

Mais que Amigas, Chingus 친구: Diferentes Experiências de Mobilidade profissional no Exterior

More Than Friends, Chingus 친구: The Different Experiences of International Professional Mobility

Beatriz Vitória Ferreira Vieira

Giovana Bueno

Janaína Maria Bueno

Carlos Roberto Domingues

RESUMO

Este caso de ensino apresenta a história de Olívia, uma jovem profissional brasileira que foi convidada pela empresa onde trabalha a assumir a principal função na nova unidade a ser criada na Coreia do Sul. O objetivo é proporcionar aos alunos o contato com a realidade de quem enfrenta o desafio de mudar de país por motivos profissionais e, diante disso, precisa ser capaz de analisar os desafios inerentes ao processo, formas de preparação para esta experiência, o processo de adaptação intercultural, bem como qual é o papel da área de Gestão de Pessoas nas diferentes modalidades de mobilidade internacional. O caso apresenta duas diferentes formas de mobilidade (expatriação profissional e autoexpatriação) tendo como fontes de dados as informações coletadas em sites e redes sociais (Youtube e Instagram) sobre brasileiros que mudaram para outro país por motivos profissionais e entrevista com duas brasileiras que foram trabalhar na Coreia do Sul. O caso pode ser usado nos cursos de graduação e pós-graduação de Relações Internacionais, Comércio Exterior, Administração e áreas afins. Ele pode ser trabalhado em disciplinas que tratem sobre o processo de internacionalização de empresas, gestão internacional de pessoas, gestão de carreira, administração intercultural entre outras.

Palavras-chaves: Mobilidade Internacional; Expatriação; Autoexpatriação; Adaptação Intercultural.

ABSTRACT

This teaching case presents the story of Olívia, a young Brazilian professional who was invited by a company to be the head of the new unit in South Korea. The objective is to provide students' knowledge of main issues of moving abroad for professional reasons, being able to analyze the challenges inherent to the process, ways of preparing for this experience, the process of intercultural adaptation, as well as what is the role of the Human Resources Management in different types of interna-

Recebido em: 03/12/2023

Aprovado em: 26/04/2024

Beatriz Vitória Ferreira Vieira 
beatriz_vfv@hotmail.com
Especialista (MBA em Global Traders)
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
Itajaí / SC – Brasil

Giovana Bueno 
giovanabueno@usp.br
Doutorado em Administração
University of São Paulo
São Paulo / SP – Brasil

Janaína Maria Bueno 
janaína.bueno@ufu.br
Doutorado em Administração
Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia / MG – Brasil

Carlos Roberto Domingues 
carlos.domingues@ufu.br
Doutorado em Administração
Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia / MG – Brasil

ABSTRACT

tional mobility. The case presents two different forms of mobility (professional expatriation and self-expatriation) using as data sources information collected on websites and social networks (Youtube and Instagram) about Brazilians who moved to another country for professional reasons and an interview with two Brazilian women who went to work in South Korea. The case can be used in undergraduate and postgraduate courses in International Relations, Foreign Trade, Administration and related areas. It can be worked on in disciplines that deal with the process of internationalization of companies, international people management, career management, intercultural administration, among others.

Keywords: International Mobility; Expatriation; Self-expatriation; Intercultural Adaptation.

Introdução

Olívia nasceu em São Paulo e se mudou para Fortaleza quando tinha apenas sete anos. A mudança foi um grande desafio e demorou bastante tempo para que ela se acostumasse com as diferenças, de clima, sotaque e, principalmente, por ficar longe de seus primos e avós que se viam quase todos os dias. Por ser muito tímida e ter dificuldades em fazer amizades, a adaptação foi ainda mais difícil. As apresentações na sala de aula e os trabalhos em grupo eram verdadeiros pesadelos para a pequena Olívia. No entanto, com o passar dos dias, ela foi se soltando e conseguiu fazer amizade com algumas meninas, dentre elas a Amanda e Marcella, que foram suas melhores amigas até o início da faculdade. Os desafios contidos nesta experiência fizeram com que Olívia aprendesse a ler o entorno e se adaptar em situações diversas ao se relacionar com pessoas de diferentes culturas.

Como Olívia foi sempre curiosa, ela aprendeu muito da língua inglesa quase sozinha, assistindo tutoriais de maquiagem no Youtube. Isso a ajudou quando fez seu primeiro intercâmbio no segundo ano do ensino médio, na Inglaterra. Aquela vivência fez com que ela percebesse que realmente gostava de aprender coisas novas e, agora, também sob diferentes culturas. Logo após se formar na faculdade, ela foi trabalhar em uma empresa brasileira de importação e exportação de Pescados, localizada na cidade de Navegantes em Santa Catarina. A empresa, está no mercado há mais de 40 anos, é uma das líderes de vendas no Brasil e no exterior

com um catálogo de muitas espécies de peixes nacionais e importados que são vendidos para restaurantes e empórios em todo Brasil.

Foi ali que Olívia aprendeu muito mais sobre como funcionam os processos de importação e exportação, fez várias amizades e buscou se desenvolver, cada vez mais, profissionalmente. Ela sempre foi zelosa com sua carreira tendo participado de diversos cursos, independente se a empresa iria pagá-los, ou não. Ela já havia superado a visão de carreira tradicional, centrada nas orientações da empresa e sabia que seu desenvolvimento para se diferenciar no mercado estava mais voltado para as ações tidas como carreira proteana, gerida pelo próprio profissional. Seus colegas de trabalho, percebendo os resultados desta visão de autogestão de carreira, não deixavam de registrar sua admiração e respeito:

– E aí Olívia, alguma novidade? Pelo visto, você está fazendo mais um curso? Qual a nova competência que quer desenvolver? Você sabe que é o meu parâmetro para a construção de uma carreira mais sólida – indaga Verônica, sua colega de trabalho.

– Ah, a Olívia é um exemplo de profissional dedicada e que conhece bem as competências que devem ser desenvolvidas nos mais diferentes cargos e se prepara bem para se deslocar na estrutura organizacional. Lembro bem de quando você começou a trabalhar aqui como assistente de comércio exterior, passou por diversos setores de importação e de exportação e agora você é a pessoa chave no acompanhamento dos processos de importação e exportação e follow-up com clientes. Parabéns pelos seus esforços!!! – elogiou Leonardo, da área de Gestão de Pessoas.

Os esforços de Olívia também estavam sendo notados pela alta gestão. Na última elaboração do planejamento estratégico, o presidente da empresa juntamente com os gerentes, depois de muito estudo e utilizando as ferramentas de análise de ambientes, interno e externo, decidiram adotar a estratégia de crescimento via internacionalização e a Coreia do Sul foi o país escolhido. Assim, um dos primeiros passos foi definir, juntamente com o gerente de Gestão de Pessoas, qual seria o desenho da estrutura desta nova unidade e os respectivos ocupantes dos cargos. E, não foi surpresa para ninguém quando o nome de Olívia foi indicado para a vaga principal da nova unidade.

– Olívia, dado o perfil do cargo de coordenador de operações e considerando o seu desempenho ao longo do tempo na empresa, tendo ocupado diferentes

cargos na estrutura e o conjunto de competências adquiridas nos programas de desenvolvimento interno e por sua iniciativa, cogitamos o seu nome para coordenar as operações do nosso projeto de internacionalização, para a Coreia do Sul. Comprendemos que tal processo será um grande impulsionador e diferencial na sua carreira. Após um período de organização aqui no Brasil, você irá para a Coreia do Sul coordenar o projeto *in-loco*. Assim, haverá a necessidade de você, dentro de três meses, se mudar para lá por tempo indeterminado. O que você acha? Aceita essa oportunidade? –propõe o presidente da empresa, entusiasmado.

Olívia, apesar de estar trabalhando no desenvolvimento de sua carreira, o que incluía a perspectiva de carreira internacional, fica surpresa e atônita: “sempre busquei por este momento, mas ao me deparar com ele fico sem palavras!” Ao mesmo tempo que se sente lisonjeada pela grande oportunidade e pela promoção de sua carreira, por outro lado, mudar definitivamente de país não estava em seus planos!!! Ainda mais para um país tão diferente do Brasil! E agora? O que fazer? Essa proposta vai mexer com todo seu futuro e deixar Olívia com muitas questões em sua cabeça, a maior delas sendo: como ela irá se adaptar a uma cultura tão diferente da dela? Como se preparar para esta mudança e quem pode ajudá-la?

O Caso

GIHOE, 기회 - OPORTUNIDADES

A empresa especializada em pescados nacionais e importados foi fundada na década de 1980, no estado de Santa Catarina, na cidade de Navegantes. O seu fundador e atual presidente sempre trabalhou com pesca artesanal e tinha um sonho de transformar esta atividade em um negócio formal. Nos primeiros anos de atividade, a empresa comercializava apenas pescado fresco para peixarias, pequenos distribuidores e vendedores ambulantes da região. Atualmente, já está no mercado há mais de quatro décadas, sendo uma empresa consolidada que possui alta capacidade de processamento, com uma área total de mais de 35.000 m², garantindo aos produtos uma qualidade internacional. Aproximadamente a 10 anos atrás, foi implantado o programa de qualidade indicado como o melhor e mais indicado ao processamento de alimentos, aprovado pela ISO 9001.

O presidente da empresa é uma pessoa muito conservadora quando se trata de mudanças, principalmente, quando o assunto é a sua empresa. No entanto, ele foi ficando mais suscetível a ouvir novas ideias já que, mesmo consolidada no mercado e com uma operação estabilizada, a empresa estava começando a ficar para trás porque muitas empresas concorrentes estavam investindo em novidades dentro e fora do Brasil. Um dos projetos que estava em pauta entre a diretoria era um projeto que consistia em aumentar o faturamento da empresa com as exportações e com uma segunda opção de variedades de produtos para ofertar. Quando do planejamento estratégico, vários países foram citados, mas depois de uma análise de ambiente e por ter muitos contatos e parceiros, o país escolhido para receber uma subsidiária foi a Coreia do Sul. Os planos inclusos no projeto eram de expandir as exportações de pescados para a Coreia do Sul e países ao redor e exportar para o Brasil as variedades de frutos do mar e diferentes espécies de peixes que existem nesta região da Ásia.

Para conseguirem sucesso nessa operação, ficou claro que teriam que estruturar a área de Gestão de Pessoas, dando-lhe uma visão internacional com programas de desenvolvimento de competências e de carreira internacional para dar suporte para os profissionais de uma empresa internacionalizada, especificamente pensando nesta função inicial responsável por implantar a nova unidade no exterior. Um perfil de profissional internacional, com conhecimento e competência para montar e atuar em equipes multiculturais, ser capaz de fazer negociações internacionais e ter domínio nos processos de exportação e importação dos produtos da empresa, tanto no mercado brasileiro como no internacional. Além de que a Gestão de Pessoas deverá se responsabilizar pelos processos de regularização fiscal e imigratória no Brasil e na Coreia do Sul, de forma a estruturar ao máximo os trâmites necessários para essa atividade. Cabe também ao setor oferecer toda a orientação necessária ao profissional, incluindo as expectativas de desenvolvimento de carreira, esclarecimentos sobre os direitos e benefícios e suporte antes, durante e no seu retorno ao país.

Quando chegou o momento de definir a estrutura organizacional, o primeiro nome que lhes veio à mente foi da funcionária Olívia - uma pessoa proativa, com boa comunicação e interessada e que, notoriamente, estava desenhando sua carreira ao se aperfeiçoar cada vez mais. Ademais, Olívia se relacionava bem com os

funcionários, fornecedores e clientes, sendo muito dedicada às suas atividades, entendidas como características fundamentais para gerenciar o projeto, além de ter realizado um intercâmbio estudantil que lhe proporcionou uma experiência internacional, ainda que breve.

ONSESANG-I NAEJIB, 온세상이내집– O MUNDO INTEIRO É A MINHA CASA

Depois da conversa com o presidente da empresa e já na casa de seus pais, Olívia conta a novidade, nervosa e emocionada:

– Então, eles me chamaram na sala de reunião e eu fiquei apavorada, mas ao final de contas, me ofereceram uma promoção!

– Filha, que ótimo. E o que vai mudar no seu trabalho do dia a dia? – pergunta sua mãe.

– Tudo mãe! Eles querem que eu lidere o projeto na Coreia do Sul, mais especificamente em Seul.

– O QUE?? – seus pais gritam em uníssono.

– Será uma ótima oportunidade para mim, tanto profissional quanto do ponto de vista pessoal! No início, vou trabalhar em uma empresa parceira e pesquisar o mercado para depois começarmos a expansão.

– Eu e seu pai ficamos muito felizes por você, mas tristes que ficaremos tão longe da nossa menina. Você sempre teve um potencial incrível e que bom que viam isso logo, vamos ajudá-la no que você precisar- reflete sua mãe.

– Mas, pense bem, filha, uma mudança assim tão repentina pode ser muito difícil. Lembra quando mudamos para Fortaleza e você falava em voltar para São Paulo todos os dias? Imagina só em um país tão diferente do nosso! – comenta seu pai.

Ainda nervosa com toda a novidade, Olívia ainda não sabe o que fazer. Como ela gosta de ter todas as informações possíveis em suas mãos, decide fazer uma busca em seus contatos. Ela se lembra da Amanda e da Marcella, que foram suas amigas na infância, e na última vez que falou com elas há um tempo, elas estavam morando na Coreia do Sul. Olívia entra em contato com as meninas e marcam uma videochamada. Passada as conversas iniciais e assuntos normais de amigas que não se falam a uma longa data, Olívia decide contar para elas sobre a proposta que recebeu e de sua possível mudança para a Coreia do Sul. Amanda respondeu imediatamente:

– Amei a experiência!! Foi tão boa que decidi ficar aqui! Vou te esperar no aeroporto! – exclama Amanda empolgada e batendo palmas.

Já para Marcella a experiência foi outra:

– Odiei! Para morar não volto nunca mais, Deus me livre! Não recomendo para ninguém.

– Ai, meninas, assim vocês não me ajudam! Na verdade, me deixam com mais dúvidas ainda. Uma amou e a outra odiou! Por favor, me falem tudo com o máximo de detalhes como foi essa experiência na Coreia do Sul!

CHINGUS, 친구 – AMIGAS – A EXPERIÊNCIA DAS AMIGAS AMANDA E MARCELLA

Amanda nasceu em Fortaleza, e quando fez vinte anos teve a oportunidade de escolher para qual país gostaria de fazer um intercâmbio e como sempre se interessou pela cultura asiática, ela escolheu um intercâmbio na Coreia do Sul. Um dos pontos que a auxiliou a escolher foi para aprimorar a língua já que estudava sozinha por algum tempo, mas queria se tornar fluente. Amanda optou por passar alguns meses estudando na Universidade Nacional de Seul (Figura1) vivenciando toda aquela nova cultura.

Figura 1. Biblioteca da Universidade Nacional de Seul.



Fonte: Seoul International University (2023). Acesso em 2023. Recuperado de: <https://en.snu.ac.kr/>.

Quando Amanda passou na imigração, ainda no Brasil, encontrou-se com Marcella, uma amiga de infância que não via há muito tempo. Marcella também nasceu em Fortaleza e na adolescência se mudou para Brasília. Como seus pais já haviam prometido um intercambio quando completasse vinte anos, ela não pensou duas vezes e escolheu logo a Coreia do Sul, porque amava aquela cultura e sonhava em conhecer pontos turísticos visualizados nos seus dramas e vídeos favoritos. As duas amigas ficaram mais do que animadas em terem se encontrado e mais ainda quando descobriram que estavam indo estudar e morar no mesmo lugar!

As meninas aproveitaram para matar a saudade e replanejar todos os roteiros que agora seriam seguidos em dupla. A viagem foi excelente e serviu para fortalecer a amizade das duas e reforçando o amor de ambas por aquele país tão diferente e tão encantador (Figura 2). Elas se apaixonaram por cada cantinho das cidades visitadas, cada cafeteria, construções, templos, museus e parques que elas conheceram e o intercâmbio as proporcionou um conhecimento mais profundo da cultura e dos costumes locais. Foi realmente muito emocionante!

Figura 2. Distrito internacional de negócios de Songdo em Incheon.



Fonte: Korea Net (2023). Acesso em 2023. Recuperado de: <https://www.korea.net/NewsFocus/FoodTravel/view?articleId=229517>.

Depois que voltaram ao Brasil, elas decidiram que gostariam de viver naquele país tão diferente e interessante. Durante os próximos anos planejaram tudo, aplicaram-se para bolsas de estudo, mandaram currículo para empresas, entraram em contato com amigos e professores da época do intercâmbio para auxiliar nessa aventura. Até que um dia deu certo, e elas se mudaram para a Coreia do Sul. Na época, ambas estavam com 26 anos de idade.

Trabalhar e morar em outro país não foi uma tarefa fácil para nenhuma das duas. Amanda havia se formado em Direito em Fortaleza e se inscreveu em uma bolsa para um intercâmbio de pós-graduação na área de Turismo e Cultura na *Kyung Hee University*. Ela teve que ir antes de Marcella, pois as aulas já começariam no mês seguinte. Chegando em Seul, agora para morar indefinidamente, Amanda estava com um friozinho na barriga, mas as luzes, as construções e a universidade a fascinavam de uma forma diferente do que da primeira vez que colocou os pés ali. Durante as semanas que ficou aguardando sua amiga chegar, ela aproveitou seu tempo livre para conhecer a cultura local, saindo nos arredores do bairro e da universidade e aproveitando a noite com seus novos amigos coreanos.

Quanto a Marcella, finalmente, a empresa que ela estava participando do processo seletivo a contratou e ela pode fechar a mala e ir direto para sua nova casa. Quando chegou em Seul e se encontrou com Amanda, a cidade trouxe a mesma felicidade e borboletas no estômago como da primeira vez que havia pisado ali. Só que desta vez, a empolgação era muito maior, já que ela iria morar por tempo indeterminado. As duas amigas passaram o primeiro final de semana juntas, decorando o apartamento e planejando como seria a semana e quais locais iriam conhecer. Os dias foram passando e se transformaram em meses. Tudo era motivo de encantamento para as meninas, até as pequenas coisas. Era como se elas estivessem em transe, a cidade se movia como em câmera lenta. Elas estavam realmente apaixonadas pelo país. Os costumes eram totalmente diferentes do Brasil e elas adoravam cada detalhe. Mesmo quando andavam em ruas bem movimentadas, ou quando não encontravam um restaurante com comida um pouco menos apimentada, elas não se importavam. Para Amanda e Marcella tudo o que contava é que elas estavam realizando um sonho e elas podiam contar com a amizade uma da outra para aproveitar a experiência.

Inicialmente, como um passatempo, elas começaram a mostrar o dia-dia delas e a nova vida nas redes sociais, principalmente no Facebook. Com o sucesso da página do perfil nesta rede social, elas também criaram um perfil no Instagram e um canal no Youtube até que, devido à grande demanda, finalmente, criaram um site chamado OhMyFriend (Figura 3) para divulgar informações sobre sua vivência na Coreia do Sul. Com o sucesso do site, passaram a fornecer cursos e consultorias para quem estava passando pela mesma situação que elas: a adaptação em um novo país.

Figura 3. Site Oh My Friend!



Fonte: OhMyFriend(2023). Blog para consultoria e assessoria. Acesso em 2023. Recuperado de: <https://www.ohmyfriendtv.com.br/>.

Amanda já havia se adaptado bem na universidade, por vezes tinham algumas falhas na comunicação. A língua escrita era sua maior dificuldade, mas seus colegas sempre a ajudavam traduzindo para o inglês ou mesmo explicando o significado das palavras por meio de mímicas, que acabavam em muitas risadas. Eles a encorajavam a tentar se ‘virar’ sozinha, e foi o que ela fez. Além dos cursos online de idioma, ela também buscou cursos presenciais para aprender mais sobre os costumes e a cultura local, para assim não cometer gafes ou, o que é pior, ofender seus anfitriões. Ela foi atrás de cursos de automaquiagem e de moda, uma vez que os coreanos valorizam muito a estética e Amanda não queria destoar de suas novas amigas. Ali descobriu que usar blusa regata era considerado impróprio. Também

buscou, por recomendação de um colega de trabalho, um grupo de gastronomia onde aprendeu o básico da culinária asiática.

Para Marcella já foi mais complicado. Na primeira semana de trabalho, ela estava superanimada e levou alguns docinhos brasileiros para entregar para seus colegas. No entanto, sua tentativa de “quebrar o gelo” foi frustrada, pois somente o supervisor foi recebê-la e mal falou com ela. Indicando com as mãos a sua mesa de trabalho, explicou rapidamente a sua função e lhe informou que maiores informações estariam no sistema. O restante da equipe mal levantou os olhos dos seus computadores para responderem o seu bom dia. Marcella se sentiu muito deslocada. A mesa dela era um pouco afastada dos outros, o que não ajudou na comunicação. No intervalo, tentou puxar assunto com os colegas do escritório, mas não obteve muito sucesso. Eles conversavam entre eles em coreano e ela entendia pouco e, as vezes nada. Para coisas básicas, como usar o banheiro e pegar café ou água, ela teve que ficar observando os demais, para poder ver onde se localizavam. O escritório oferecia almoço e ela não conseguiu comer nada, estava tudo extremamente apimentado para o seu paladar! A maioria das comidas ela não conseguia identificar o que era e ficava temerosa em experimentar e passar mal durante o expediente.

Com o passar dos dias, Marcella teve um pouco de esperança que logo ia melhorar e ela ia progredir em relação aos seus colegas, mas apenas o trabalho aumentou e o sentimento de não pertencimento se estendeu por vários meses. Sem contar as gafes que ela cometeu e que só contribuíram para piorar a sua situação. Certo dia, um cliente trouxe um presente para os funcionários do setor e quando chegou a vez de Marcella, ela estendeu uma das mãos e recebeu o embrulho agradecendo efusivamente. O cliente ficou visivelmente constrangido e a ignorou completamente. Ela ficou sem entender e quando chegou em casa, contou a Amanda o ocorrido.

– Amiga, como foi o gesto que você fez para receber o presente?

– Eu estendi assim minha mão e peguei o presente.

– Acho que você cometeu uma grande gafe. Os coreanos interpretam como mal-educado dar ou receber coisas com apenas uma das mãos!! Você sempre deve se colocar a frente da pessoa e estender as DUAS mãos. Pensei que você soubesse, amiga, senão teria lhe alertado.

– Ai, meu Deus, que vergonha!

Outra gafe foi na casa de um colega de Amanda, Marcella foi até lá encontrá-la e se entrosar com o pessoal. Assim que o colega abriu a porta, ela entrou se apresentando e puxando conversa, quando já estavam na sala com os demais, Amanda lhe sussurra:

– Marcella, pelo amor de Deus, tira esses sapatos!! Não se pode entrar na casa das pessoas com o calçado!!

Marcella muito envergonhada voltou até a porta e retirou os calçados dos pés, mas percebeu que ficou um clima pesado. Ela sabia deste costume desde o tempo do intercâmbio, mas naquele dia ela havia esquecido completamente!

No decorrer das semanas, Marcella tentou conversar com seus colegas, explicar que no Brasil os costumes são diferentes e que por isso ela poderia não se comportar adequadamente, mas seus colegas não lhe deram atenção. Pelo contrário, faziam questão de falar rápido para que ela não entendesse e Marcella começou a se irritar e não se sentir pertencente àquele ambiente.

As amigas sempre conversavam quando chegavam em casa e Amanda tentava animar Marcella de todas as formas possíveis e a ajudava a procurar outras vagas de emprego, mas nenhuma empresa de mídia ou marketing queria contratar uma estrangeira. O site e as redes sociais demandavam bastante trabalho, as amigas se dividiam nas tarefas, mas Amanda notava que Marcella não estava tão empolgada como antes.

Amanda, pelo contrário, se sentia bem inserida no país e não se sentia uma estranha, ela já conseguia assimilar os comportamentos e tinha domínio suficiente daquele ambiente e cultura e não tinha vontade nenhuma de voltar ao Brasil. Marcella se sentia muito mal e não conseguia se encontrar ali, decidiu que seria melhor voltar ao seu país e pensar no que realmente queria fazer. As duas estavam muito tristes, mas sabiam que era necessário. Marcella escolheu voltar para Fortaleza e deixou sua amiga Amanda com a promessa que ela voltaria um dia para lhe visitar.

HIMNAESEYO, 힘내세요 – FORÇA!

Olívia estava muito animada pela oportunidade que recebeu de sua empresa, no entanto tinha muito receio de não se adaptar a uma cultura tão diferente. Ela

passou vários dias, colocando os prós e os contras no papel, conversando com seus pais e principalmente com suas amigas de infância, Amanda e Marcella, que tinham a experiência de viver não só em outro país, mas esse país ser justamente a Coreia do Sul.

Olívia relembra Amanda contando como ela se adaptou muito bem e conheceu pessoas incríveis que a ajudaram em todos os momentos. Ela amava a cidade, seus encantos e sua cultura. Muitos dos costumes locais já estavam incorporados em seu cotidiano e ela não se via mais voltando ao Brasil, exceto para visitar seus familiares. Já Marcella teve uma experiência bem diferente. A empresa na qual trabalhou não a recebeu bem e os colegas de trabalho faziam questão de excluí-la de todos os acontecimentos da empresa. Embora no início, ela tinha muitas memórias boas com outras pessoas que ela conheceu durante aqueles anos, nos últimos meses, ela não sentiu que se adaptaria e decidiu retornar ao Brasil.

Diante de experiências tão diversas, Olívia se sentiu ainda mais confusa e precisava refletir bem. O problema é que a hora de dar sua resposta chegou. Nesse momento, ela se via em frente ao seu chefe e equipe, que dizia:

– Agora chegou o momento de decisão. E então Olívia, você aceita essa oportunidade? – questiona o presidente da empresa.

E agora? O que fazer?

Notas de Ensino

OBJETIVOS EDUCACIONAIS E UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O principal objetivo do caso é proporcionar aos alunos o contato com a realidade de quem enfrenta o desafio de mudar de país por motivos profissionais e, diante disso, ser capaz de analisar os desafios inerentes ao processo, como é o fenômeno da adaptação intercultural e qual o papel da área de Gestão de Pessoas, dependendo do tipo de mobilidade internacional realizada. O caso permite a reflexão sobre duas diferentes formas de mobilidade (expatriação profissional e autoexpatriação) e o processo de adaptação intercultural.

O caso pode ser usado nos cursos de graduação e pós-graduação de Relações Internacionais, Comércio Exterior, Administração e áreas afins. Ele pode ser

trabalhado em disciplinas que tratem sobre o processo de internacionalização de empresas, gestão internacional de pessoas, gestão de carreira, administração intercultural entre outras.

FONTES DE DADOS

O caso é fictício e teve como base para a composição da história alguns elementos de fatos reais. As fontes de dados utilizadas foram, primeiramente, secundárias com a pesquisa nos sites e demais canais de mídias sociais (Youtube e Instagram) sobre pessoas que mudaram de país e relataram suas experiências de adaptação em diferentes culturas. Como resultado dessa busca, obteve-se o endereço eletrônico do site Oh my friend (<https://www.ohmyfriendtv.com.br/>) pertencente a Amanda e Marcella, brasileiras que relataram suas experiências de morar na Coreia do Sul.

Após a consulta dos relatos no site, realizou-se como fonte primária, uma entrevista semiestruturada com Marcella e Amanda, em meados de 2022, em que ambas relataram suas experiências e confirmaram alguns pontos do site. O caso teve como base a história de Amanda e Marcella, no entanto, diversos elementos fictícios como a história de Olivia, situações do cotidiano na Coreia e o desfecho da experiência de Marcella na Coreia do Sul foram incorporados ao caso para ampliar as possibilidades de análise e debate sobre o tema.

PLANO DE AULA E SUGESTÕES DE APLICAÇÃO

Como preparação do(a) professor(a) para o planejamento e aplicação deste caso de ensino, são sugeridas algumas leituras:

- Zago, A., Domingues, C. R., & Silva, A. M. D. S. (2019). Mobilidade Internacional Profissional: Uma Revisão Bibliométrica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 119-140 – com este artigo de revisão, será possível entender o panorama de pesquisa sobre o tema no Brasil e obter mais referências que podem ser usadas de forma complementar com as sugeridas ou substituí-las, a depender dos objetivos com a aula e perfil dos estudantes.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991) The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Bu-*

Business Studies, v. 22, p. 225-247 - este artigo é importante porque é um dos trabalhos seminais sobre o processo de adaptação intercultural e o ambiente organizacional e compôs o quadro teórico de referência para elaboração do caso e das notas de ensino.

- Bueno, J. M., Domingues, C. R., Vaz, A. C. C., & Ferreira, N. H. (2022). A mobilidade internacional voluntária vivida em riso, choro e resignificação: experiências de brasileiros compartilhadas em canais no Youtube. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 29, n. 103, p. 681-706 - este artigo é um exemplo da aplicação das teorias de ajuste intercultural em diferentes tipos de mobilidade geográfica internacional, a partir da análise de canais do YouTube de brasileiros vivendo em diferentes países.

Para aplicação do caso em sala de aula, recomenda-se a leitura prévia, por parte dos estudantes, dos artigos:

- Sugestão para estudantes de graduação: Lima, D. F., & Domingues, C. R. (2021). Mobilidade internacional com contrato local: impactos nas estratégias e ações de Recursos Humanos Internacional. *Revista Ciências Administrativas*, v. 27, nr. 1, p. 1-13. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.27.1.10427
- Sugestão para estudantes de pós-graduação: Scherer, L. A.; Prestes, V. A. & Grisci, C. L. I. (2019). Usos/desusos/abusos de termos sobre mobilidade internacional e trabalho: diálogos possíveis entre administração e antropologia. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 5, p. 8-20.

Após a leitura do caso, os estudantes devem ser estimulados, primeiramente, a identificar e analisar as diferenças e semelhanças entre a expatriação organizacional (demandada por uma empresa) e a autoexpatriação (decisão individual do profissional em trabalhar por tempo indeterminado no exterior). E, posteriormente, sobre os diferentes estágios comportamentais que as personagens do caso (Amanda e Marcella) passaram durante seu período de adaptação intercultural, qual sejam: “lua de mel”, choque cultural, adaptação e domínio, associando-os aos três diferentes tipos de ambiente social (geral, de trabalho, e de interação). A atividade em sala de aula poderá transcorrer dividida em duas etapas de cerca de 120 minutos cada, com a seguinte sugestão de roteiro apresentada na Figura4:

Figura 4. Roteiro de atividades em sala de aula.

Etapas	Conteúdo	Duração (minutos)
Etapa 1 Domínio de conceitos	Leitura do caso	20
	Elaboração de um dicionário identificando os conceitos do artigo.	20
	Discussão em pequenos grupos, com o objetivo de identificar quais as contribuições e atribuições da área de Gestão de Pessoas no contexto internacional.	30
	Os grupos compilarão uma síntese destas atribuições e responsabilidades.	20
	Apresentação dos argumentos e discussão com o grande grupo.	30
Etapa 2 Capacidade de extrapolar a teoria para analisar um caso	Discussão em pequenos grupos, com o objetivo de identificar as diferenças e semelhanças na preparação e durante a experiência de expatriação organizacional e a autoexpatriação.	30
	Discussão nos mesmos pequenos grupos, com o objetivo de analisar as diferenças e semelhanças na adaptação intercultural durante um processo de expatriação organizacional ou de autoexpatriação.	30
	Apresentação dos argumentos e discussão com o grande grupo	30
	Fechamento por parte do(a) professor(a).	30

Em caso de duas aulas semanais, o professor poderá comentar os elementos citados, identificando conceitos que não foram abordados ou melhorando conceitos que estão simplistas. Se a disciplina foi ministrada em quatro aulas, no mesmo dia, após o intervalo iniciar a Etapa 2.

Uma sugestão para a condução da discussão e posterior fechamento da atividade é utilizar o quadro síntese, apresentado na Figura 5, sobre os momentos vividos por Amanda e Marcella em sua experiência intercultural correlacionando-os com as fases de adaptação intercultural, em um processo de autoexpatriação e o que seria diferente no caso de Olívia que faria uma expatriação organizacional, contando com o suporte da sua empresa para as diferentes etapas da mobilidade internacional:

Figura 5. Fases da Adaptação Intercultural de Amanda e Marcella.

Fases	Amanda	Marcella
Lua de mel	Amanda desde que pisou na Coreia se sentiu encantada por todos os lugares que passava. Ela estava realmente apaixonada pela cidade e tudo parecia um filme e não realidade. Para Amanda tudo o que importava é que elas estavam realizando um sonho e ela estava com sua melhor amiga para aproveitar tudo o que podiam.	Quando pousou na Coreia Marcella se sentiu muito feliz e com borboletas no estômago. As pequenas coisas como a chuva a emocionava, a cidade se movia como em câmera lenta, elas estavam realmente apaixonadas pelo país, até quando andavam em ruas bem movimentadas, ou quando não encontravam um restaurante com comida um pouco menos apimentada ou um pouco mais brasileira ela não se importava.
Choque de cultura	Amanda teve pequenos problemas de comunicação na universidade, mas devido ao entrosamento com seus colegas, esses percalços foram rapidamente superados.	Marcella desde que entrou no emprego se sentiu deslocada, os colegas não conversavam com ela, não a chamavam para almoçar, faziam questão de falar rápido para ela não entender. Marcella sentiu dificuldades com a comida e cometeu algumas gafes que somente pioraram a situação.
Adaptação	Amanda foi em busca de conhecer melhor a cultura coreana por meio do entrosamento com os colegas e de cursos. Ela buscava participar de todas as atividades possíveis para se entrosar com seus colegas locais.	Marcella não conseguia se adaptar e se sentir pertencente a nova realidade, se sentia excluída e com o desejo de retornar para casa

Domínio	Amanda se sentiu pertencente ao local que estava inserida e não queria mais voltar ao Brasil, a Coreia é a sua casa.	Não houve. Marcella não conseguiu se inserir, não conseguiu se acostumar com a língua e com a cultura tão diferente, ela se sentiu muito mal e queria voltar para casa no Brasil.
---------	--	---

De forma complementar, são sugeridas algumas questões pertinentes ao tema e ao caso que podem ser debatidas com os estudantes sobre os possíveis encaminhamentos para a situação vivida por Olívia.

SUGESTÕES PARA ANÁLISE DO CASO

Questões para discussão:

1. Descreva as diferenças entre os principais tipos de mobilidade geográfica internacional. Na sequência, analise quais os benefícios da mobilidade do tipo expatriado organizacional que podem ajudar a Olívia a decidir sobre a proposta para se mudar para a Coreia do Sul.
2. Dado o tipo de mobilidade internacional pelo qual passaram a Amanda e a Marcella, e suas respectivas experiências, como pode ser analisado o processo de adaptação intercultural?
3. De que maneira Olívia poderá se preparar antecipadamente para a sua mobilidade internacional para conseguir passar pelo ciclo da adaptação intercultural?

ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

1. **Descreva as diferenças entre os principais tipos de mobilidade geográfica internacional. Na sequência, analise qual o papel da área de gestão de pessoas e quais os benefícios da mobilidade do tipo expatriado organizacional que podem ajudar a Olívia a decidir sobre a proposta para se mudar para a Coreia do Sul.**

A mobilidade geográfica com objetivos de trabalho e carreira pode ocorrer de diferentes maneiras: a expatriação organizacional tradicional, a imigração e a autoexpatriação são as mais conhecidas e tratadas na literatura acadêmica da área de gestão (Bueno et al., 2022; Kelly & Conroy, 2023). Cada uma delas pode atender a

diferentes objetivos e impactar diversos interessados a exemplo dos próprios indivíduos envolvidos, das organizações (de diferentes portes e configurações jurídicas) e das instituições de apoio (poder público, instituições de ensino, consultorias, entre outros) (Zheng& Smith, 2019).

As principais diferenças são que a Expatriação Organizacional Tradicional, geralmente, ocorre quando as empresas tentam se expandir para novos mercados. As empresas optam por deslocarem seus profissionais para outros países motivadas pela necessidade de controle das subsidiárias por pessoas de confiança, pelo desenvolvimento da gestão, pela necessidade de complementaridade de conhecimentos na equipe para a realização de novos projetos, a gestão da inovação e pelo controle ou fortalecimento da cultura organizacional (Freitas, 2010; Andresen et al, 2014; Mello, Suutari, & Dickmann, 2023). Como é do interesse das empresas, este tipo de mobilidade internacional, comumente, envolve o suporte organizacional na preparação para a expatriação, durante e no retorno ao país de origem (Andresen et al, 2014), também porque envolve custos e riscos elevados para elas (Zheng& Smith, 2019).

Do ponto de vista do profissional, a expatriação tradicional apresenta como principais vantagens a possibilidade de ganhos financeiros, o crescimento na carreira dentro da própria empresa, a perspectiva de internacionalização da carreira, e a abertura de novos horizontes pessoais e profissionais diante do contato com novas culturas (Freitas, 2010; Bueno et al., 2022; Mello, Suutari, & Dickmann, 2023).

Já a Imigração é um tipo específico de mobilidade geográfica em que o indivíduo opta em deixar seu país para viver em outro, de forma definitiva, por diferentes motivos, mas que envolvem uma escolha de vida e não só por uma questão de trabalho e carreira, pois entende que no país de destino terá mais oportunidades para si e para sua família, além de questões de segurança e condições de vida, de modo geral. A diferença deste tipo de mobilidade e a expatriação tradicional é que esta é uma decisão de caráter permanente do indivíduo, assumindo o país de destino como seu novo país, buscando obter a cidadania, sendo a volta para seu país de origem para visitas e férias (Freitas & Dantas, 2011).

Para diferenciar mais acuradamente os expatriados tradicionais e (enviados para o exterior pela organização) os imigrantes dos autoexpatriados, alguns autores utilizam critérios para determinar a condição de um profissional ser ou não um

autoexpatriado: a) a transferência entre o país de origem e o de destino deve ser voluntária e autoiniciada; b) o emprego no país de destino deve ser regular e seguro (diferentemente de empregos ocasionais que são mais associados ao imigrante durante a sua experiência no estrangeiro; c) deve haver intenção de permanência temporária; e d) o indivíduo deve ser qualificado ou possuir qualificação profissional (Ellis, Thorn & Yao, 2020).

Além de que podem ocorrer outras formas de mobilidade que combinam os tipos anteriores, gerando novas denominações e classificações (Scherer, Prestes & Grisci, 2019), como é o caso da expatriação organizacional com contrato local (Lima & Domingues, 2021). Ela se assemelha à expatriação tradicional porque o profissional já faz parte do quadro de pessoal da empresa, a diferença é que são abertas vagas para posições internacionais (em unidades da empresa em outros países) e o indivíduo se aplica para uma dessas vagas, ou seja, é uma escolha voluntária, recebendo suporte e acompanhamento em menor grau para o deslocamento. Há o encerramento do seu contrato no país de origem e um novo contrato é firmado no país de destino, sob as leis trabalhistas daquele país, sem tempo determinado de duração e sem possibilidade de retorno para sua posição anterior no país de origem, com responsabilidades e riscos semelhantes à autoexpatriação (Lima & Domingues, 2021; Brewster, Suutari, & Waxin, 2021).

No caso da Olívia, o convite é para a mobilidade do tipo expatriação organizacional tradicional, com os benefícios financeiros e de carreira que esta mobilidade enseja. Também há o suporte e acompanhamento da empresa por meio, geralmente, da área de Gestão de Pessoas que ajuda e coordena as etapas de preparação (documentação, trâmites legais, treinamento intercultural), acompanhamento durante a mobilidade (ajuda na busca de moradia, oferta de passagens aéreas para visita à família, suporte psicológico, entre outros) e negociação da repatriação quando do término da missão internacional, quando este é o interesse do profissional e da empresa (Gallon & Antunes, 2015). Já as amigas Amanda e Marcella fizeram a mobilidade internacional do tipo autoexpatriação, uma delas a trabalho e outra para estudo, por isso não tiveram suporte das suas organizações e arcaram com toda a responsabilidade pela sua adaptação intercultural.

São diversos os fatores que contribuem para a duração e o êxito da experiência da mobilidade internacional como questões relacionadas ao indivíduo e ao

seu poder de escolha e fatores externos como redirecionamento de estratégias organizacionais ou crises globais, a exemplo da pandemia de COVID-19, que podem levar, inclusive, ao retorno antecipado ao país de origem (Kelly & Conroy, 2023). Sobre esta etapa do retorno ao país de origem, ela difere quando é uma expatriação organizacional de uma autoexpatriação (Gallon & Antunes, 2015). No caso da expatriação demandada pela empresa, geralmente, a data para o retorno já está prevista e é negociada antes mesmo de se iniciar os trâmites de transferência, culminando com o término do objetivo da missão internacional. Para os autoexpatriados, é uma decisão individual e o encerramento de um contrato de trabalho no exterior não significa a volta imediata para o país de origem, o profissional pode decidir participar de processos seletivos de outras empresas no país atual ou se transferir para outro país, não voltando para o seu país de origem.

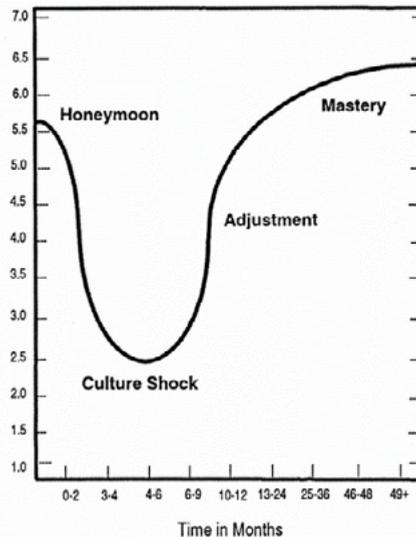
2. Dado o tipo de mobilidade internacional pelo qual passaram a Amanda e a Marcella, e suas respectivas experiências com o processo, como pode ser analisado o processo de adaptação intercultural?

A Teoria da Curva em U de Adaptação Intercultural tem como base outros estudos empíricos preliminares, como comentado por Bueno et al (2022), mas foi a partir desta teoria de Black e Mendenhall (1991) que esta abordagem chamou a atenção de gestores e acadêmicos da área de gestão empresarial. A teoria apresenta a adaptação dos indivíduos em quatro etapas: a lua de mel, o choque cultural, a adaptação e o domínio (Black & Mendenhall, 1991). Apesar destes estágios serem discutidos em sequência, eles podem ocorrer de uma forma não linear, dependendo do indivíduo e do local que ele será inserido, e do tipo de mobilidade. Na Figura 6 é apresentada a Curva em U com as suas quatro fases.

A etapa da lua de mel, é caracterizada pelo fascínio, encantamento no qual os indivíduos apresentam pelo novo ambiente, cultura e pessoas, podendo durar semanas ou meses dependendo do processo (Black & Mendenhall, 1991). Em sua segunda experiência na Coreia do Sul, a impressão é que Amanda continua a fase de lua de mel que havia começado quando do seu intercâmbio estudantil, pois ela continua com a sensação de que estava realizando um sonho, tudo o que acontecia ao seu redor a encantava, era até difícil de acreditar que era verdade. No relato da Marcella, essa fase também fica evidente desde que ela pousa no país pela segun-

da vez, ela estava com aquela sensação de borboletas no estômago de tão feliz e emocionada que estava se sentindo.

Figura 6. Curva em U da adaptação cultural.



Fonte: Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991) The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, v. 22, p. 225-247.

Após esse tempo inicial, da lua de mel, os indivíduos começam a apresentar a sensação de estranhamento, bem como desilusões e frustrações por não encontrarem as mesmas coisas de seu país de origem (serviços, alimentos, clima, formas de socialização, etc.) somadas à saudade da família e amigos, caracterizando-se o início da fase do choque cultural (Black & Mendenhall, 1991). No relato da Amanda é possível identificar essa fase quando ela está na faculdade e tem alguns problemas e dificuldades de comunicação. A língua escrita era sua maior dificuldade, conforme seu relato. Já Marcella se sentiu muito mais deslocada, principalmente, no ambiente de trabalho. A sua mesa era um pouco afastada dos outros, o que não ajudou na comunicação. Como ela era autoexpatriada, não houve suporte por parte da empresa para sua integração, nem nenhum tipo de treinamento intercultural para ela e para seus colegas, muito menos acompanhamento específico por parte do seu gestor. Isto a levou a passar por diversas situações de isolamento, constrangimento

e frustração no ambiente de trabalho. E ter cometido algumas gafes culturais em outros ambientes deixaram-na mais insegura e frustrada ainda, com a sensação de derrota e arrependimento.

Quando o indivíduo consegue superar essa fase, que pode ser traumática, ele caminha em direção à fase do ajuste. Essa fase acontece quando o indivíduo começa a assimilar os comportamentos da nova cultura, quando já consegue reconhecer aspectos do lugar e do comportamento social e já não se sente um total estranho. Esta fase é lenta e são comuns ciclos de crise e adaptação durante este processo (Black & Mendenhall, 1991). No relato da Amanda é possível observar o modo como ela buscou contornar a situação de estranhamento ao aprender com maior profundidade a nova cultura e se entrosar com os colegas para se adaptar aos costumes locais. Ela também contou com a ajuda e boa vontade de seus colegas que sempre a ajudavam traduzindo para o inglês ou mesmo explicando o significado das palavras por meio de gestos. Além dos cursos online de idioma, ela buscou cursos presenciais para aprender mais sobre os costumes e a cultura local, para assim não cometer nenhuma gafe e ofender seus anfitriões. No relato da Marcella, essa fase não é alcançada pois ela não conseguiu se sentir pertencente ao local onde estava inserida e acabou retornando ao Brasil ainda na fase de choque cultural.

A última etapa, chamada de domínio, ocorre quando se tem controle suficiente sobre o ambiente e a nova cultura. Não significa que a cultura de origem tenha sido abandonada ou que a pessoa tenha mudado completamente sua identidade e comportamento, mas que ela é capaz de se adaptar ao novo ambiente e se comportar de acordo com os padrões da nova cultura (Black & Mendenhall, 1991). No relato da Amanda é possível identificar que ela parece estar adentrando nesta nova fase ao buscar incorporar a cultura do país, fazendo com que ela se sentisse pertencente e não querendo voltar ao seu país de origem.

Complementarmente a esta análise temporal, por fases, da adaptação intercultural é possível analisar como este processo de adaptação ocorre nos diferentes espaços de socialização, sendo esta uma importante contribuição do estudo de Black, Mendenhall e Oddou (1991), conforme apontam autores como Bueno et al (2022). Neste sentido, a adaptação intercultural pode ocorrer de modo mais fácil ou mais difícil, mais rápido ou lentamente, conforme as experiências e interações no ambiente geral, no ambiente de trabalho e no ambiente de interações sociais. No

caso da Amanda, ela estava em um ambiente acadêmico (não no ambiente de trabalho tradicional) que, comumente, está mais preparado para receber pessoas de outros países, o que facilita a transição entre as etapas de adaptação e se assemelha, pelo menos em parte, com o suporte dado pelas empresas ao expatriado tradicional. Adicionalmente, este ambiente fez pontes com o ambiente de interações sociais, pois ela fez amizades com seus colegas de universidade, criando, assim, uma nova rede de amigos que a ajudaram e estimularam a conhecer e experimentar a nova cultura. Já Marcella não contou com este suporte no ambiente de trabalho, pelo contrário, encontrou um ambiente despreparado e hostil, o que afetou também as suas experiências e interações nos outros ambientes, gerando frustrações e constrangimentos.

Assim como há diferenças entre o processo de expatriação tradicional (expatriados organizacionais) e o processo de autoexpatriação, também há que se considerar que a adaptação intercultural pode ocorrer de forma e intensidade diversas entre estes dois tipos de mobilidade. Estudos mais recentes analisaram algumas dessas variações com foco na adaptação e em como esta pode influenciar as decisões sobre o retorno ao país de origem de expatriados organizacionais e autoexpatriados como o trabalho de Ellis, Thorn e Yao (2020) e de Kelly e Conroy (2023). Estas pesquisas apontam outros fatores importantes para a adaptação intercultural do que aqueles apontados originalmente por Black e Mendenhall (1991) como a tecnologia de informação, grau de atratividade dos países, características pessoais e saúde mental (Ellis, Thorn & Yao, 2020; Derksen et al., 2023).

Também é importante relacionar estas escolhas e experiências com a trajetória de carreira profissional. Tanto Amanda quanto Marcella, optaram por desenhar elas próprias as suas carreiras, saindo de um pensamento de carreira tradicional, orientada e determinada pela empresa, para uma gestão da carreira feita pelo próprio profissional, a carreira proteana. Baruch e Sullivan (2022), caracterizam a carreira tradicional pela ascensão vertical na estrutura, fruto de acenos, por parte da empresa, financeiros e de status e são mediadas pelos interesses da empresa, de forma objetiva e planejada. Já a carreira proteana é conduzida pelo profissional e não pela empresa, com diferentes aspectos de subjetividade envolvidos.

Ela exige certo empenho e maturidade e pode ser facilitada pelo apoio de um profissional sênior. Com as mudanças nas relações de trabalho, Amanda e Marcella

foram estimuladas a repensar seus empregos e a sua empregabilidade. A mobilidade internacional impulsiona a carreira, propiciando promoções e novas oportunidades, independentemente de ser uma expatriação organizacional ou autoexpatriação, como aponta o estudo de Mello, Suutari e Dickmann (2023).

3. De que maneira Olivia poderá se preparar antecipadamente para a sua mobilidade geográfica internacional para conseguir passar pelo ciclo da adaptação intercultural?

Outra importante contribuição do trabalho de Black e Mendenhall (1991) é a discussão sobre a importância do ajuste antecipado que, em resumo, significa que os indivíduos podem antecipar a adaptação intercultural conhecendo e observando o que as pessoas fazem em outras culturas antes de passarem por essa experiência (Bueno et al, 2022). Como formas de ajuste antecipado, Black, Mendenhall e Oddou(1991) sugerem os diferentes tipos de treinamento intercultural e a experiência internacional prévia (como viagens de turismo, intercâmbio estudantil, entre outros) que poderiam aumentar o conhecimento e retenção de informações importantes que podem diminuir o tempo das fases de lua de mel e choque cultural, antecipando as fases de ajuste e domínio.

No caso de Amanda, o intercâmbio estudantil cumpriu muito bem este papel de auxiliar na antecipação da adaptação intercultural quando ela foi pela segunda vez para a Coreia do Sul. Já no caso da Marcella, a experiência prévia ajudou de início, mas não foi suficiente seja por causa da diferença entre os ambientes (de estudo e trabalho) experimentados, seja pelo tipo específico de mobilidade internacional, a autoexpatriação, que coloca mais responsabilidade nos ombros dos indivíduos em mobilidade do que na organização e colegas hospedeiros.

Quando Olívia vai em busca de relatos de pessoas que passaram por experiência similar à que ela pode enfrentar, ela demonstra ter tido iniciativa de procurar o ajuste antecipado e que pode fazer toda a diferença nas suas escolhas e na sua preparação para esta experiência. E obter informações de vivências diferentes, até mesmo opostas, pode ser de grande valor para o entendimento de que a adaptação intercultural ocorre em diferentes espaços e momentos, sendo necessário paciência e entendimento sobre o processo, além de estratégias e comportamentos diferentes dependendo da fase ou do ambiente de adaptação. Ela também pode

contar com o suporte da empresa, na área de Gestão de Pessoas que, usualmente, oferecem algum tipo de treinamento intercultural e informações sobre o país e a rotina de trabalho que podem ajudar neste momento (Domingues, 2011; Gallon & Antunes, 2015).

Adicionalmente, ela pode procurar por canais no Youtube e perfis em redes sociais de brasileiros que vivem na Coréia do Sul, segundo Bueno et al (2022), esta tem sido uma forma cada vez mais comum e acessível de preparação antecipada para a mobilidade geográfica internacional. Como alternativa, é possível buscar locais no Brasil onde há uma quantidade grande de coreanos como o bairro Bom Retiro, em São Paulo, que é o polo cultural das tradições coreanas no país, para se familiarizar com os costumes. Por exemplo, tentar frequentar restaurantes tradicionais para se adaptar à culinária, ir em sebos e livrarias, procurando por livros para acostumar-se com a escrita, além de buscar um curso online ou com as próprias amigas para aprender o básico do idioma.

Já no novo país, a Olívia deve solicitar o suporte da sua empresa, tanto para auxiliá-la com a localização de moradia, trâmites legais e outras questões, já que será uma expatriada organizacional tradicional. E como será ela quem vai montar a sua nova equipe e toda a estrutura da unidade da empresa no exterior, ela pode contratar (com a anuência da empresa) uma consultoria local para ajudá-la no processo de recrutamento e seleção, além de questões de procura por um bom local para instalação física da subsidiária.

Do ponto de vista da adaptação intercultural propriamente dita, uma forma de Olívia conseguir se adaptar à nova cultura é procurar conhecer e interagir com a comunidade local nos três tipos de ambiente (geral, de trabalho e de interações sociais) participando, aos poucos, de atividades do seu entorno, explorando o bairro onde vai morar etc.

Ademais, a área de Gestão de Pessoas tornando internacional terá que atuar de forma mais sofisticada. Segundo Cieri, Fenwick e Hutchings (2005), umas das estratégias diz respeito ao gerenciamento da diversidade, a formação de equipes globais e desenvolvimento da consciência global. Freitas (2010) afirma que a experiência internacional de profissionais da área de Gestão de Pessoas ajuda-os a serem mais sensíveis às situações vividas pelos expatriados e familiares, podendo

atendê-los com mais assertividade. Isto significa que a área deve, em um primeiro momento dar suporte ao profissional expatriado e, sempre que possível vivenciar o processo de internacionalização.

Para além disto, a Gestão Internacional de Pessoas, segundo Cerdin e Sharma (2014) tem duas funções primordiais: a) identificar e atrair indivíduos interessados no trabalho internacional e b) estimular e reter as pessoas com talento executivo internacional. O que leva a gestão da carreira internacional que deve reconhecer, planejar e desenvolver políticas direcionadas aos diversos profissionais, isto é um componente essencial da área, por meio de um trabalho conjunto entre a organização e o próprio indivíduo (Domingues, 2011).

DESFECHO DO CASO

O caso é fictício com alguns elementos reais incorporados no enredo. Olívia foi uma personagem criada para ilustrar uma situação de mobilidade internacional do tipo expatriação organizacional. Já Amanda e Marcella são pessoas reais e continuam morando na Coréia do Sul há mais de dez anos. Amanda hoje é bolsista do governo coreano e faz mestrado em Turismo e Cultura na Kyung Hee University e Marcella trabalha em uma empresa que promove a cultura coreana e turismo para estrangeiros. Ambas prestam Consultoria e Assessoria de Intercâmbio e de Turismo para visitantes estrangeiros pelo site criado por elas Oh, My Friend! (<https://www.ohmyfriendtv.com.br/index.html>).

Referências

- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility confusion: developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 25, n. 16, p. 2295-2318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877058>
- Baruch, Y., & Sullivan, S.E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, v. 27, n. 1, pp. 135-159. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 113, jan. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.11591834>

- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, v. 22, p. 225-247. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490301>
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, p. 291. [abr.https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938](https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938)
- Brewster, C., Suutari, V., & Waxin, M. F. (2021). Two decades of research into SIEs and what do we know? A systematic review of the most influential literature and a pro-posed research agenda. *Journal of Global Mobility*, v. 9, n. 3, pp. 311–337. <https://doi.org/10.1108/JGM-05-2021-0054>.
- Bueno, J. M., Domingues, C. R., Vaz, A. C. C., & Ferreira, N. H. (2022). A mobilidade internacional voluntária vivida em riso, choro e ressignificação: experiências de brasileiros compartilhadas em canais no Youtube. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 29, n. 103, p. 681-706. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0034PT>
- Cerdin, J. L., & Sharma, K. (2014). Inpatriation as a key component of global talent management. In: ARISS, A. A. (Org.). *Global talent management*. Gewerbestrasse: Springer International Publishing, p. 79-92. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05125-3_6
- Cieri, H., Fenwick, M., & Hutchings, K. (2025). The challenge of resource management: balancing the duality of strategy and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 4, p. 584-598. <https://doi.org/10.1080/09585190500051688>
- Derksen, D., Patel, P., Mohyuddin, S.M., Prikshat, V., & Shahid, S. (2023). Mental health and expatriate psychological adjustment post-COVID: towards a new framework. *Personnel Review*, (Ahead of Print). <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0282>
- Domingues, C. R. (2011). Políticas de carreiras para o gestor internacional: um estudo em empresas brasileiras internacionalizadas. 2011. 275 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Ellis, D. R., Thorn, K., & Yao, C. (2020). Repatriation of self-initiated expatriates: expectations vs. experiences. *Career Development International*, v. 25, n. 5, pp. 539-562. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2019-0228>
- Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Gestão e Sociedade*, v. 4, n. 9, p. 680-708.
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2011). O estrangeiro e o novo grupo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 6, p. 601-608. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000600008>
- Gallon, S., & Antunes, E. D. (2015). Processo de Expatriação: um Modelo com Fases e Práticas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 54-85.
- Kelly, G., & Conroy, K. M. (2023). Premature return of self-initiated expatriates in the spectre of a global crisis: a sensemaking perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2252317>
- Lima, D. F., & Domingues, C. R. (2021). Mobilidade internacional com contrato local: impactos nas estratégias e ações de Recursos Humanos Internacional. *Revista Ciências Administrativas*, v. 27, nr. 1, p. 1-13. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.27.1.10427

Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2023). Career success of expatriates: the impacts of career capital, expatriate type, career type and career stage. *Career Development International*, v. 28, n. 4, pp. 406-425. <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1108/CDI-07-2022-0196>.

Scherer, L. A., Prestes, V. A., & Grisci, C. L. I. (2019). Usos/desusos/abusos de termos sobre mobilidade internacional e trabalho: diálogos possíveis entre administração e antropologia. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 5, p. 8-20. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019.e60365>

Zago, A., Domingues, C. R., & Silva, A. M. D. S. (2019). Mobilidade Internacional Profissional: Uma Revisão Bibliométrica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 119-140.

Zheng, Y., & Smith, C. (2019). Tiered expatriation: a social relations approach to staffing multinationals. *Human Resource Management*, v. 58, n. 1, pp. 489-502. <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1002/hrm.21937>