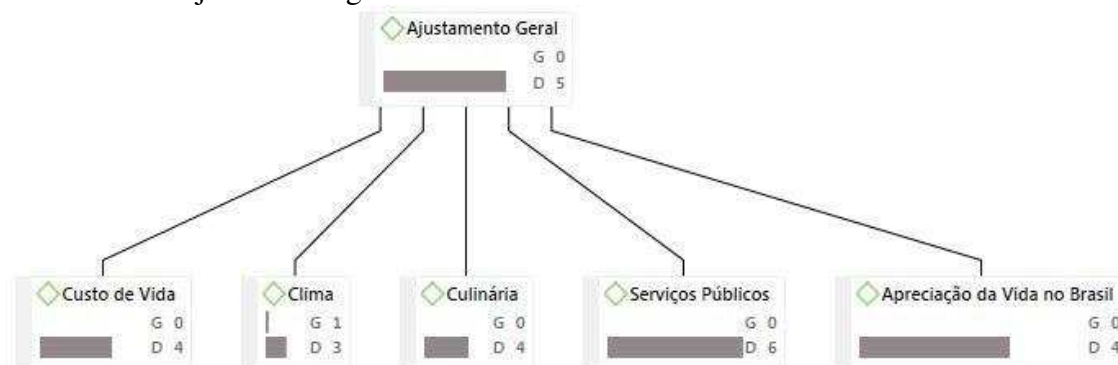
Para os entrevistados, o ensino é considerado sua função principal, sendo citado 11 vezes pelos acadêmicos: “Bem, o ensino, que não deixa de ser a nossa primeira função. A orientação. Aí o ensino é interessante porque é o que vai juntar mais gente.” (P13); “Como professor eu tenho a responsabilidade de ensino com o departamento de línguas estrangeiras.” (P09); “Então, no meu contrato, eu deveria dar aula entre 8 e 12 horas por semana. É isso! Dentro disso, você pode fazer mais.” (P03).

Outro fator bastante citado pelos professores foi o exercício de funções administrativas. Tais citações trazem um teor de crítica, problematizando a situação na qual se encontraram devido principalmente a grande carga horária delegada a tarefa: “Talvez, os professores aqui participem mais da vida administrativa né, todas as comissões. ” (P12). “Tem isso e tem outras atividades que eu estranho um pouco que vai de encontro ao que você falou na outra pergunta que aqui os professores assumem muitas atividades administrativas, que eu acho que a gente não é formado pra isso e não tem apetência para isso. ” (P13); “A gente sempre tem essas duas tarefas, esses dois compromissos que é a pesquisa por um lado e a educação por outro, além disso eu também assumi um compromisso administrativo aqui na pró-reitoria de assuntos internacionais.” (P10).

## Ajustamento geral

A próxima categoria de análise a ser observada foi a do ajustamento geral. Durante a análise das entrevistas foram levadas em consideração as seguintes unidades de registro, conforme figura 3.

Figura 3. Unidades do ajustamento geral.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O custo de vida no Brasil foi uma unidade de contexto cujas as unidades de registro deixaram os expatriados bem divididos.

Na fala dos expatriados foi possível detectar que a maioria acredita que o custo de vida no país é alto, sendo demandado uma quantia de dinheiro maior do que a que necessitavam anteriormente: “É de fato, eu senti que o custo ficou mais alto. Fortaleza é uma cidade cara. O turismo acaba elevando os preços.” (P08);

“É alto. É bastante alto pra pouco retorno e muito desigual. Eu me considero rico, porque eu ganho R\$ 7500,00 é quase que 10 salários mínimos. Eu considero um ambiente de vida de luxo. só um exemplo a metade do meu salário vai pra escola. Eu tenho dois filhos. E pra saúde. É um investimento. E as coisas são caras na medida dessa desigualdade que eu falei.” (P12);

“[...] eu já não ganho mais euros, eu ganho em reais então o custo de vida... é difícil dizer, claro que com meu salário eu não tenho problema para sobreviver, não tenho como me queixar. Agora sei que grande parte da população tem sim grandes problemas em manter-se.” (P10).

Em contrapartida, também houveram menções ao custo de vida baixo. “Não. Aqui eu tenho uma vida muito melhor do que tinha lá. Com o dinheiro que eu gasto aqui eu posso ter uma vida melhor e um estilo de vida mais alto. O que pago do aluguel.... Eu como mais vezes no restaurante do que comeria lá.” (P07); “Eu acho que sim. É um salário adequado. Acho que é o suficiente, tá?” (P01).

“Não, não é um país caro. Depende de muitas coisas, acho que a comida para comer fora não é caro, o aluguel não é caro, mas tem muitas coisas que é o mesmo preço. Por exemplo o preço da saúde vai ser talvez mais caro e muitas coisas que não são precisas para sobreviver, mas o teto e a comida são sim mais baratos.” (P09).

Os impostos também foram citados como um agravante do custo de vida no país, como é possível visualizar nos trechos a seguir: “Eu acho que atrás disso tem toda uma questão de impostos, produtos importados são mais caros. O Brasil é talvez um dos países com maiores impostos do mundo sobre coisas importadas, então não é fácil. Os impostos recolhidos na base do salário são bastante altos então não é fácil”. (P04); “O que funciona

aqui muito bem, mas é contra a gente são os impostos. Olhe só para os impostos, funciona muito bem. Consegue achar tudo.” (P13). “Eu vejo que os impostos sobre o consumo são muito altos, os impostos sobre a renda alta são muito baixos.” (P10).

A insatisfação gerada pelos serviços públicos nacionais foi a unidade de registro mais citada pelos entrevistados, fazendo com que o ajustamento dos professores não seja tão bem efetuado:

“A minha opinião é que o serviço público brasileiro não é muito eficiente, não funciona muito bem. E eu comparo com o sistema público da Europa, acho que o sistema público brasileiro está muito, muito ruim. Então a minha avaliação não é boa. Transportes... sistema escolar, saúde pública não está indo bem. Isso também me assusta um pouquinho, porque estou acostumado a ter um estado público que funciona, e como isso aqui não está acontecendo me assusta um pouco, me deixa inseguro.” (P04);

“De fato quando cheguei aqui o serviço público era muito moroso e a qualidade do atendimento era muito aquém. O atendimento era às vezes muito grosseiro, muito impaciente com as pessoas, principalmente eu que não entendia bem português.” (P08);

“Fora alguns serviços que faz, o que é que funciona? Os correios, se perde muita coisa, não funciona muito bem não. A gente acaba pagando Sedex, porque a necessidade... pra ter certeza que chega, porque o serviço a mais. Tem que pagar mais. Bom, escola... sem comentários, a escola, o hospital.” (P13).

Saúde foi um dos itens que mais impactou negativamente os expatriados:

“A princípio me lembro no primeiro ano, precisei usar o SUS e me assustei, estava com uma infecção na barriga, quando cheguei estava sem plano de saúde, e me assustei porque a situação era trágica. Muitas pessoas esperando na lista de espera. A previsão de atendimento era de sete horas e estava passando muito mal e as condições de limpeza eram muito, muito ruins. Eu fiquei quase assustado, eu quis ir embora.” (P04);

“Agora hospital... o sistema de saúde brasileiro podia ser legal, porque afinal todo mundo tem direito à saúde, o que não é em todos os países que você tem isso. Pena que o orçamento não vai junto, não é? Pena que o serviço não é lá essas coisas, mas isso é uma coisa extraordinária, porque toda a população tem direito de graça a isso.” (P13).

### **Ajustamento interacional**

A última categoria de análise a ser estudada foi o ajustamento interacional. Este fator em específico observa aspectos ligados ao conforto e o modo com o qual os expatriados se relacionam com os membros oriundos do país onde se insere (KUBO; BRAGA, 2013).

A figura 4 elenca as unidades de registro detectadas durante a análise das transcrições.

Figura 4. Unidades do ajustamento interacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A facilidade de convivência foi a unidade de registro mais citada, atestando a boa interação dos expatriados com os indivíduos locais. “A minha interação no dia a dia foi maravilhosa. Desde o momento que eu não me comunicava bem.” (P04); “Aqui as pessoas são muito acessíveis, é muito fácil fazer amizades.” (P10);

“Existem, é claro muitas diferenças com a Alemanha, com por exemplo, quando eu conheço alguém que trabalha na farmácia onde sempre vou, e vejo essa pessoa num outro lugar, ela vai me cumprimentar. Na Alemanha, não. Não faria isso porque é uma distância muito maior” (P07).

Houve duas citações relacionadas com a dificuldade de convivência dos expatriados. Na fala do professor a seguir percebe-se que a dificuldade está relacionada aos códigos locais, ainda em assimilação pelo mesmo:

“Você vê que tem lugares que não pode pisar na bola. Não pode vacilar em alguns momentos. Eu tive problema com o flanelinha. É um problema de adaptação até, porque na minha concepção o espaço é público e teve uma vez que eu fui rapidamente falar não pra... às vezes dou, às vezes não, mas eu não gosto da pressão.” (P12).

A unidade de contexto seguinte a ser observada foi a relacionada com costumes e cultura. As transcrições mostraram quatro unidades de registro: Religiosidade, Falta de comprometimento, Contato físico e Tom de voz.

O baixo nível de comprometimento foi a unidade de registro mais citada pelos expatriados, contabilizando quatro menções. Para os expatriados esse comportamento além de uma surpresa foi considerado um fator negativo, visto que por vezes prejudica atividades não só relacionadas ao cotidiano como no próprio trabalho:

“Porque o que acontece é que você oferece um curso e os alunos têm que se inscrever. E por exemplo, você tem 20 vagas e 20 se inscrevem, mas no primeiro dia chegam 12. Isso eu acho muito extremo. [...] Eu fiz uma excursão com meus alunos de uma turma, e eles são em 14. Todo muito aceitava, falava “sim, sim, sim, vamos” e no dia chegaram 4. Acho engraçado que eles fazem comigo também. [...] Essas coisas às vezes são chatas porque você conta com alguém e depois não vai. Eu já aprendi aqui que você tem sempre que reafirmar, sempre reforçar e confirmar.” (P07);

A religiosidade do povo brasileiro também é um fator considerado pelos expatriados um costume característico do país. Quatro citações foram contabilizadas para esta unidade de

registro: “A religiosidade ainda é uma coisa que é diferente e que eu tenho curiosidade...” (P12);

“A religião. Principalmente no Nordeste. A religião é uma coisa inacreditável. O senado e o Supremo aqui fecham a semana inteira porque é Páscoa. Também eles exageram um pouco, mas é muito dominado pelo catolicismo e agora pelos evangélicos. Tem gente que não entende que a gente pode não acreditar em Deus. Pessoas que acham isso totalmente impossível. Eles pensam que a gente acredita num deus tipo um deus indiano, alguma coisa Shiva, alguma coisa exótica, mas não acreditar é uma coisa que é difícil.” (P13).

### Síntese dos principais resultados

Percebe-se pelo Quadro 3 os principais resultados encontrados nesta pesquisa, sendo possível verificar as categorias de análise, que estão alinhadas aos objetivos específicos, as unidades de registro correspondentes; e os principais resultados encontrados em cada uma delas. Além disso, é evidenciado a quantidade de citações em cada unidade de contexto, e isto é pertinente para mostrar as temáticas mais mencionadas.

Quadro 3. Síntese dos principais resultados da pesquisa

<b>Categorias de análise</b>	<b>Unidades de contexto</b>	<b>Principais resultados</b>
<b>Ajustamento antecipado (99)</b>	Família (15)	Atitude favorável; Saudade
	Preparação (24)	Conhecer através do turismo; Conhecer através de outros indivíduos
	Experiências anteriores (19)	Turismo; Estudos; Trabalho
	Motivações (22)	Oportunidades de trabalho; Cônjuge parceiro; Desenvolver pesquisas
	Expectativas (8)	Formação de opinião; Choque
	Visão sobre o Brasil (11)	Insegurança; Estereótipos; País acolhedor
<b>Ajustamento ao trabalho (80)</b>	Integração com a equipe local (18)	Facilidade de integração; Preocupação em ser aceito
	Conteúdo do cargo (29)	Ensino; Funções administrativas
	Apoio organizacional (21)	Apoio suficiente; Burocracia; Pesquisa
	Estrutura organizacional (7)	Estrutura adequada
	Estresse e pressão (5)	Alta carga de trabalho
<b>Ajustamento geral (104)</b>	Custo de vida (14)	Custo elevado; Impostos
	Clima (24)	Facilidade de adaptação; Dificuldades de adaptação
	Culinária (18)	Facilidade de adaptação; Acesso a produtos internacionais; Cardápio pouco diversificado

	Serviços públicos (21)	Insatisfação; Saúde pública; Burocracia
	Apreciação da vida no Brasil (27)	Prática de atividades; Insegurança
<b>Ajustamento interacional (59)</b>	Visão acerca do povo (15)	Povo receptivo
	Idioma (22)	Dificuldade de comunicação; Sotaque
	Convivência com locais (8)	Facilidade de convivência
	Discriminação (4)	Personificação do país de origem
	Costumes e cultura (10)	Falta de comprometimento; Religiosidade

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Dessa maneira, o quadro 2 possibilita uma visão global e resumida dos principais motivadores, dificuldades e realidades vivenciadas pelos professores estrangeiros participantes desta pesquisa.

Além do mais, diante da quantidade de citações, em especial a apreciação da vida no Brasil, percebe-se a necessidade de um maior enfoque na percepção acerca do ajustamento geral. Sendo este o fator principal na decisão de permanência ou não dos expatriados no país em que estão inseridos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar como ocorre o ajustamento intercultural de professores expatriados em uma universidade federal brasileira, em contexto de intensificação do processo de internacionalização dessas organizações educacionais.

Com relação ao primeiro objetivo específico, percebeu-se que as experiências anteriores no país, principalmente as de turismo e pesquisa, alavancaram o interesse dos expatriados pelo Brasil, no entanto, foram as oportunidades fornecidas pela instituição que captaram de fato a maioria dos acadêmicos.

No que se tange ao segundo objetivo específico, nota-se que a universidade dá apoio em geral principalmente na questão burocrática, no entanto as ações realizadas após a chegada do indivíduo acabam variando conforme o curso em que o mesmo se aloca. Dessa maneira faz-se necessária uma padronização nesse sentido. Também foi percebido que a carga de trabalho, principalmente administrativo, influenciou negativamente no ajustamento.

Apesar do Brasil possuir atrativos como clima e práticas de atividades esses fatores se ofuscam pela violência encontrada nas ruas, assim como custo de vida sendo influenciado pelo aumento dos impostos, o que torna o ajustamento geral, foco do terceiro objetivo específico, uma dos que mais influencia na volta para o país de origem.

No último objetivo específico, observou-se que o povo brasileiro facilita de diversas maneiras o ajustamento interacional, no entanto, algumas características culturais específicas trazem a sensação de novidade aos expatriados.

Dessa maneira, pode-se concluir que os acadêmicos expatriados vivenciaram todas as dimensões relacionadas ao ajustamento intercultural, descritas por Black, Mendenhall e Oddou (1991).

Como dificuldades dessa pesquisa é possível apontar a dificuldade de acesso aos professores, visto que possuem agenda comprometida impossibilitando por diversas vezes o encontro com estes profissionais. Outro fator que trouxe obstáculos ao desenvolvimento deste trabalho foi a dificuldade em prospectar tais professores, uma vez que determinadas

coordenações de curso não forneciam informações ou quando o faziam tinham o banco de dados desatualizado.

Por fim, sugere-se como próximas pesquisas a investigação detalhada por nacionalidade dos expatriados, visto que em alguns momentos as respostas desta pesquisa seguem uma tendência quando a origem é levada em comparação. Também sugere-se ampliar o escopo desta pesquisa para alcançar um maior número de expatriados acadêmicos, seja em outros campi da universidade, seja em outras instituições.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, N.J. Women in international management: where are they? **California Management Review**, v. 26, n. 4, p. 78-89, 1984.
- ANDRADE, M.M. et al. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. Atlas, 2010.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2011.
- BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.
- LIMA, M.B.; BRAGA, B.M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, 2010.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B. Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. **Human relations**, v. 44, n. 5, p. 497-515, 1991.
- BLACK, J.S.; STEPHENS, G.K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of management**, v. 15, n. 4, p. 529-544, 1989.
- CALIGIURI, P.M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **MIR: Management International Review**, p. 61-80, 2000.
- DUARTE, R.G; LIMA JÚNIOR, A.F. de; BATISTA, R.V.L. O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: o caso das Pontifícias Universidades Católicas de Minas Gerais e do Paraná. **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 14, p. 159-162, 2007.
- FROESE, F.J.; PELTOKORPI, V. Cultural distance and expatriate job satisfaction. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 1, p. 49-60, 2011.
- GODOI, C.K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2006.
- GONZÁLEZ, J.M.R. **Adaptação sociocultural de gestores espanhóis expatriados no Brasil**. 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- HOMEM, I.D. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. **Anais do Encontro da ANPAD**, v. 29, 2005.
- JENKINS, 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**, v. 21, n. 15, p. 2694-2715, Dec. 2010.
- JONASSON, C. et al. Job resources and demands for expatriate academics: Linking teacher-student relations, intercultural adjustment, and job satisfaction. **Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research**, v. 5, n. 1, p. 5-21, 2017.
- KOOLE, M.L. A model for framing mobile learning. **Mobile learning: Transforming the delivery of education and training**, v. 1, n. 2, p. 25-47, 2009.

KUBO, E.K.M., BRAGA, B.M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, 2013.

LINEBERRY, M. **Expatriates' acculturation strategies: Going beyond "How adjusted are you?" to "How do you adjust?"**. University of South Florida, 2012.

MCNULTY, Y.; SELMER, J. (Ed.). **Research Handbook of Expatriates**. Edward Elgar Publishing, 2017.

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**, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

RICHARDSON, J.; MCKENNA, S. International experience and academic careers: what do academics have to say? **Personnel Review**, v. 32, n. 6, p. 774-795, 2003.

SEBBEN, Andrea (Org). **Expatriados.com: um desafio para os rns interculturais**. **Porto Alegre: Artes e Ofícios**, 2009.

SELMER, J.; LAURING, J. Self-initiated academic expatriates: Inherent demographics and reasons to expatriate. **European Management Review**, v. 7, n. 3, p. 169-179, 2010.

SELMER, J.; LAURING, J. Work engagement and intercultural adjustment. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.16, n.1, p 33-51, 2016.

SOUZA, E.P. de; FLEURY, M.T.L. Estratégias e competências para a internacionalização de instituições de ensino superior do Brasil. **XXXIII Encontro da ANPAD**, v. 2009, 2009.

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, 2001.

TUNG, Rosalie L. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia journal of world business**, v. 16, n. 1, p. 68-78, 1981.

VAN DER LAKEN, P.; VAN ENGEN, M.; VAN VELHOVEN, M.; PAAUWE, J. Expatriate support and success: A systematic review of organization-based sources of social support. **Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research**, v. 4, n. 4, p. 408-431.

VARMA, A.; TOH, S.M.; BUDHWAR, P. A new perspective on the female expatriate experience: The role of host country national categorization. **Journal of World Business**, v. 4, n. 4, p. 112-120.

WIT, H. **Strategies for the Internationalisation of Higher Education**. A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America. EAIE Secretariat, Van Diemenstraat 344, 1013 CR Amsterdam, The Netherlands, 1995.