



O PAPEL DA ADAPTAÇÃO CULTURAL NA CONSTRUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE CARREIRAS INTERNACIONAIS: UM ESTUDO COM BRASILEIROS QUE RESIDEM E TRABALHAM NO EXTERIOR

Raphaela Cunha Vieira¹; Laura Avelar Melo²; Gabriela Silva Gomes³; Maria Elisa Lemos Dumbá⁴; Emilly Raianny Esteves Lacerda⁵; Gabriel Rezende Souza⁶; Arthur Cabral Silveira⁷; Arthur Barbosa Costa⁸; Felipe Gouvêa Pena⁹ (Dr.)

RESUMO

O trabalho teve como objetivo analisar como os mecanismos de adaptação cultural podem contribuir para a construção e consolidação de carreiras internacionais, considerando as vivências de um grupo de brasileiros que residem e trabalham no exterior. A partir de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com seis brasileiros com trajetórias em países como Irlanda, Portugal, Argentina, Espanha e Inglaterra. Os resultados revelam diferentes estratégias de ajustamento diante dos choques culturais, bem como vivências de aprendizado e desenvolvimento.

Palavras-chave: Adaptabilidade Cultural; Mobilidade; Carreiras Internacionais.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a mobilidade internacional é amplamente reconhecida como ponto-chave para disseminar inovação e diversidade cultural nas empresas, funcionando como estratégia organizacional habitualmente utilizada por empresas que procuram não só implementar novas ideias e integrar diversas culturas, mas também desejam explorar mercados globais e expandir as organizações. A circulação em massa desses profissionais entre países diversos proporciona uma troca de

¹ Graduanda em Relações Internacionais pelo UniBH. 124116041@ulife.com.br

² Graduanda em Relações Internacionais pelo UniBH. 125111381700@ulife.com.br

³ Graduanda em Relações Internacionais pela UNA. gabrielaestudo1502@gmail.com

⁴ Graduanda em Relações Internacionais pela UNA. mariaelisa.dumba@gmail.com

⁵ Graduanda em Administração pela UNA. 324222234@ulife.com.br

⁶ Graduando em Administração pela UNA. rezendeg73@gmail.com

⁷ Graduando em Administração pelo UniBH. cabralsilveiraa@gmail.com

⁸ Graduando em Administração pela UNA. arthur.abc22@gmail.com

⁹ Doutor em Administração pela PUC Minas. Professor. felipe.pena@animaeducacao.com.br

experiências e conhecimentos que impulsionam significativamente a criatividade e a adequação a mercados dinâmicos. Contudo, um grande desafio enfrentado é a falta de gerenciamento e normas organizacionais que garantam a valorização das diferenças culturais e sua utilização assertiva, maximizando o desenvolvimento dos colaboradores e da instituição como um todo (Torres; Pérez-Nebra, 2014). Corroborando, Pena e Nunes (2025, p. 138) destacam: “o melhor aproveitamento dos profissionais expatriados no país de destino está associado ao entendimento sistêmico e responsável de possíveis barreiras e choques culturais”.

Compreender as culturas de maneira individual e captar sua essência em grupo é essencial. Instruir a valorização da singularidade de cada cultura, aliada à capacidade de captar sua essência no coletivo torna-se essencial para o progresso dos colaboradores e, por conseguinte, para a evolução da instituição como um todo (Torres; Pérez-Nebra, 2014). Adotar políticas claras de aproveitamento consciente da diversidade cultural é vital para promover um ambiente cooperativo e voltado para um aprendizado contínuo. Tais políticas devem influenciar as condições de inserção cultural de maneira estratégica e produtiva nas práticas das empresas. Conduzir o processamento de informações culturais tanto na camada interna (colaboradores) quanto externa (empresa) é visto como um diferencial competitivo e representa uma abordagem de alto valor estratégico (Silveira; Garcia, 2010).

A literatura em psicologia organizacional intercultural destaca que a adaptação cultural e o desempenho de expatriados dependem fortemente do suporte organizacional, percepções de justiça cultural e treinamentos interculturais. Por exemplo, o estudo *Cross-Cultural Adaptation of Corporate Expatriates* (Tucker, 2017) mostra que expatriados que recebem suporte, por meio de mentorias e orientações culturais e sociais, se adaptam melhor e apresentam desempenho superior, tanto pessoal quanto profissionalmente.

Outros estudos indicam que fatores antecedentes à adaptação incluem o perfil individual (flexibilidade, abertura, proficiência linguística, resiliência) e o contexto situacional (distância cultural entre países, políticas de acolhimento, redes de suporte social). Esse modelo é apresentado em *Internationalisation of Higher Education: conceptualising the antecedents and outcomes of cross-cultural adaptation* (Shafaei; Abd Razak, 2016), que propõe um framework para compreender os fatores psicológicos e socioculturais envolvidos.

A globalização reforça a relevância da mobilidade internacional, acadêmica ou profissional, ao passo que o mundo está repleto de conexões interculturais constantes e dinâmicas. As convivências entre distintas culturas tornam-se parte complementar das rotinas de trabalho, desenhando uma postura mais flexível e receptiva diante do novo. Nesse contexto, a internacionalização deixa de ser apenas uma oportunidade e passa a ser uma demanda objetiva, como destacam Godoy e Bueno (2025), a internacionalização exige do indivíduo uma capacidade adaptativa, com envolvimento ativo em realidades distintas, ampliando sua própria visão e desafiando suas crenças para desenvolver habilidades e conhecimentos multiculturais, favorecendo uma construção de personalidades mais integradas e conscientes no cenário globalizado.

A partir desse contexto, a pesquisa teve como objetivo analisar como os mecanismos de adaptação cultural podem contribuir para a construção e consolidação de carreiras internacionais, considerando as vivências de um grupo de brasileiros que residem e trabalham no exterior.

MÉTODOS

A investigação foi construída a partir de uma abordagem qualitativa. Como método de pesquisa, entende-se que o projeto se alinhou à perspectiva do estudo de caso, que permanece como um dos principais métodos de investigação no contexto das Ciências Sociais, utilizando a ideia de projeto para delinear a observação, coleta e análise de dados. A partir da técnica de amostragem “bola de neve”, chegou-se a um grupo de seis brasileiros em mobilidade internacional, que vivenciam uma trajetória profissional nos seguintes países: Irlanda, Portugal, Argentina, Espanha e Inglaterra. Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas remotas com roteiro semiestruturado. Para o tratamento dos dados, compreendeu-se que a utilização da análise de conteúdo seria escolha adequada, considerando a necessidade de alinhar as bases teóricas às implicações dos dados coletados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho analisou as experiências de adaptação cultural, profissional e pessoal de seis brasileiros que decidiram construir suas carreiras no exterior. As entrevistas foram realizadas de forma remota com os participantes – identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6 –, que relataram as motivações que os levaram a deixar o Brasil, os desafios enfrentados, as estratégias utilizadas para lidar com as diferenças, o papel das redes de apoio, as competências interculturais desenvolvidas e suas reflexões

sobre a mobilidade, com orientações para outros brasileiros que desejam trilhar uma trajetória internacional.

Com base nas entrevistas, foi possível identificar diferentes motivações para a saída do país, sendo a busca por melhor qualidade de vida e por oportunidades profissionais mais favoráveis a principal dimensão apontada pelos entrevistados. Segundo eles, a vivência no exterior proporcionou crescimento profissional – que exigiu o desenvolvimento de novas competências e habilidades – e, no âmbito pessoal, o amadurecimento foi destacado como elemento central desse processo.

Os participantes relataram diversos desafios, sobretudo relacionados às diferenças culturais e ao preconceito. A adaptação cultural foi sinalizada como um dos fatores mais complexos, mesmo considerando que a experiência de mobilidade ocorreu em países distintos. Ainda assim, todos demonstraram ter desenvolvido estratégias importantes de ajustamento, como domínio da língua local, a construção de redes de apoio – tanto entre brasileiros quanto entre estrangeiros – e a valorização da empatia e da resiliência diante das diferenças sociais e culturais.

Os relatos também evidenciaram que a convivência com novas culturas ampliou a visão de mundo dos participantes e contribuiu para a formação de competências interculturais, como a tolerância, flexibilidade e capacidade de comunicação em diferentes ambientes e situações.

CONCLUSÕES

Os resultados evidenciaram que a experiência de trabalhar no exterior vai além da esfera profissional, representando um processo robustos de autoconhecimento, aprendizado e crescimento pessoal, que transforma não apenas a forma de trabalhar, mas também a de enxergar e se relacionar com o mundo e suas infinitas possibilidades. A pesquisa contribui para a formação integral dos alunos membros do projeto ao propor o desenvolvimento de um conjunto de soft e hard skills (como inteligência de dados, análise crítica, comunicação, oratória e visão sistêmica). O projeto também contribuiu com a comunidade científica ao apresentar um estudo qualificado sobre as dimensões que condicionam a construção e consolidação de carreiras internacionais de brasileiros, algo ainda pouco abordado pela literatura nacional.

REFERÊNCIAS

GODOY, K.; BUENO, J. M. A experiência da mobilidade internacional voluntária – acadêmica ou profissional – no desenvolvimento de competências interculturais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 15, n. 1, p. 1–15, 2025.

PENA, F. G.; NUNES, S. C. Políticas e práticas de adaptação cultural em ciclos de mobilidade internacional: um diálogo com atores envolvidos no processo. **Revista Economia & Gestão**, v. 25, n. 71, p. 135–151, 2025.

SHAFAEI, A; ABD RAZAK, N. Internationalisation of higher education: conceptualising the antecedents and outcomes of cross-cultural adaptation. **Teaching in Higher Education**, v. 21, n. 1, p. 75–89, 2016.

SILVEIRA, L. F; GARCIA, F. C. Mudanças organizacionais e impacto cultural: um estudo de caso de aquisição. **Revista Alcance**, v. 17, n. 3, p. 254–264, 2010.

TORRES, C.; PÉREZ-NEBRA, A. P. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 14.

TUCKER, M. F. Cross-cultural adaptation of corporate expatriates. In: **The International Encyclopedia of Intercultural Communication**. Hoboken: Wiley Online Library, 2017.