
LONGE DE CASA, HÁ MAIS DE UMA SEMANA: O PROCESSO DE AJUSTAMENTO DE INTERCAMBISTAS NO EXTERIOR

RICARDO BOEING-DA-SILVEIRA
CLAUS WEIHERMANN
UNIVALI

RESUMO

Um aspecto importante para o sucesso de um programa de intercâmbio é o conhecimento do impacto das diferenças culturais sobre os indivíduos que vivem fora de seu país natal por um período temporário. Este trabalho teve como objetivo principal compreender o processo de ajustamento cultural de intercambistas brasileiros no exterior. Para compreender essa questão, foi realizada uma pesquisa junto a ex-intercambistas, neste caso, clientes de uma agência de intercâmbio localizada em Santa Catarina. Foi aplicado um questionário junto a 426 clientes da agência de intercâmbio buscando levantar informações a respeito de suas experiências no exterior. Os resultados apontaram a importância de viajar com expectativas realistas; os resultados positivos do treinamento intercultural e os benefícios de conhecer o idioma estrangeiro para maior aproveitamento do intercâmbio e do seu sucesso.

Palavras-chave: ajustamento, diferenças culturais, treinamento intercultural.

ABSTRACT

An important aspect to the success of an exchange program is the knowledge the person who is going to stay abroad has about the cultural differences of the host country in comparison to the country of origin. The main purpose of this research is to comprehend the cultural adjustment of Brazilians students which stayed abroad as part of an exchange program. An exploratory survey was conducted with students which have used the service of a specific travel agency located in the Southern region of Brazil. A questionnaire was applied to the agency's client looking for details about their experience overseas. The results pointed out to the importance of keeping the right expectation, the positive results of the cross cultural training and the benefits of a good knowledge of the local language for a better relationship with the host people. These three factors increase the chances of a successful exchange program considerably.

Keywords: consumer's profile, cultural differences, cross cultural training.

INTRODUÇÃO

A popularidade dos programas de intercâmbio é algo que vem se destacando. A procura por essas oportunidades tem crescido exponencialmente, seja no número de participantes ou 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 esse crescimento tem sido observado desde 2003.

Estudos realizados sobre adaptação intercultural estão mais relacionados a empresários expatriados, os quais possuem características similares às experiências 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 sejam desenvolvidos trabalhos científicos nessa área, para que se compreenda e se desenvolva um relacionamento profissional entre todos os envolvidos no processo.

Um intercâmbio cultural é muito mais do que uma viagem de turismo. Ele proporciona um maior envolvimento com a cultura do país

visitado e o sucesso do programa está diretamente ligado à maneira como o intercambista suporta as diferenças culturais e como ele gerencia possíveis problemas de adaptação.

O mercado de viagens de intercâmbio cultural vem crescendo consideravelmente nos últimos anos no Brasil e no mundo com a profissionalização desse segmento. Muitas empresas dedicam suas operações exclusivamente à consolidação e vendas de programas de intercâmbio. Antigamente esses 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 esses programas e da concorrência nesse mercado, é fundamental que se tenha um conhecimento do perfil desse consumidor e do processo de ajustamento no exterior. O perfil ideal e um processo de ajustamento bem sucedido são fatores-chave para o sucesso no exterior (LEE; LIU, 2006) e, conseqüentemente, para a satisfação do cliente. Pela compreensão desse processo, as empresas poderão oferecer programas de acordo com as necessidades e personalidades de cada um, aumentando assim o índice de satisfação dos clientes. Essa satisfação pode gerar uma série de efeitos positivos para as agências, tais como: aumento do marketing boca a boca, confiabilidade, diminuição de custos, entre outros. Esse conhecimento vai permitir também que essas empresas desenvolvam estratégias mercadológicas que foquem o segmento de intercâmbio.

Outro aspecto importante para o sucesso de um programa de intercâmbio é o conhecimento do impacto das diferenças culturais sobre os indivíduos que vivem fora de seu país natal por um período temporário. Essas pessoas enfrentam verdadeiros choques culturais que influenciam suas vidas antes, durante e depois dessa 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 pode variar de um país para outro, de acordo com a proximidade entre as culturas do país natal e de onde o intercambista está vivendo sua experiência (BLACK, 1991). Como esse fator influencia fortemente o ajustamento intercultural, este trabalho visa também levantar quais são os países que proporcionam uma adaptação mais suave e quais são aqueles em que a adaptação é mais penosa, considerando visitantes brasileiros.

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 esse cliente tenha um maior proveito da sua viagem, as agências de intercâmbio devem conhecer as necessidades desse 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 se preparem para enfrentar 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 (FREITAS, 2000; SEBEN, 2007; LEE, 2005). Entretanto existem outras questões que devem ser estudadas. Uma delas é o consumidor de intercâmbio, sobre o qual não se tem ainda muitas pesquisas desenvolvidas (HERNANDEZ; MACHADO, 2003). O desenvolvimento de trabalhos acadêmicos nesta área poderá abrir portas e despertar o interesse para pesquisas mais aprofundadas sobre os diversos pontos que compõem o processo de ajustamento no exterior, especialmente dos participantes de programas de intercâmbio.

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.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são tratados temas pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa como globalização e diferenças culturais; expatriação, choque cultural e aculturação e, finalmente, ajustamento intercultural.

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 a integração dos países em um processo que se iniciou no final do século XX, e que hoje conhecemos como globalização. A globalização causou e foi causada por uma convergência de forças de interesse social e econômico que estão

ligadas ao comprometimento, valores, desafios e oportunidades, proporcionados por esse acontecimento (MARQUARDT; BERGER, 2003).

A globalização é também um fator positivo para um melhor entendimento das experiências interculturais por meio de uma maior exposição de diferentes culturas e da maior proximidade entre elas (TOMLINSON, 1999).

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; e o âmbito destas características inclui 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).

Segundo Thery (2000), a condição crucial para o entendimento intercultural é o reconhecimento da cultura do outro, isto é, o intercambista precisa entender e aceitar que não há superioridade entre culturas, mas há diferenças entre elas. A dificuldade de compreender e respeitar essa nova cultura pode levar o indivíduo a ter dificuldades de adaptação durante sua vivência no exterior e conseqüentemente não superar um possível choque cultural proveniente desse encontro de diferentes culturas.

Expatriação, Choque Cultural e Aculturação.

A possibilidade de um executivo ser designado para uma função no exterior é cada vez maior, devido às novas estruturas organizacionais. As organizações já não estão mais concentradas em uma única região, pois elas podem produzir seus produtos na China, ter seu escritório central localizado nos EUA e seu principal mercado consumidor ser a América Latina. O grande problema de 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 adaptarem a um cotidiano totalmente novo.

O termo expatriação caracteriza essa movimentação de executivos para o exterior e 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. A designação intercambista, segundo Sebben (2007), é toda pessoa que vive uma experiência intercultural, seja qual for o motivo. A autora ressalta que o importante não é a atividade em si, mas 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,

pois a capacidade de lidar com pessoas e situações diferentes agrega maior valor ao capital humano da organização e fortalece suas estratégias comerciais. A percepção sobre esse posicionamento nas organizações leva muitos jovens a buscar um programa de intercâmbio, e a maioria deles busca se antecipar no aprendizado dessa visão de mundo diferenciada, a fim de obter destaque profissional. Esses jovens, após suas experiências, apresentam-se com características diferenciadas, como perfil arrojado, maior capacidade de iniciativa, maior flexibilidade e criatividade (SEBBEN, 2007).

Há casos em que pessoas que estão vivendo fora do país, desempenham o papel de embaixadores porque querem que as pessoas do país hospedeiro pensem positivamente a respeito de sua cultura. Nessas situações, é comum que aspectos antes constantemente criticados, deixem de ser ou passem a ser 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 esse processo só ocorre numa situação em que exista uma relação de aceitação mútua com o outro.

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 aos padrões de conduta em relação a sua cultura nativa. A dificuldade em compreender estas diferenças leva tanto executivos quanto intercambistas a sofrerem um choque cultural.

O choque cultural acontece devido a uma série de indicadores, entre eles o auditivo, o visual e o olfativo, que inicialmente confundem o indivíduo (HERNANDES; MACHADO, 2003). Este choque cultural tende a ser maior quanto maior for a distância cultural entre o país do expatriado e o país de expatriação (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Em uma pesquisa, Homem (2005) demonstra que para brasileiros, 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. Essa fase se caracteriza por ser a mais importante para que a experiência seja positiva e é aqui que o expatriado ou intercambista aceitam a nova cultura ou a renegam e, neste último caso, por consequência, retornam a seu país de origem. (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). O choque cultural acontece quando os encantamentos pelas novidades do país acabam. Nessa fase, o expatriado e o intercambista começam a perceber que nem tudo naquela

nova cultura é perfeito, o que, conseqüentemente, gera uma mistura de sentimento de saudade e solidão (DE PAULA; STAUB, 2005).

É importante ressaltar que nem sempre o intercambista é responsável pelas conseqüências de um choque cultural. Sebben (2007) pondera que se outros fatores não forem positivos, por exemplo, se uma família hospedeira não trata bem seu hóspede, é injusto responsabilizar somente o intercambista pela dificuldade de adaptação. Para que esta ocorra, 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, baseada no modelo do iceberg sobre cultura. Esse modelo leva em consideração o consciente e o inconsciente para compreender o impacto da cultura sobre o indivíduo. De acordo com esse modelo, a cultura envolve aspectos que vão além daqueles apresentados na superfície e são os mais conhecidos, tais como: comida, música, literatura, vestimenta, artes, drama, dentre outros.

Porém, o modelo do iceberg leva em conta somente a cultura do indivíduo que se desloca. O que Sebben (2007) sugere é que seja observado o encontro intercultural entre os icebergs tanto dos intercambistas quanto dos hospedeiros e que não necessariamente representam um choque cultural. Segundo a autora esse encontro se apresenta mais como um stress aculturativo, pois 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 pode ser afetado pelas variáveis que guiam a relação entre aculturação e stress. Parte-se do princípio de 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 de dificuldade, sendo muita para uns e pouca para outros. Essa variação do grau de dificuldade da experiência de aculturação pode gerar alguns fatores de stress, pois para algumas pessoas, qualquer mudança pode ser sentida como um transtorno, enquanto para outras, pode até mesmo significar uma oportunidade (BERRY; ZHENG, 1991).

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. Dessa maneira, essas pessoas podem passar por um treinamento antes de realizar a viagem, a fim de que possam 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 ser ele social, profissional, econômico ou educacional. Esse ajustamento está relacionado à redução de conflitos e ao aumento da eficiência do indivíduo, seja no trabalho, na escola ou no convívio social (AYCAN, 1997). Ajustamento intercultural também pode ser definido como o processo de adaptação para viver e trabalhar em um país de cultura estrangeira, levando-o a perceber o grau de conforto psicológico e o nível de familiaridade que passa a ter com a nova cultura hospedeira (BLACK, 1988; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Segundo Lee (2005), o fator mais importante para um bom ajustamento é a satisfação do expatriado em relação a seu trabalho, seguido 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; o nível de motivação do intercambista em relação à viagem; as características de sua 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 indivíduo para sua socialização.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõem um modelo de ajustamento em que existem cinco dimensões que compõem o processo todo. São eles: treinamento e orientação antes do embarque; experiência prévia no exterior; mecanismo de seleção organizacional; habilidades individuais; fatores externos.

Junto com o treinamento pré-embarque, Black (1991), Gonçalves e Miura (2002) e Aycan (1997) adicionam a importância de uma experiência prévia no exterior para a formação de expectativas realistas. Essa experiência não precisa ser necessariamente no país de destino, mas 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 intrínsecas da pessoa e não podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos. Leiba-O'Sullivan (1999) classifica essas competências como estáveis e são elas: a abertura para novas experiências, a extroversão, a simpatia, a estabilidade

emocional e o bom senso. Essas características individuais, junto ao treinamento intercultural, aproximam o intercambista ou expatriado do sucesso 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 pode ser dividido e relacionado a três fatores: trabalho, 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. Os autores dizem ainda que os padrões de ajustamento vão depender da distância cultural entre os países e do nível de experiência vivenciadas anteriormente pela pessoa.

A capacidade de lidar com conflitos habilita os indivíduos a compreenderem outros pontos de vista, facilitando 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 chave para um perfeito ajustamento cultural são principalmente questões ligadas à personalidade e a vontade que os intercambistas têm em relação aos desafios impostos pela imersão em uma nova cultura. Essas características, muitas vezes, já fazem parte da personalidade da pessoa, porém trabalhos como treinamento intercultural e aprendizado do idioma vão auxiliar para que as dificuldades sejam minimizadas e que o ajustamento intercultural ocorra de maneira mais suave.

METODOLOGIA

Esta 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. A segunda forma foi pela observação direta do pesquisador. A empresa foi escolhida porque o pesquisador pôde ter acesso a todo o seu banco de dados, nos quais constam informações de clientes ao longo de quatro anos. Com isso a pesquisa abrangeu um número maior de intercambistas.

A base de informações para a realização da pesquisa foi de dados primários. Para a obtenção desses dados, foi aplicado um questionário

fechado diretamente aos clientes da agência de intercâmbio pesquisada. Este estudo focou os clientes cadastrados entre os anos de 2004 e 2006, independentemente do programa de intercâmbio e das características pessoais de cada intercambista.

Para que fosse possível identificar o perfil psicográfico dos participantes de programas de intercâmbio, foi aplicada uma pesquisa com os clientes da agência estudada, nas quais as informações pessoais foram facilmente levantadas. Para que o objetivo de verificar se as expectativas e as percepções dos intercambistas em relação ao programa realizado tinham sido atingidas, foi incluída na pesquisa uma comparação entre as expectativas dos intercambistas antes da viagem e a avaliação do programa depois do intercâmbio. Assim como nos outros objetivos, a pesquisa buscou compreender quais foram as dificuldades e facilidades dos intercambistas durante suas experiências no exterior e com isso foi possível descrever o processo de ajustamento durante um programa de intercâmbio.

O tema estudado não tem sido objeto de muitas pesquisas e a maioria tem seu foco mais voltado para executivos, além de serem trabalhos realizados no exterior. Na área de intercâmbio cultural existem alguns estudos, com destaque para trabalhos realizados por Sebben (2007), que explorou temas em que o foco é exclusivamente o intercambista. Pela pequena quantidade de trabalhos acadêmicos realizados para o mercado brasileiro, foi fundamental a realização de uma pesquisa exploratória antes da descritiva porque ela proporcionou ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema estudado. Porém, para chegar aos resultados finais a pesquisa exploratória foi complementada pela descritiva, a fim de que pudessem ser atingidos 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 2004 a 2006. Os programas realizados por esses clientes foram: *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. Todos esses clientes já haviam retornado de seus intercâmbios, quando da realização da pesquisa.

Para a coleta de dados um questionário foi elaborado 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 o retornou o mesmo respondido. Diante da dificuldade e demora em obter um retorno por meio dos e-mails, a pesquisa contou com a ajuda da secretária da agência para aplicar o questionário por telefone ao restante dos clientes. No total 426 pessoas responderam.

Após a aplicação dos questionários, os dados foram processados e tabulados com o uso do Microsoft Excel, quando foram gerados gráficos e os valores transformados em percentual para uma melhor visualização do resultado da pesquisa. Cada um dos gráficos apresenta um comentário traduzindo as informações demonstradas pelos mesmos.

Quanto à observação direta do pesquisador, foram gerados relatórios descritivos sobre os tópicos em questão. Foram destacadas informações relativas às expectativas e percepções com relação ao intercâmbio. Além disso, foram calculadas as frequências, o desvio padrão e as médias. 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 presente estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os intercambistas, em sua maioria (50,94%), possuem ensino superior incompleto, outros 33,57% dos pesquisados são graduados e 13,62% possui ainda uma pós-graduação. Apenas uma pequena parte dos entrevistados (1,88%) havia apenas finalizado o ensino médio. Com relação à 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.

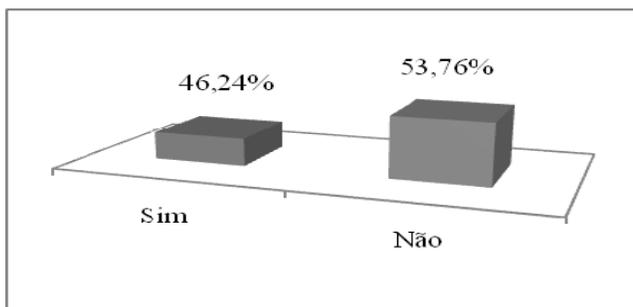
Verificou-se também que a maior parte dos pesquisados (66,20%) participou do programa *Work and Travel*, uma modalidade específica da agência pesquisada, o que está diretamente ligado ao fato de a maioria dos pesquisados serem universitários e com idades inferiores a 30 anos. Notou-se também que 15,49%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

remunerado no exterior e o que chama a atenção é que, se somados, 77,70% de todos do 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%) escolheu os Estados Unidos como destino. O principal motivo disso é que o programa *Work and Travel* é oferecido principalmente nesse país. Em seguida vem a Nova Zelândia como destino mais procurado, com 12,44%, seguido pelo Canadá, com 10,56%. Com percentuais menores de procura encontram-se a Austrália (1,17%), a Irlanda (1,88%) e a Inglaterra (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 afirmaram possuir nível intermediário do idioma do país de destino 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. Louis (1980) 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 e 84,75% dos entrevistados estavam nesta condição, se somados os níveis intermediário, avançado e fluente.

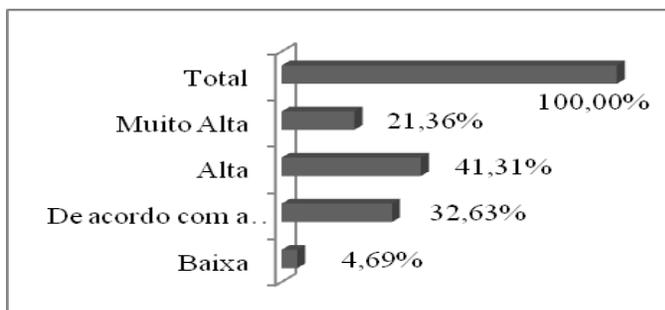
Figura 1: Possuía experiência de viagem



A Figura 1 apresenta os resultados da questão da experiência prévia de viagem ao exterior antes do intercâmbio. Observa-se que mais da metade dos entrevistados (53,76%) nunca havia viajado para fora do Brasil e 46,24% afirmou que o intercâmbio não era a sua primeira viagem ao exterior. Black, Mendenhall e Oddou (1991) afirmam que a experiência prévia no exterior

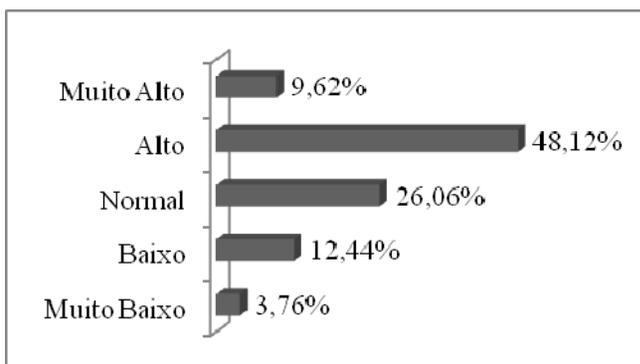
ameniza as dificuldades de adaptação. Pode-se dizer que, apesar de mais da metade dos entrevistados não possuírem esta experiência, o número de pessoas que já viajaram é relativamente alto.

Figura 2: Nível de expectativa antes da viagem antes do intercâmbio



A Figura 2 mostra o nível de expectativa dos pesquisados em relação ao intercâmbio, percebe-se que muitos intercambistas mantêm uma alta expectativa antes da viagem. Esse grupo representa 41,31% dos entrevistados. Em seguida, com 32,63%, há 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% disse ter tido expectativas baixas em relação à viagem.

Figura 3: Nível de choque cultural



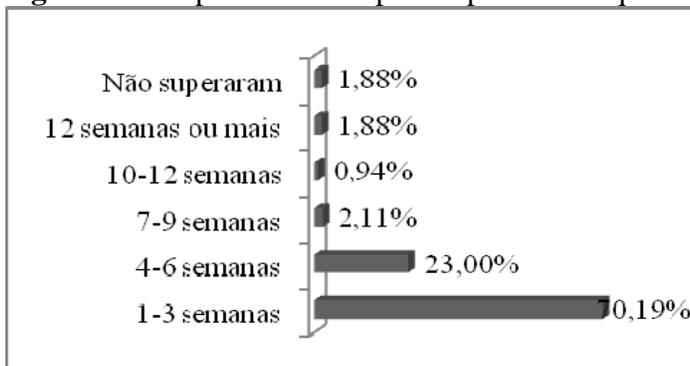
Em se tratando de intercâmbio e expatriação, a questão da expectativa é primordial para que o indivíduo seja bem sucedido (BLACK, 1991). Porém, 62,67% dos intercambistas apresentaram expectativas altas ou muito altas antes da participação do programa de intercâmbio. Essa

expectativa é decorrente talvez de falta de treinamento intercultural antes do embarque, no qual o tema expectativa deve ser reforçado, a fim de minimizar esses números.

Na Figura 3 é apresentado o nível de choque cultural declarado pelos pesquisados em relação às diferenças culturais do país visitado, sendo que 48,12% afirmou 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 impacto da cultura sobre sua adaptação foi baixa e muito baixa para 12,44% e 3,76%, respectivamente.

Na Figura 4 apresentam-se os resultados da questão que verificou o tempo que foi necessário para os intercambistas superarem o choque cultural, a maioria dos entrevistados (70,19%) precisou somente entre uma e três semanas para vencer esse desafio e 23% superou essa 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 adaptarem com as diferenças culturais. Aqueles que não superaram o choque cultural foram apenas 1,88% dos entrevistados.

Figura 4: Tempo necessário para superar o choque cultural

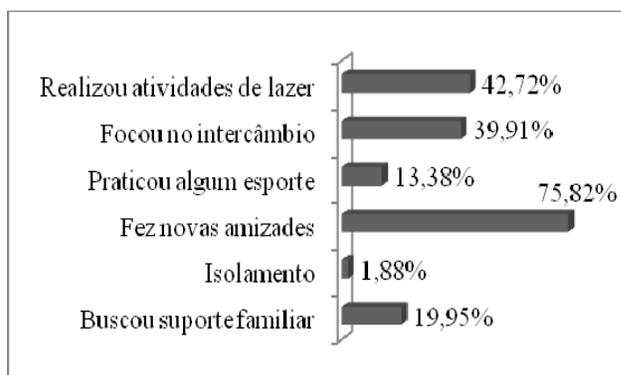


Em um recente trabalho realizado por Sebben (2007), cita-se que essa fase dura normalmente três meses para os participantes de programas de *High School*. Por outro lado, o presente estudo aponta que em outros programas a adaptação tende a ser mais rápida.

As principais atitudes dos pesquisados diante do processo de choque cultural são demonstradas a seguir, na Figura 5. Observa-se que grande parte dos entrevistados (75,82%) buscou fazer novas amizades, outros 42,72% na realização de atividades de lazer para compensar os desafios do intercâmbio, 39,91% focou no intercâmbio, ou seja, no trabalho ou no curso, enquanto

19,95% buscou o suporte familiar e 13,38% praticou algum tipo de esporte com frequência. O fato de 1,88% dos entrevistados terem se isolado das demais pessoas, pode ter relação direta com a não superação do choque cultural citado na Figura 4 (1,88%).

Figura 5: Atitudes durante o choque cultural



Os resultados encontrados nesta pesquisa seguem aqueles 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.

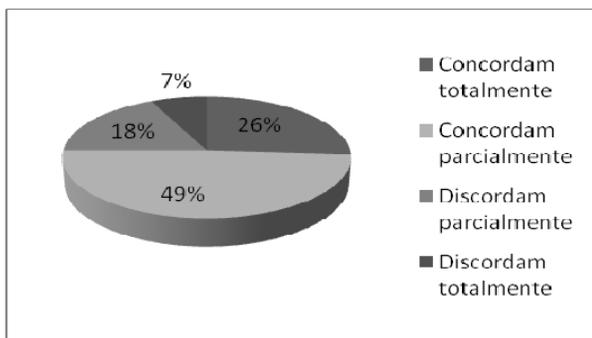
Segundo a pesquisa realizada por Sebben (2001), 50% dos intercambistas buscaram fazer novas amizades a fim de amenizar as dificuldades de adaptação, e 34% procurou não ficar ocioso, procurando se envolver com atividades diversas. Considerando as diferenças de ambas as pesquisas, pode-se considerar que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

Questionados sobre a ajuda da orientação pré-embarque para manter as expectativas de acordo com a realidade do intercâmbio e do país de destino, 75% dos entrevistados concordaram que a orientação pré-embarque ajudou a manter as expectativas de acordo com a realidade do intercâmbio e do país de destino (ver Figura 6).

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), o treinamento intercultural familiariza o indivíduo com a nova cultura, mostrando como se comportar diante das diferenças culturais. O comportamento adequado fará com que o intercambista se sinta mais confortável, diminuindo a ansiedade e o choque cultural. Os valores obtidos no trabalho de Sebben (2001) apontaram que para 80% dos intercambistas pesquisado o treinamento

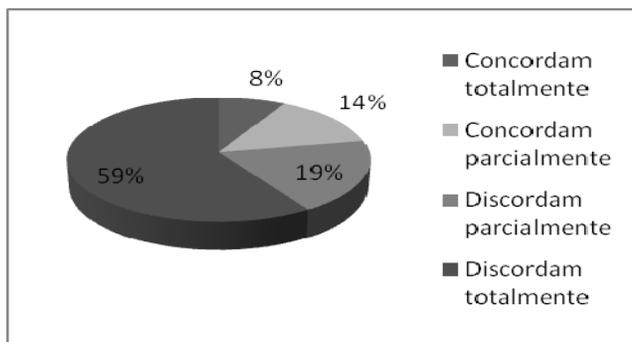
intercultural lhes ajudou a superar as dificuldades de adaptação. Isso confirma o que foi encontrado nesta pesquisa (75%), reforçando assim os benefícios do treinamento.

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



Os dados apresentados na Figura 7 mostram o grau de concordância dos entrevistados quando lhes foi perguntado se o choque cultural foi o momento mais difícil da viagem. Verifica-se que 78% dos intercambistas entrevistados discordam da afirmação. Esses resultados contradizem as afirmações de Black, Mendenhall e 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.

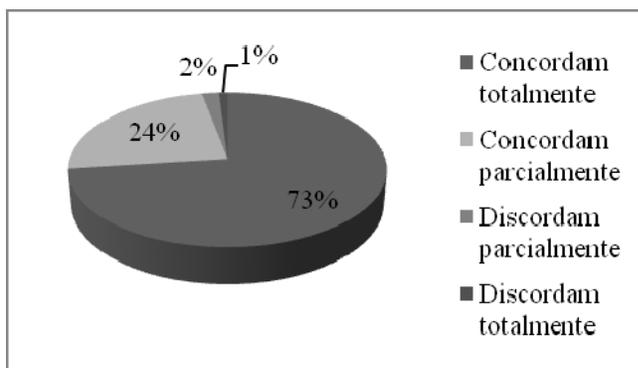
Figura 7: O choque cultural como momento mais difícil da viagem



Questionou-se os intercambistas se características pessoais como flexibilidade e maturidade foram importantes para o processo de adaptação (ver Figura 8). Sebben (2007), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e David

(1976) afirmam que para um individuo ser bem sucedido no processo de adaptação é fundamental que ele seja flexível em relação às diferenças culturais e essa flexibilidade está diretamente relacionada ao nível de maturidade da pessoa. Nesse 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.

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



Quase a totalidade dos respondentes (93%), como era de se esperar, concordou que é necessário o respeito às diferenças culturais como oportunidade para se relacionar com pessoas nativas. Nenhum intercambista discordou totalmente e somente 7% discordou parcialmente. Segundo Hawes e Kealey (1981), Abe e Wiseman (1983) e Ratiu (1983) a habilidade de desenvolver amizade com pessoas da cultura anfitriã é essencial para o sucesso do ajustamento intercultural. Isso quer dizer que, pelo respeito cultural, os intercambistas conseguiram desenvolver relacionamentos de amizade com nativos e, conseqüentemente, o processo de adaptação e integração foi maior, estando de acordo com o pensamento dos autores citados acima.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

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 esse processo, foi realizada

uma pesquisa com intercambistas de uma agência intercâmbio localizada em uma cidade do litoral de 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, a fim 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 essa experiência.

É também inquestionável a importância do conhecimento do idioma antes da viagem. A pesquisa mostrou que as pessoas têm consciência dessa importância e por isso buscam o aprendizado. Aqueles que tinham pelo menos nível intermediário demonstraram ter tido menores dificuldades de adaptação e de relacionamento com pessoas. Baseado nos dados obtidos pela 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 ao bom relacionamento com pessoas nativas.

Apresentamos três hipóteses a serem testadas em trabalhos posteriores. A primeira é que o treinamento intercultural antes da viagem minimiza as dificuldades de adaptação. Essa hipótese é proposta, pois os intercambistas entrevistados concordaram com os benefícios do treinamento intercultural antes da viagem. Esse treinamento proporcionou a redução da expectativa em relação aos diferentes aspectos da viagem.

A segunda hipótese propõe que quanto maior a distância cultural entre o país natal do intercambista e o país de destino, maior seria a dificuldade de adaptação. Diferentemente da amostra desta, que a grande maioria dos entrevistados participou de programas de intercâmbio nos EUA, o teste desta hipótese necessitaria que houvesse uma variedade maior de países na pesquisa.

Na última hipótese proposta seria: quanto menor o contato do intercambista com seus familiares e amigos, maior seria a interação com a cultura nativa. A presente pesquisa mostrou que a maioria dos intercambistas manteve contato constante com seus familiares e que este contato ajudou a minimizar a saudade do Brasil. Esse contato é grande, principalmente, porque atualmente existem diversas ferramentas que tornam a comunicação praticamente sem custo. Mais da metade dos entrevistados

concordou que, devido essa 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 descrever os principais aspectos relacionados 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, podemos citar a falta de um tratamento estatístico mais robusto. O cálculo das frequências não oferece suporte suficiente para teste de suposições. 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 entre as 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 entre o sucesso profissional e a realização prévia de um intercâmbio.

REFERÊNCIAS

ABE, H.; WISEMAN, R. L. A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 7, n. 1, p. 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, 1997.

BEAMER, L. Finding a Way to Teach Cultural Dimensions. *Business Communication Quarterly*, v. 63, n. 3, p. 111-118, 2000.

BERRY, J.; ZHENG, X. Psychological Adaptation of Chinese Sojourners in Canada. *International Journal of Psychology*, v. 26, n. 4, p. 451-470, 1991.

BERRY, J.; DONÀ, G. Acculturation Attitudes and Acculturative Stress of Central American Refugees. *International Journal of Psychology*, v. 29, n. 1, p. 57-70, 1994.

BERRY, J. W: Acculturation as varieties of adaptation. In.: A.M.Padilha (Ed.), *Acculturation: theory, models and some new findings*. Boulder, CO. Wetview, 1980.

BLACK, J.S. Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 2, p. 277-294, 1988.

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, p. 291-317, 1991.

BLACK, S.J.; GREGERSEN, H.B. The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, v.77, n. 2, p.52-59, 1999.

CHISNALL, P. M. *Marketing Research*. 5a 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...* Brasília – DF, 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.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. M. Executivo Expatriado: Fatores que afetam o Ajustamento Internacional. In XXVI ENANPAD, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador – BA, 2002.

GUIGUET, J. M. S; SILVA, J. R. G. O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais. In XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. *Anais Eletrônicos...* Atibaia – RJ, 2003.

-
- HAWES, F.; KEALEY, D. J. An empirical study of Canadian technical assistance. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 5, n. 1, p. 239-258, 1981.
- HERNANDES, C. A.; MACHADO, H. V. 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...* Brasília – DF, 2005.
- KEALEY, D. J. A Study of Cross-cultural Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 13, n. 3, p. 387-428, 1989.
- KLUCKHONH, Y.; STRODBECK, E L. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- LEE, H. W. The Factors Influencing Expatriates. *Journal of American of Business*, v. 6, n. 2, p. 273-278, 2005.
- 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, 2006.
- 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, p.226-250, 1980.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.
- MARQUARDT, M.; BERGER, O. N. The Future: Globalization and New Roles for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, p. 280-295, 2003.
- MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, v.10, n. 1, p.39-47, 1985.
- ODDOU, G.; MENDENHALL, M. Succession planning for the 21st century: How well are we grooming our future business leaders? *Business Horizons*, n. 34, p. 26-34, 1991.
-

OSLAND, J.; OSLAND, A. Expatriate Paradoxes and Cultural Involvement. *International Studies of Management and Organization*, v. 34, n. 4, p. 91-114, 2006.

RATIU, I. Thinking Internationally: A comparison of How International Executives Learn. *International studies of Management and Organization*, v. 13, p. 139-150, 1983.

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.

SEBBEN, A. S. *Intercâmbio Cultural: Para entender e se apaixonar*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2007.

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: University of Chicago Press, 1999.

TUNG, R. L. Selection and Training of Personal for Overseas Assignments. *The Colombia Journal of World Business*, v. 16, n. 1, p. 68-79, 1981.

DADOS DOS AUTORES

RICARDO BOEING-DA-SILVEIRA

(boeing@univali.br)

Graduado e Mestre em Administração pela UNIVALI. Doutorando em Administração de Empresas pela FGV/EAESP. Professor de disciplinas de marketing para cursos de graduação e especialização.

CLAUS WEIHERMANN

(cweihermann@gmail.com)

Graduado em Administração com Habilitação em Marketing pela UNIVALI.