

Universidade de Brasília – UnB

Instituto de Psicologia – IP

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PG/PSTO

Aprendizagem (in)formal de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha



Hannah Deborah Haemer

Brasília, fevereiro de 2017

Aprendizagem (in)formal de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha

Hannah Deborah Haemer

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília – UnB, como requisito à obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Orientador: Jairo Eduardo Borges-Andrade, Ph.D. (Universidade de Brasília)

Brasília, fevereiro de 2017

Aprendizagem (in)formal de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha

Dissertação do Mestrado financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq

Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia – IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PG/PSTO

Dissertação de Mestrado avaliada pela banca examinadora:

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Presidente)
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Instituto de Psicologia
Universidade de Brasília – UnB

Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius (Membro)
Departamento de Administração
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Claudio Vaz Torres (Membro)
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Instituto de Psicologia
Universidade de Brasília - UnB

Dra. Raquel Carvalho Hoersting (Membro suplente)
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Instituto de Psicologia
Universidade de Brasília – UnB

Brasília, fevereiro de 2017

Agradecimentos

Ao Senhor que tem guiado meus passos em cada passo do caminho, que me deu a oportunidade de vir ao Brasil e tem me dado sustento. Por ter me ouvido e falado comigo nos momentos mais difíceis, me mostrado sua enorme misericórdia e seu amor infinito e me firmado na sua presença.

Às minhas famílias na Alemanha e no Brasil que tem me dado todo o suporte para cumprir esta etapa da minha vida, que acreditaram em mim e têm me deixado voar pelo mundo. Em especial, à minha mãe, Waltraud, que entendeu o mestrado no Brasil como oportunidade da sua filha crescer, apesar de estar longe de casa e deixa-la com saudade. Também, ao meu pai, Andreas, pelo apoio financeiro durante o mestrado, pelas reflexões a respeito da minha vida profissional e pelo consolo nos momentos em que foi preciso. Além disso, aos meus pais brasileiros, Rose e Álvaro, que me receberam no Brasil com muito carinho e amor, me adotaram como filha e promoveram substancialmente minha socialização na cultura brasileira. Aos meus irmãos brasileiros, Júlia e Álvaro, por todos seus ensinamentos e brincadeiras, por torcerem por mim e pela alegria que trazem para minha vida.

Aos irmãos da Igreja Cristã Maranata que me receberam de braços abertos, que têm sido essenciais para minha caminhada espiritual nos últimos meses e que têm orado por mim. Especificamente, a Isângelo e família, que me apresentaram à igreja e participam de cada experiência, e aos jovens da ICM no Sudoeste, pelas amizades que se estabeleceram e pela felicidade que sinto em nossos momentos de comunhão.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações que tem promovido meu conhecimento por meio da discussão desse projeto em sala de aula ou nos corredores da Universidade de Brasília. Em especial, ao Jairo, meu orientador, por todas reflexões e contribuições no desenvolvimento desse projeto e em relação à minha vida profissional. As conversas com ele foram essenciais para estruturar minhas ideias e definir minha caminhada acadêmica e a pessoa que eu sou hoje, profissionalmente. Também ao Hart por todos os bate-papos em alemão, conselhos e sua amizade.

Ao grupo de pesquisa do Laboratório de Aprendizagem e Mudanças nas Organizações que contribuiu para meu projeto na análise de juízes das categorias e em discussões de resultados. Em especial, ao Josemberg, que sugeriu a inclusão de imigrantes, ampliando dessa forma o conhecimento sobre aprendizagem informal no trabalho.

Aos amigos que fiz no programa de pós-graduação por serem inspiração, companheiros de almoço, por dividirem momentos felizes e momentos de angústia, e por nunca perderem a paciência comigo. Especialmente, Gina, Talita, Jesselyn e Francisco por todas as conversas e as risadas quando nos reunimos e suas contribuições teóricas e/ou metodológicas para dissertação. Também, Simone e (Vi)Thor por todas as suas cooperação e apoio na redação de artigos. A Juliana por todas as conversas na reta final do mestrado, sobre projeto, vida e carreira, que me deram um novo olhar sobre o futuro pessoal e profissional. Aos inúmeros outros amigos, que não foram especificados aqui, por terem deixado meu dia a dia no mestrado mais feliz.

Aos amigos que me deram apoio desde o início, que me receberam com muito carinho e fizeram com que o Brasil virasse minha casa. Especialmente, a Ive por sua amizade em todos os momento, as conversas, as bagunças e os aprendizados. Também, a Soraya, companheira em todos os momentos de felicidade e desespero, por me dar força para persistir e por nunca ter deixado de me dar apoio.

*gut worte zu guter letzt
und letzte umarmungen
wie leise musik
letzte leichte tränen
wie blumen im reisegepäck*

*Palavras bonitas ditas por último,
últimos abraços como
uma música que nos leva
suaves lágrimas como
flores na bagagem.*

(Excerto do poema “Glücklicher Abschied” de Andreas Hämer;
traduzido do alemão Ivo Dantas Fernandes
em cooperação com a autora)

Sumário

Lista de figuras	xi
Lista de tabelas	xii
Resumo	xiii
Abstract	xiv
Apresentação	1
Aprendizagem (in)formal de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha	1
Aprendizagem	2
Aprendizagem no trabalho	3
Aprendizagem formal	3
Aprendizagem informal	4
Modelo de aprendizagem no trabalho (Illeris, 2004)	5
Facilitadores e barreiras de aprendizagem	6
O ambiente técnico-organizacional	6
O ambiente sociocultural	8
Dinâmicas individuais	9
Pesquisar aprendizagem informal entre culturas: o caso específico de expatriados	11
Facilitadores e barreiras de aprendizagem: o caso específico de expatriados	14
Contexto da pesquisa	17
Estudo 1	18
Método	18
Participantes	18
Instrumentos	19
Procedimento	19
Análise	20
Resultados	22
Alemães no Brasil	22
Brasileiros na Alemanha	28
Discussão	33
Estudo 2	37
Método	38

Participantes	38
Instrumentos	39
Procedimento	40
Análise	40
Resultados	41
Comparações intragrupais: Alemães no Brasil, Brasileiros na Alemanha.	41
Alemães no Brasil	41
Brasileiros na Alemanha	43
Comparações relacionadas a desenho de trabalho, características profissionais e individuais.	47
Alemães no Brasil	47
Brasileiros na Alemanha	47
Alemães no Brasil, Brasileiros na Alemanha	51
Comparações entre grupos: Alemães no Brasil, Brasileiros na Alemanha.	51
Discussão	53
Considerações finais	57
Limitações e agenda de pesquisa	59
Implicações teóricas e práticas	60
Referências	62
Anexo	70
Seção A: Termo de consentimento livre e esclarecido	70
Seção B: Questionário inicial sobre o profissional e sua experiência internacional	70
Seção C: Roteiro de entrevista	72
Seção D: Questionário final	74

Lista de figuras

<i>Figura 1</i>	Modelo de Aprendizagem no Trabalho (Illeris, 2004, 2011; traduzido pela autora)	5
<i>Figura 2</i>	Definição da psicologia transcultural segundo Berry, Poortinga, Segall e Dasen (1992; figura elaborada pela autora)	11
<i>Figura 3</i>	Definição da psicologia transcultural segundo Smith, Fischer, Vignoles e Bond (2013; figura elaborada pela autora)	11
<i>Figura 4</i>	Integração dos elementos do Modelo de Ajustamento transcultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991) no Modelo de Aprendizagem no Trabalho de Illeris (2004, 2011)	14
<i>Figura 5</i>	Modelo de Aprendizagem no Trabalho de Illeris (2004, 2011) adaptado para o caso específico dos expatriados (elaborado pela autora)	16

Lista de tabelas

Tabela 1	<i>Conceitos de aprendizagem: definição e diferenciação</i>	10
Tabela 2	<i>Definição das categorias a partir das entrevistas</i>	21
Tabela 3	<i>Medianas, mínimos e máximos para características individuais e profissionais (Alemães no Brasil)</i>	42
Tabela 4	<i>Medianas, mínimos e máximos para estratégias de aprendizagem no trabalho e desenho de trabalho (Alemães no Brasil)</i>	43
Tabela 5	<i>Medianas, mínimos e máximos para características individuais e profissionais (Brasileiros na Alemanha)</i>	45
Tabela 6	<i>Medianas, mínimos e máximos para estratégias de aprendizagem no trabalho e desenho de trabalho (Brasileiros na Alemanha)</i>	46
Tabela 7	<i>Características organizacionais, tempo de estadia e estratégias de aprendizagem no trabalho (Brasileiros na Alemanha)</i>	49
Tabela 8	<i>Idade, Características organizacionais e estratégias de aprendizagem no trabalho (Alemães no Brasil, Brasileiros na Alemanha)</i>	50
Tabela 9	<i>Comparação entre grupos para o uso de estratégias de aprendizagem</i>	52
Tabela 10	<i>Comparação entre grupos para percepção do desenho de trabalho</i>	52

Resumo

A fim de melhor atender mercados internacionais, organizações frequentemente transferem profissionais altamente qualificados para que eles possam contribuir para a meta estratégica da organização. Para que possam cumprir com as suas responsabilidades, é necessário que desenvolvem competências. Essa dissertação propõe dois estudos subsequentes visando entender o processo de aprendizagem no trabalho de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha. O objetivo do Estudo 1 foi indicar fatores de aprendizagem, realizando entrevistas individuais e aprofundadas. Em doze entrevistas, seis para cada grupo, foram identificadas sete categorias: (1) Atribuições e dia-a-dia do trabalho, (2) Relações sociais, (3) Aprendizagem e adaptação, (4) Facilitadores da aprendizagem e adaptação, (5) Dificuldades e barreiras à aprendizagem, (6) Dificuldade de aprendizagem linguística, (7) Adaptação familiar. Destaque-se que o conteúdo de aprendizagem é complementar, de tal modo que em ambos grupos os indivíduos aprendem aquilo que é diferente da sua cultura e da sua organização de origem. Modos e dinâmicas de aprendizagem diferem. No Estudo 2, a intenção foi verificar quantitativamente as relações encontradas no Estudo 1. Foram também incluídos imigrantes. 23 alemães e 39 brasileiros responderam questionários sobre estratégias de aprendizagem, de trabalho e uma variedade de características profissionais e individuais. Os resultados mostram que não há diferenças em práticas de aprendizagem entre grupos culturais e de aculturação. Porém, são diferentes as dinâmicas de aprendizagem para cada um dos grupos, sugerindo que organizações precisam customizar suas práticas atendendo às necessidades desses profissionais.

Palavras-chave: expatriados, imigrantes, estratégias de aprendizagem no trabalho, desenho de trabalho, dinâmicas de aprendizagem

Abstract

Seeking to better attend international markets, organizations frequently transfer highly qualified professionals so that they can aggregate to the strategic aim of the organization. As to accomplish responsibilities, they need to develop competences. This thesis proposes two subsequent studies to comprehend the process of learning at work in German professionals in Brazil and in Brazilian professionals in Germany. Study 1's objective was to indicate learning factors, by conducting individual and profound interviews. In twelve interviews, six for every group, seven categories were identified: (1) Attributions and daily routine at work, (2) Social relations, (3) Learning and adaptation, (4) Facilitators to learning and adaptation, (5) Difficulties and barriers to learning, (6) Difficulties in language learning, (7) Family adaptation. It should be emphasized that the learning content is complementary, in such a way that individuals in both groups learn what is different to their culture and organization of origin. Learning modes and dynamics are different. In Study 2, the intention was to quantitatively verify relationships found in Study 1. Immigrants were also included. 23 Germans and 39 Brazilians answered questionnaires on learning strategies, work design and a variety of professional and individual characteristics. The results show that cultural and acculturation groups do not differ in learning practices. However, learning dynamics are different for every group, suggesting that organizations need to customize their practices according to the professionals' needs.

Keywords: expatriates, immigrants, learning strategies at work, work design, learning dynamics

Apresentação

O objetivo dessa dissertação foi compreender o processo de aprendizagem no trabalho de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha, que pode oferecer subsídios para a adaptação sociocultural e psicológica desses profissionais durante a sua estadia no país hospedeiro. Consideraram-se, portanto, (1) o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes desses profissionais e (2) os fatores que possam influenciar o mesmo de maneira positiva ou negativa. Por existir pouca literatura com indícios de aprendizagem informal para esta população específica, foi necessário preliminarmente realizar um levantamento qualitativo que forneceria informações intensivas e aprofundadas sobre o processo supracitado. Esse levantamento foi limitado, porém, a profissionais transferidos pelas suas organizações (expatriados). Em seguida, os principais fatores do processo de aprendizagem, destacados no primeiro estudo, foram testados estatisticamente. Além disso, a amostra foi ampliada para incluir outros tipos de profissionais, além dos expatriados. Essa dissertação se constitui por quatro partes começando por (1) seus fundamentos teóricos, seguida pela (2) descrição do Estudo 1 e (3) do Estudo 2. Conclui com as (4) considerações finais.

Aprendizagem (in)formal de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha

A fim de atender mercados e clientes mais variados e assegurar a entrega de produtos em nível otimizado, organizações tem optado por sua expansão para além do âmbito nacional e transferido profissionais altamente capacitados para que possam atender às demandas globais (Kraimer, Bolino, & Mead, 2016). Apesar de desenvolvimentos macroeconômicos que possam criar dificuldades, a transferência internacional temporária de gerentes continua sendo uma prática frequente e crescente (Brookfield, 2016).

Brasil e Alemanha representam umas das destinações mais frequentes dessa transferência. Entretanto, profissionais transferidos entre estes dois países relatam com mais frequência dificuldades em termos de mudanças culturais (Brookfield, 2012). Além da adaptação a estas diferenças, espera-se que o gerente expatriado cumpra sua função como controlador, coordenador e transferidor de conhecimento entre organização matriz e subsidiária (Lee & Croker, 2006). Para que possam desempenhar estes papéis competentemente, é indispensável que os profissionais sejam preparados, de modo a amenizar potenciais dificuldades que irão enfrentar (Litrell, Salas, Hess, Paley, & Riedel, 2006). Processos de aprendizagem podem conferir competências associadas a essas funções.

Organizações tem tradicionalmente investido em treinamentos transculturais, oferecidos antes da transferência (Brislin & Horvath, 1997; Ko & Yang, 2011). Contudo, apenas 15% dos gerentes expatriados são classificados como bem sucedidos (Black & Gregersen, 1996) e reclamações a respeito de dificuldades continuam sendo as mesmas (Kraimer et al., 2016). Por que? Ou organizações não tem implementado o que a pesquisa sugere, ou é preciso entender em mais detalhe o processo de aprendizagem que resulta em adaptação transcultural.

Enquanto organizações investem muito em treinamentos formais, pouco se sabe sobre a aprendizagem informal em expatriados. Paradoxalmente, pesquisas apontam para uma estimativa de 75% de aprendizagem informal em organizações (Noe, Clarke, & Klein, 2014). Entre expatriados, já foram encontradas relações entre variáveis de aprendizagem informal e desenvolvimento profissional (Magnini & Honeycutt, 2003; Palthe, 2004). Entretanto, não há clareza se é possível ter um modelo global de aprendizagem (Conlon, 2004), que permitiria recomendações universais para organizações, independentemente da cultura nativa de um profissional. Logo, é urgente entender melhor o processo de aprendizagem em expatriados, bem como fatores que o facilitam e o inibem.

Aprendizagem

O desenvolvimento humano ao longo da vida, pessoal e profissional, é associado à aprendizagem. Sob o ponto de vista estratégico, ela concede a aquisição de conteúdos para que o indivíduo possa garantir sua existência, se estabelecer no nicho ecológico e competir com outros em situações sociais, por exemplo. No âmbito de trabalho, a aquisição e a melhoria de competências promove o desempenho do indivíduo e a sua carreira (Mourão, Porto, & Puente-Palacios, 2014). Desse modo, a aprendizagem profissional é associada a níveis maiores de competitividade e empregabilidade, entre organizações e entre indivíduos, respectivamente. Aprendizagem é definida como um processo psicológico que resulta em mudanças de comportamento do indivíduo decorrentes da interação desse indivíduo com seu contexto (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Tratam-se de alterações a partir de experiências, e não de maturação.

Aprendizagem no trabalho

Os desafios econômicos, a dinâmica do mercado de trabalho e mudanças nas características do quadro funcional têm demandado de organizações e de indivíduos o desenvolvimento contínuo de competências de modo a assegurar a sobrevivência da organização no mercado (Noe et al., 2014). Para estes autores, o desenvolvimento do capital humano é indispensável para o desempenho empresarial e se torna uma ferramenta estratégica para organizações. Além de ter benefícios em termos de melhoria de desempenho e ajustamento a novos contextos ao nível individual, profissionais com maior preparação e melhores competências são altamente valorizados. Eles podem trazer diferenciação a serviços e qualidade de produtos para uma organização e, conseqüentemente, para a sociedade como um todo (Aguinis & Kraiger, 2009).

Historicamente, mestres ensinavam seus aprendizes para que pudessem delegar responsabilidades, uma vez que tivessem alcançado um nível determinado de competências necessárias para cumprir as tarefas (Malvezzi, 2015). Entretanto, com o crescimento de organizações em tamanho e complexidade, o ensino ocorreu com mais frequência fora do local de trabalho, em ambientes estruturados e eventos planejados. No século XXI, cada vez mais os desafios de mudanças no mercado de trabalho requerem dos indivíduos uma adaptação contínua às demandas dos clientes internos e externos. Com frequência esta adaptação ocorre por meio de ações de treinamento, desenvolvimento e de educação (TD&E), denominados de aprendizagem formal.

Aprendizagem formal.

Aprendizagem formal é, tal como encontrada em ações de TD&E, uma atividade estruturada, planejada e muitas vezes paga pela organização da qual o indivíduo faz parte, que visa desenvolver potenciais humanos (Malvezzi, 2015) pela aquisição individual de conhecimento, habilidades e atitudes (CHAs; Illeris, 2004; Moraes & Borges-Andrade, 2015). Com o objetivo de reduzir lacunas nas competências de seus funcionários, empresas brasileiras investiram anualmente R\$ 4781,00 por profissional em treinamento (ABTD, 2014), alcançando um investimento médio de 20 milhões reais por ano. Já na Alemanha, organizações investiram 1132 Euro anualmente por colaborador, sendo o gasto total de 33,5 bilhões de euros (IW, 2014). Nos Estados Unidos os custos por funcionário se aproximam de U\$ 1208,00 (Miller, 2014). No Brasil, há uma tendência crescente de investigar o impacto de treinamentos e construção de escalas (Disciplina Comportamento Organizacional, 2015). Entretanto, há estimativas de que 75% de aprendizagem no local de trabalho ocorre por meios

informais (Noe et al., 2014). Paradoxalmente, Cross (2007) afirma que só 20% dos investimentos em aprendizagem realizados por organizações é destinado a promover aprendizagem informal.

Aprendizagem informal.

Ao contrário da aprendizagem formal, a informal ocorre fora de sala de aula física ou virtual e sem estruturas pré-definidas (Marsick & Watkins, 2001). Ela é resultado de situações diárias que colocam o sujeito diante de conflitos ao reconhecer lacunas de CHAs necessários para cumprir atividades sob sua responsabilidade (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006). As dinâmicas do atual contexto de trabalho, principalmente em âmbitos de conhecimento intensivo, requerem flexibilidade e agilidade do indivíduo e o responsabilizam cada vez mais na regulação da própria aprendizagem (Milligan, Fontana, Littlejohn, & Margaryan, 2015). Especificamente, mudanças no local de trabalho são momentos críticos que promovem a extensão do conhecimento por meio de processos cognitivos (Hetzner, Heid, & Gruber, 2015) ou comportamentais (Boud & Middleton, 2003). Assim, a aprendizagem informal consiste em práticas deliberadas que fomentam o auto-desenvolvimento (Noe, Tews, & Marand, 2013).

A aprendizagem informal ainda é diferenciada da aprendizagem incidental, que ocorre como efeito colateral, quando não há a intenção de cobrir uma lacuna de conhecimento, afirmam Marsick e Watkins (2001). Este tipo de aprendizagem acontece de maneira implícita a uma ação consciente, ou seja a aquisição do conhecimento diverge do objetivo inicialmente traçado (Marsick, Watkins, Cahallan & Volpe, 2006).

Há múltiplas maneiras por meio das quais profissionais aprendem no local de trabalho (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano, 2015). Além de motivação individual e recursos disponíveis, os determinantes desse processo podem ser lugar, grau de planejamento e líderes como facilitadores (Jacob & Parks, 2009). Assim, para usufruir do valor agregado de ações planejadas ou aprendizagem decorrente de experiências diárias, é indispensável equilibrar demandas e metas individuais e organizacionais (Billet, 2001). Apesar da tradicional separação entre aprendizagem formal e informal, conceitualmente e em pesquisas, discute-se que na presença de ambas a empregabilidade de profissionais alcança níveis mais altos (Van Der Heijden, Boon, Van Der Klink, & Meijs, 2009).

Modelo de aprendizagem no trabalho (Illeris, 2004).

A presente dissertação se baseia em um modelo de aprendizagem no trabalho que sugere que a aprendizagem humana é composta por dois processos co-determinantes propostos por Illeris (2004): um intrapsicológico e um de interação com o contexto (Figura 1). Esses processos permitem tanto o reconhecimento de aprendizagem formal como de aprendizagem informal. Fundamentado na psicologia de base cognitivista, este autor defende que a pessoa, ao desenvolver competências, compara conteúdos já existentes com novos insumos. Entretanto, a aquisição dependeria de variáveis dinâmicas individuais, tais como motivação, capacidade de memória e raciocínio, autoeficácia, entre outros. O segundo processo diz respeito ao ambiente social e material, que forneceria oportunidades de aprendizagem, numa interação com a pessoa aprendente. Mais especificamente, o autor distingue o contexto técnico-organizacional, que se refere às estruturas da organização, à gestão e recursos, do contexto sociocultural que remete às comunidades de prática e política organizacional.

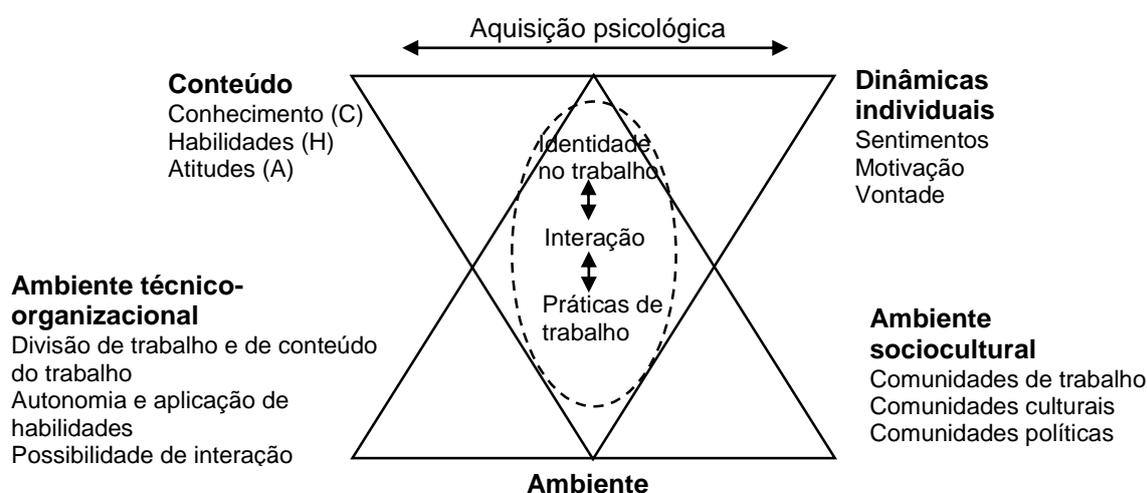


Figura 1. Modelo de Aprendizagem no Trabalho (Illeris, 2004, 2011; traduzido pela autora)

Para que a aprendizagem contribua para o desenvolvimento de competências profissionais, ela precisa satisfazer três condições, a saber: funcionalidade, sensibilidade e sociabilidade (Illeris, 2011). Funcionalidade diz respeito à capacidade do indivíduo responder adequadamente a estímulos em contextos dos quais ele faz parte. A aprendizagem mobiliza padrões motivacionais e emocionais. Para manter o equilíbrio físico e mental, a própria pessoa e o ambiente precisam ser levados em

consideração, para que sensibilidade seja desenvolvida. Finalmente, por meio da integração de contextos sociais e comunidades relevantes, a sociabilidade de quem aprende é promovida.

Ao interagir com o ambiente, impulsos, tais como opiniões, explicações, padrões comportamentais, impressões e percepções, podem ser recebidos de maneiras diferentes pelos profissionais integrantes de uma organização (Illeris, 2004). Cada indivíduo forma ao longo de sua vida uma identidade biográfica por experiências individuais e uma identidade social por papéis que assume na sociedade. Na medida que se integra à organização, é moldada uma identidade de trabalho por meio de influência de mão-dupla. Conforme impulsos externos moldam a identidade, a mesma pode afetar quais impulsos são percebidos. Assim, aprendizagem é gerada por práticas sociais as quais, por sua vez, são vinculadas às identidades de cada integrante do processo de aprendizagem. Assim, o modelo proposto por esse autor integra os fenômenos de desenvolvimento de competências e de formação de identidade no trabalho. Pode ser relevante como quadro de referência para compreensão do que ocorre com expatriados, pois os processos de aprendizagem pelos quais passam podem envolver aspectos de ambos fenômenos.

Facilitadores e barreiras de aprendizagem

Facilitadores e barreiras de aprendizagem são fatores que afetam a aprendizagem do indivíduo, da equipe ou da organização. Podem promover ou inibir a aprendizagem. Tomando como base o modelo de Illeris (2004), estes fatores podem ser de origem externa ao indivíduo, presentes nos ambientes técnico-organizacional e sociocultural que interagem com o indivíduo, ou internos a este indivíduo, vinculados aos conteúdos e dinâmica da aprendizagem. Embora possam ser analisados de forma separada, são mutuamente condicionais, isto é, podem afetar um ao outro.

O ambiente técnico-organizacional

O ambiente técnico-organizacional compreende as estruturas de trabalho tais como divisão e conteúdo do trabalho, e consequências de tais estruturas, isto é autonomia, possibilidades para interação social e estresse, entre outros (Illeris, 2004). Assim, a estrutura organizacional e o tamanho da empresa podem ser relacionados a uma cultura de aprendizagem mais desenvolvida, que por sua vez é predita por gerenciamento de qualidade e o nível educacional dos funcionários (Rebelo & Gomes, 2011). Especificamente, quanto mais estruturada e menor uma empresa, mais elaborada é sua cultura de aprendizagem. Supõe-se que estes fatores possam facilitar o gerenciamento, por

oferecerem uma perspectiva mais clara de necessidades de cada um dos integrantes de uma organização.

Estilos de liderança, tais como liderança transformacional (Han, Seo, Yoon, & Yoon, 2016) e de empoderamento (Jönsson & Schölin, 2014) podem incentivar o compartilhamento de conhecimento ou a aprendizagem em geral. Nomeadamente, supervisores em equipes podem criar e manter ambientes nos quais funcionários são encorajados a aplicar seus conhecimentos para resolução de problemas, em que disponibilizam recursos, dão suporte e incorporam a troca de conhecimentos ativa na estratégia organizacional (Macneil, 2001). Se processos de trabalho são flexibilizados e a carga de trabalho é diminuída, mais funcionários irão se engajar em troca de conhecimento com seus colegas (Lohman, 2006).

Características da tarefa podem promover o desenvolvimento profissional de gerentes ou funcionários por meio da aprendizagem, como menciona a revisão de Noe e col. (2014). Efetivamente, a cobrança organizacional quanto à aprendizagem do indivíduo (Longenecker, 2010), a clareza sobre a estrutura da equipe à qual o indivíduo pertence (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013) e a autonomia de tomada de decisão (Liu & Fu, 2011) agregam de forma positiva à aprendizagem do profissional. A criação de ambientes oportunos para aprendizagem pode fazer com que demandas do trabalho (Weststar, 2009) e tarefas desafiadoras na medida certa (Van Ruysseveldt & Van Dijke, 2011) conduzam a resultados positivos para o crescimento profissional. Isto é, demandas e desafios se tornam incentivos para o profissional buscar soluções visando cumprir a sua tarefa.

Com novos funcionários, organizações podem socializá-los por meio da transmissão de valores, da explicitação de comportamentos esperados e de conhecimento social necessário para que possam assumir sua função (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). A possibilidade de troca de conhecimento com um colega mais experiente (tática seriada) e o reconhecimento de características individuais do novo integrante (tática de investimento) são os melhores preditores para o ajustamento de novos integrantes (Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007).

O ambiente sociocultural

O ambiente sociocultural inclui grupos aos quais indivíduos se vinculam em função de suas atividades e papéis, bem como relações interpessoais que se expressam em interações sociais horizontais. Em oposto ao ambiente técnico-organizacional, o qual supõe a imposição vertical de mudanças, relações sociais horizontais são potencialmente menos estruturadas e de origem mais informal. São fundamentadas na troca ou no compartilhamento de informações entre profissionais que trabalham juntos.

Em comunidades políticas e culturais, a socialização ocorre com base na proatividade de indivíduos, em ações iniciadas por eles. O estabelecimento e a manutenção dessas relações é considerado como principal motor de socialização (Korte, 2009). Em busca de aprendizagem e mudança social, trabalhadores de uma fábrica de cigarros estadunidense contrataram um leitor e criaram deste modo um espaço intelectual (Germain & Grenier, 2015). Assim, o estabelecimento de redes visando alcançar objetivos comuns (Aguiar, 2007) e o cumprimento da necessidade de acesso a conhecimento, bem como a aquisição de conhecimento tácito (Araújo, Antonialli, Guerrini & Oliveira, 2011), podem constituir facilitadores para aprendizagem e desenvolvimento profissional. Isso também é conhecido como trabalho baseado em conhecimento de equipe (*team-based knowledge work*; Erhardt, 2011).

Na interação com colegas, especificamente o feedback referente a uma atividade realizada e a discussão de problemas podem promover a aprendizagem do indivíduo (Ellinger & Cseh, 2007). Supõe-se que reconhecimento do trabalho, sugestões para melhoria e colaboração fornecem um ambiente que se caracteriza por segurança psicológica (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009; Kostopolous & Boziones, 2011) e confiança (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012) que, por conseguinte, é propício para a implementação de aprendizado na prática do trabalho (Pype et al., 2015). Esses fatores são potencializados quando se desenvolvem para um trabalho em equipe que gera um clima inovador (Jönsson & Schölin, 2014). Além das relações no ambiente de trabalho, as oportunidades de aprendizagem aumentam com a flexibilidade oferecida para conciliação entre família e trabalho (Rego & Cunha, 2009). Deste modo, a interação social se torna mais importante, para a aprendizagem de indivíduos no trabalho que a estrutura organizacional e o controle da gerência (Crouch, 2006).

Dinâmicas individuais

Dinâmicas individuais são características do indivíduo que podem afetar ao processo de aquisição intrapsicológico e o processo de interação com o ambiente externo (Illeris, 2004). Ao contrário dos fatores ambientais, trata-se aqui de uma iniciativa ou uma capacidade que origina do indivíduo e que interfere de maneira positiva ou negativa no processo de aprendizagem.

Por um lado, o acúmulo de experiências é proporcional ao conhecimento que o indivíduo junta com cada uma delas. Assim, Moraes e Borges-Andrade (2015) apontam em um estudo com prefeitos que a aprendizagem deles aumenta significativamente nos primeiros três meses de seus mandatos. Ao mesmo tempo, experiência profissional é intimamente entrelaçada com idade e antiguidade, que por sua vez tem sido associada à percepção diferenciada de condições e oportunidades para aprendizagem (Kyndt, Dochy, & Nijs, 2009). Isto é, profissionais com mais idade e antiguidade preferem aquisição de conhecimento por feedback enquanto profissionais mais jovens preferem coaching. Contudo, o nível educacional é um fator diferenciador na escolha de estratégias de aprendizagem, na aquisição de competências e na capacidade de aprender em geral (Haemer, Borges-Andrade & Cassiano, 2016; Jönsson & Schölin, 2014; Moraes & Borges-Andrade, 2015).

As crenças do profissional na sua própria capacidade, e a sua motivação para alcançar uma meta pessoal ou organizacional podem favorecer a sua aprendizagem. Especificamente, a motivação para se desenvolver no trabalho e na carreira estimula indivíduos a se engajarem em atividades de aprendizagem informal, manifestadas pela atualização do próprio conhecimento, por pedidos por feedback de supervisores e compartilhamento de conhecimento (Van Rijn, Yang & Sanders, 2013). Em complementação à motivação de aprender, a orientação do próprio aprendiz a metas (Wong, Haselhuhn, & Kray, 2012) e sua autoeficácia são associadas a tarefas e contextos específicos (Daal, Donche, & Maeyer, 2014). Portanto, quanto mais o profissional percebe estas características em si mesmo ao executar suas atividades, mais ele estará disposto a comprometer-se com atividades de aprendizagem (Lohman, 2006).

No que diz respeito ao processo interacional de aprendizagem, há investigações sobre aprendizagem e traços de personalidade, baseadas no modelo dos cinco grandes traços de personalidade (Costa & McCrae, 1995). Destaque-se que abertura para novas experiências prediz experimentação e interação informal, enquanto extroversão apenas é associada à auto-regulação (van Daal, Donche e De Maeyer, 2014). Já profissionais altamente conscienciosos apresentam menos comportamento de evitação e são inclinados a experimentar. Para além daquele modelo, a

proatividade de profissionais tem sido considerada como traço de personalidade. Em relação a atividades no trabalho, o papel ativo do profissional em desenhar o seu ambiente, no que concerne a fatores físicos, emocionais, relacionais e/ou cognitivos, é um potencial incentivo para sua aprendizagem (Grant & Parker, 2009; Tims & Bakker, 2010). Ainda, complementando processos de socialização iniciados pela organização e pelos colegas, a proatividade de novos funcionários potencialmente promove a aprendizagem dos mesmos sobre comportamentos esperados, valores e organização (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007).

Os conceitos de aprendizagem utilizados na presente dissertação se distinguem por sua natureza e sua função no processo de aquisição de conhecimento novo. Para esclarecer o uso dos mesmos, eles são resumidamente apresentados na Tabela 1.

Tabela 1
Conceitos de aprendizagem: definição e diferenciação

Conceito	Definição
Processo de aprendizagem no trabalho	Consiste em dois componentes co-determinantes: processo intrapsicológico e processo interacional
Práticas de aprendizagem no trabalho	Formas de promover a aquisição do conhecimento, escolhidas pelo indivíduo ou incentivadas no contexto organizacional
Dinâmica de aprendizagem no trabalho	Processo de aquisição que é afetado por fatores individuais e/ou ambientais, de modo que a aprendizagem é promovida ou amenizada
Estratégias de aprendizagem no trabalho	Práticas deliberadas individuais, empregadas para encontrar soluções para problemas no dia-a-dia de trabalho, promovendo assim o desenvolvimento profissional
Adaptação transcultural	Processo de aprendizagem no qual o indivíduo precisa alinhar valores, normas e padrões, provenientes da sua própria cultura e organização, à cultura e organização hospedeira; processo esse que pode resultar em adaptação sociocultural e psicológica.

A grande maioria dos estudos sobre aprendizagem informal no trabalho tem sido realizada com profissionais em uma única cultura. Tendo em vista as dinâmicas do mercado global e a necessidade de organizações de preparem profissionais para um desempenho adequado a este contexto, Conlon (2004) sugere que é crucial a compreensão de como a aprendizagem informal pode variar no cenário global e entre culturas. Baseado nas dimensões culturais de Hofstede (1996), este autor questionou se modelos globais de aprendizagem informal são viáveis e sugeriu que compreender e lidar com as diferenças é indispensável para organizações multinacionais. Mais recentemente, a necessidade daquela compreensão foi incluída em uma agenda de pesquisa proposta por Noe e colaboradores (2014).

Pesquisar aprendizagem informal entre culturas: o caso específico de expatriados

A psicologia transcultural se propõe a estudar semelhanças e diferenças psicológicas individuais entre no mínimo duas culturas ou etnias, considerando relações entre variáveis psicológicas, socioculturais, biológicas e ecológicas, bem como mudanças nestas variáveis (Figura 2; Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 1992). Ao realizar um estudo comparativo, geralmente busca-se entender se fenômenos psicológicos encontrados em uma cultura são universais (*etic*), isto é, se aplicam a outras culturas da mesma maneira; ou se eles são específicos de uma ou algumas culturas (*emic*), isto é, se não são encontrados em todas as culturas do mesmo modo¹ (Figura 3; Smith, Fischer, Vignoles, & Bond, 2013). Logo, tem-se como objetivo testar os limites de teorias psicológicas existentes, explorar e descobrir variações no comportamento entre culturas, bem como integrar os dois objetivos anteriores para desenvolver uma psicologia universal (Lonner & Adamopoulos, 1996; Van De Vijer & Leung, 1996).

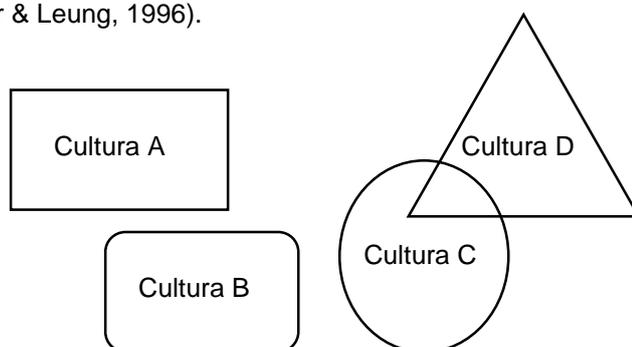


Figura 2. Definição da psicologia transcultural segundo Berry, Poortinga, Segall e Dasen (1992; figura elaborada pela autora).

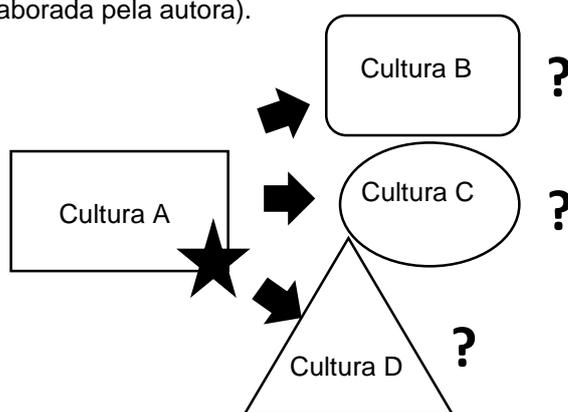


Figura 3. Definição da psicologia transcultural segundo Smith, Fischer, Vignoles e Bond (2013; figura elaborada pela autora).

¹ „Etic” é a pesquisa transcultural que começa a buscar evidências para um determinado fenômeno pressupondo que o mesmo se encontra em diversas culturas da mesma forma, logo é universal. Pesquisadores que defendem essa perspectiva realizam seus estudos de tal maneira até encontrar diferenças. O termo foi criado por Berry (1969) em analogia a estudos sobre fonética. Por outro lado, a abordagem “emic” busca estudar de forma intensiva atributos que caracterizam uma cultura específica, enfatizando significados locais. Sua denominação faz um paralelo ao foco fonêmico na linguística. À medida que estudos *emic* são desenvolvidos, contribuem para a construção de medidas *etic* por possuírem maior rigor metodológico em termos de evidências de validade (Smith, Fisher, Vignoles, & Bond, 2013)

Em termos de comparação entre culturas, a dimensão cultural individualismo-coletivismo, tal como proposta por Hofstede (1991) tem sido estudada frequentemente (Kagitçibasi, 1997; Gorodnichenko, & Roland, 2012). Apesar de que as pesquisas apontem para relações com comportamento e valores baseado nesta dimensão, a redução de cultura ao individualismo-coletivismo² pode ser problemática e tem sido criticada (Fijneman et al., 1996). De fato, a socialização do indivíduo na cultura nativa (enculturação) e a sua adaptação em outra cultura (aculturação) podem ser afetadas por uma variedade de fatores ao nível grupal, individual e intrapsicológico (modelo de aculturação; Berry, 1992; Berry & Sam, 1997).

Considere-se que os motivos pelos quais o indivíduo se submete a um processo de aculturação são associados à mobilidade, voluntariedade e permanência. Portanto, expatriados são definidos como gerentes que se deslocam da sede de uma empresa para uma empresa subsidiária em outro país por um período limitado de tempo (Harzing, 2001). Tendo o papel de controladores, coordenadores e transferidores de conhecimento nas subsidiárias de empresas multinacionais (Lee & Croker, 2006), eles precisam lidar com diferenças, se adaptar psicológica e socioculturalmente. Enquanto a adaptação psicológica diz respeito a resultados psicológicos internos, tais como senso de identidade, bem-estar mental e satisfação, a adaptação sociocultural se refere a resultados externos que vinculam indivíduos ao seu contexto novo e os habilitam a lidar com problemas diários relacionados à família, vida e trabalho (Berry & Sam, 1997).

Entende-se que a adaptação transcultural é um processo de aprendizagem no qual o indivíduo precisa alinhar valores, normas e padrões, provenientes da sua própria cultura e organização, à cultura e organização hospedeira (Anderson, 1994). Além disso, ao aprender o expatriado deve desenvolver CHAs que o capacitem a desempenhar os papéis a ele atribuídos. A aprendizagem antecede a adaptação sociocultural e psicológica. Portanto, organizações frequentemente oferecem treinamento transculturais anteriores à transferência do profissional, com o objetivo de promover conhecimento a respeito da cultura hospedeira, preparando-o para morar e

² Culturas podem ser classificadas por meio de seis dimensões culturais (Hofstede, 1996). São elas: distância de poder, individualismo-coletivismo, masculinidade, evitação de incertezas, orientação ao longo prazo e gratificação. A dimensão individualismo-coletivismo diz respeito à expectativa sobre o modo que indivíduos se relacionam com outros na sua cultura. Em culturas que apresentam um nível alto de individualismo, espera-se que as pessoas preferencialmente cuidem de si e de pessoas mais próximas. Diferentemente disto, em culturas que apresentam um nível alto de coletivismo, há uma expectativa de cuidar dos membros de um grupo específico e serem cuidados por esse grupo, enfatizando sempre a lealdade. Isto se reflete também na autoimagem e na construção da identidade.

trabalhar de modo eficaz com pessoas desta cultura (Brislin & Horvath, 1997; Osman-Gani & Rockstuhl, 2009). Dependendo do treinamento do qual o profissional faz parte, o conhecimento sobre cultura pode ser geral ou específico, e o aprendiz pode ter um papel mais ativo ou passivo (Berry, Poortinga, Breugelmans, Chasiotis, & Sam, 2012). Supõe-se que quanto mais ativo o aprendiz e mais específico o treinamento, maior o benefício que o mesmo terá na prática (Gagné & Medsker, 1996). Junto com mecanismos e critérios de seleção, o treinamento constitui o ajustamento antecipatório (Black, Mendelhall, & Oddou, 1991). Mas ele pode ser só parte da solução, por se tratar de aprendizagem formal.

Correspondente à diferença entre aprendizagem formal e informal, enquanto o ajustamento antecipatório é potencialmente mais estruturado, a adaptação no país de destino decorre do encontro e da interação diretos com nativos (aprendizagem informal). Portanto, quanto mais o profissional desenvolve a habilidade de interagir de forma eficaz com outros profissionais de contextos culturais diferentes, chamada de inteligência cultural, mais ele se adaptará de forma geral, no trabalho e na interação (Huff, Song, & Gresch, 2013). Especificamente, experiências internacionais prévias fora do trabalho são importantes para o desenvolvimento desta habilidade (Moon, Choi, & Jung, 2013). Outrossim, estudos qualitativos com expatriados no Brasil, no Canadá e no Vietnã apontam que a adaptação de padrões profissionais, o desenvolvimento de habilidades interpessoais, de comunicação transparente e de negociação, além de conhecimento sobre o país, proficiência linguística e competência técnica produziram efeitos positivos (Fisher & Hutchings, 2013; Kraimer et al., 2016; Shan, 2012; Souza, 2007).

Apesar de que a aculturação do expatriado, um profissional de transferência internacional temporária, ocorre mais por conhecimentos e habilidades socioculturais e menos por mudança de identidade, como alegam Berry et al. (2012), transições culturais são potencialmente acompanhadas por distúrbios do autoconceito (Sussman, 2002). Notadamente, a construção do *self* ocorre primariamente na família, que pode valorizar diferentes níveis de distância interpessoal e atividade do indivíduo (Markus & Kitayama, 1991). Isto significa que, dependente da estrutura familiar e sua socialização primária, o indivíduo desenvolve uma identidade mais independente ou interdependente (em relação a outras pessoas) e que se caracteriza por um nível mais alto ou mais baixo de iniciativa. Ao transitar entre grupos culturais, ou seja entre países, o indivíduo terá que percorrer um processo de ressocialização, em que reconhece diferenças e se adapta ao contexto para estabelecer coerência (Camilleri & Malewska-Perye, 1997).

Facilitadores e barreiras de aprendizagem: o caso específico de expatriados

Considerando o fato que apenas 15% das transferências internacionais são concluídas com sucesso (Black & Gregersen, 1996; Ko & Yang, 2011), é urgente entender quais as razões, ou seja, quais os fatores que facilitam ou dificultam o processo de aprendizagem, o qual dá fundamento à adaptação transcultural do profissional. Há no mínimo cinco aspectos a serem considerados, propostos por Black, Mendenhall e Oddou (1991): o indivíduo, o seu trabalho, a cultura organizacional, a socialização organizacional e o ambiente fora do trabalho. No modelo de Illeris (2004, 2011), estes fatores dizem respeito ao processo de aquisição intrapsicológica e dinâmicas individuais, bem como à interação com os ambientes técnico-organizacional e sociocultural (Figura 4).

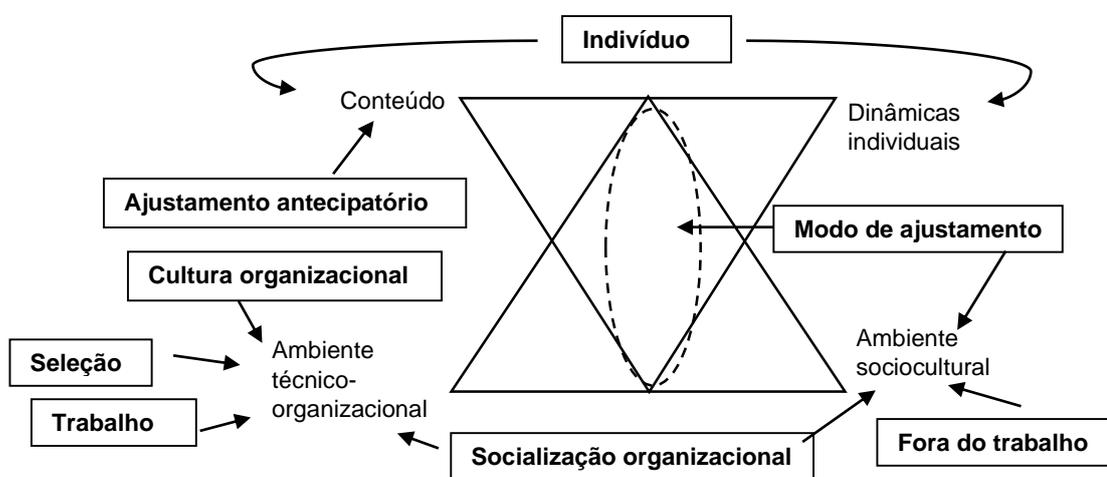


Figura 4. Integração dos elementos do Modelo de Ajustamento transcultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991) no Modelo de Aprendizagem no Trabalho de Illeris (2004, 2011)

Além da recomendação de apoiar visitas na matriz e comunicação com a mesma (Fisher, Wasserman, & Palthe, 2007), apoio social organizacional promove o ajustamento de profissionais expatriados (Lee, Veasna, & Wu, 2013; Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir, 2016). Esses variáveis pertencem ao ambiente técnico-organizacional. Sugere-se que táticas de socialização podem promover a relação entre conhecimento experiencial do indivíduo e internacionalização empresarial (Michailova & Wilson, 2008). Outrossim, quanto mais institucionalizadas, supõe-se que facilitem o ajustamento sociocultural. Já as táticas individuais deveriam incrementar o ajustamento psicológico (Moeller, Harvey, & Williams, 2010). Notadamente, a estruturação do processo de aprendizagem, a variabilidade temporal do mesmo e o reconhecimento da identidade do profissional expatriado pelos seus pares potencializa a sua inovação de papel (Black, 1992), uma vez que o ambiente é percebido como menos rígido, quando comparado com transferências domésticas. Contudo, a área de pesquisa

sobre socialização organizacional em expatriados se caracteriza, em sua maioria, por ensaios teóricos.

Não obstante, socialização organizacional tem sido empiricamente investigada no nível de comportamento organizacional meso, ou seja, no âmbito sociocultural. Mesmo com um problema de medida, tal como identificado por Haueter, Macan e Winter (2003), Palthe (2004) aponta que socialização prediz positivamente a adaptação transcultural do profissional. Além disso, a interação com colegas que permite a integração (Lee & Cheng, 2014) e a busca por conselhos (Mahajan & Toh, 2014) facilitam a experiência internacional, promovendo o ajustamento do gerente expatriado. Especificamente, hipotetiza-se que nativos do país hospedeiro podem se tornar agentes de socialização que providenciam informações e oferecem suporte, criando oportunidades de troca e de desenvolvimento de uma nova identidade social (Toh & Denisi, 2007).

Características da comunidade podem evidentemente afetar o compartilhamento de conhecimento e a adaptação. A coesão do endogrupo, seu tamanho, sua diversidade, a antiguidade das pessoas pertencentes ao grupo e o papel que o mesmo cumpre como unidade familiar mais precisamente afetam a percepção sobre a sua identidade social ao incluir um membro externo (Harvey & Kiessling, 2004). Desse modo, quanto mais indivíduos se percebem culturalmente próximos, melhor será sua integração no grupo, o seu ajustamento quanto à sua identidade social e subsequentemente a adaptação transcultural geral (Palthe, 2004; Zhang, 2013). Alega-se ainda que o ajustamento da família, que dá suporte social para o expatriado, é de grande importância para o ajustamento geral do profissional (Palthe, 2004). Tais aspectos fazem parte do ambiente sociocultural.

Características individuais igualmente podem se ajustar de modo diferenciado ao ambiente. Elas constituem dinâmicas que podem promover ou amenizar o processo de aprendizagem. Um contexto em que se prefere evitar incertezas, uma cultura de vergonha (ou de culpa) bem como a prevalência de self independente (ou interdependente), podem especificamente ser mais propícios para o uso de determinados estilos de aprendizagem (Barmeyer, 2004; Yamazaki, 2005). Assim, a preferência por conceituação abstrata ou experiência concreta para desenvolver CHAs difere entre culturas (Joy & Kolb, 2009). Entretanto, chama-se atenção para o fato que comportamentos não existentes no repertório do indivíduo e que são percebidos como não adequados podem resultar em dissonâncias cognitivas (Maertz, Hassan, & Magnusson, 2009). Neste caso, é preciso rever atitudes e a possibilidade de mudá-las afim de reduzir o desconforto percebido. A relação entre aprendizagem e

desenvolvimento profissional pode ser mediada por orientações a metas (domínio) que oportunizam a adaptação do expatriado (Moon et al., 2012; Palthe, 2004).

Uma meta, no caso específico do expatriado, é potencialmente o seu desenvolvimento profissional, para que consiga satisfazer as expectativas a ele atribuídas. Por conseguinte, é necessário que tenha clareza daquilo que deve fazer (clareza do papel) e que perceba oportunidades de ajustamento da sua própria função para se adequar melhor a ele mesmo (discrição do papel³; Hechanova, Beehr, & Christiansen, 2003; Palthe, 2004). Em virtude de melhoria de desempenho e produtividade, quanto mais o profissional expatriado inspira seus pares ou liderados para irem além de próprios interesses e convidá-los para uma participação ativa, melhor a sua própria adaptação transcultural (Lee et al., 2013).

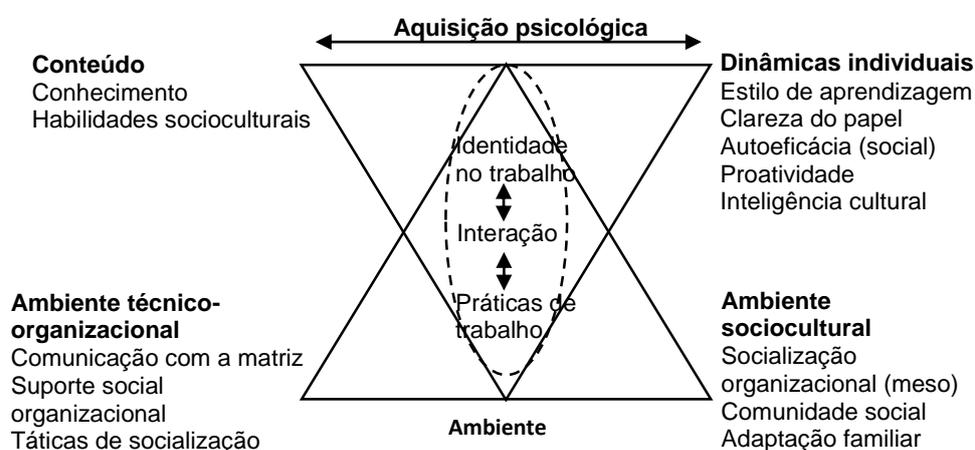


Figura 5. Modelo de Aprendizagem no Trabalho de Illeris (2004, 2011) adaptado para o caso específico dos expatriados (elaborado pela autora)

Esta interação, por sua vez, depende de características individuais que facilitam o contato e a troca com profissionais de culturas diferentes. Assim, a crença nas próprias capacidades em geral se associa positivamente a todas as dimensões de ajustamento transcultural (Hechanova et al., 2003). Em particular, Osman-Gani & Rockstuhl (2009) encontraram que autoeficácia social media a relação entre a percepção de efetividade de treinamento e ajustamento de interação. É possível que autoeficácia também promova proatividade do gerente expatriado em estabelecer contatos e trocar conhecimentos, a qual supostamente resultará em melhor adaptação (Ren, Shaffer, Harrison, Fu, & Fodchuk, 2014). Finalmente, todos os traços do modelo dos cinco grandes fatores de personalidade

³ Do inglês, *role discretion*. Trate-se do ajustamento da função ao indivíduo, diferente da inovação do papel (*role innovation*; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007) que se refere ao ajustamento da própria função para melhor integração ao ambiente.

predizem positivamente inteligência cultural, a qual é decorrente de experiências internacionais prévias (Huff et al., 2013).

Em resumo, a investigação com profissionais expatriados tem-se concentrado em adaptação transcultural como resultado de um processo de aprendizagem, suas antecedentes e consequências. Ressalta-se ainda que os estudos se caracterizam por uma ênfase em variáveis disposicionais (indivíduo) que promovem o ajustamento. Entretanto, há pouco conhecimento sobre como os CHAs são desenvolvidos durante a estadia no país hospedeiro e sobre a dinâmica dessa aquisição. Pouco se sabe sobre os fatores que facilitam ou dificultam este processo de aprendizagem. Tendo em vista o percentual relativamente grande de profissionais malsucedidos, esta dissertação propõe, em um primeiro momento, analisar os fatores facilitadores e inibidores do processo de aprendizagem informal em expatriados brasileiros e alemães. Além de contribuir para uma resposta à questão aberta sobre os meios que as organizações matrizes e subsidiárias podem utilizar para melhor coordenar apoio e otimizar a eficácia de resultados em expatriados (Kraimer et al., 2016), busca-se avançar no entendimento da aprendizagem informal como culturalmente universal ou específica (Conlon, 2004). Na segunda parte desta dissertação, essa proposta é estendida para outros tipos de profissionais estrangeiros.

Contexto da pesquisa

No final do século XIX e no início do século XX, frequentemente surgiram organizações multinacionais pela expansão de empresas para além das fronteiras nacionais. Estas organizações precisavam equipar as suas plantas de produção e locais de venda, entre outros, com profissionais competentes para entregar produtos e serviços de alta qualidade ao mercado novo, para conquistá-lo. Tendo por fim capacitar a força de trabalho com CHAs necessários para poder alcançar a meta empresarial, empresas optaram e optam frequentemente pela transferência internacional de um gerente por um período temporário, o qual é chamado de expatriado.

Além das necessidades organizacionais, profissionais tem buscado oportunidades para melhoria e crescimento contínuo (Altman & Baruch, 2012). Essa procura tem sido favorecida pela permeabilidade de fronteiras nacionais que facilitou a transição entre países. Portanto, a realidade de organizações tem mudado de tal maneira que a procura de profissionais altamente capacitados é uma via de mão dupla, que sugere também considerar expatriados auto-iniciados e imigrantes ao se investigar o fenômeno de aprendizagem no trabalho. Isto é, produzir conhecimento sobre esse fenômeno entre profissionais em geral, locomovendo-se com a finalidade de trabalhar em outros

países, é provavelmente mais importante que focar somente em expatriados, tal como anteriormente definidos.

Objetivando analisar o processo de aprendizagem em profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha, foram conduzidos dois estudos subsequentes, à saber: (1) um intensivo de cunho qualitativo visando indicar fatores e (2) um extensivo de cunho descritivo e quantitativo verificando esses fatores e permitindo uma comparação entre grupos de acordo com pesquisas transculturais prévias. O Estudo 1 foi realizado com profissionais expatriados brasileiros na Alemanha e alemães no Brasil. Ambos grupos se encontravam, no momento da sua participação na pesquisa, no país hospedeiro. O tempo da sua estadia, o porte da empresa, a missão deles e contexto no qual estavam inseridos variaram. O Estudo 2 amplia numericamente os resultados e ainda inclui profissionais imigrantes em ambos países, que não são expatriados.

Estudo 1

Método

Participantes.

Participaram seis profissionais expatriados alemães e seis profissionais expatriados brasileiros. Entre os alemães, a maioria era do sexo masculino (83,3%). Já, entre os brasileiros, ambos sexos eram representados de forma igual. Em média, os profissionais tinham 34,42 ($DP = 5,63$) anos, sendo que os alemães eram levemente mais velhos que os brasileiros. Além disso, em média trabalharam na sua empresa atual por 6,24 ($DP = 3,40$) anos, considerando que os alemães superaram os brasileiros em média em seis anos de vínculo empresarial. Quanto a sua permanência, os profissionais estiveram em média 21,08 ($DP = 15,72$) meses no país hospedeiro. Destaque-se que os brasileiros em média estiveram dez meses a menos no país estrangeiro. Em ambos grupos havia uma proporção igual de profissionais que foram acompanhados pelas suas famílias e daqueles que estavam sós. Entre os alemães, a maioria já teve experiências prévias no exterior (83,3%), enquanto entre os brasileiros o percentual de pessoas que já tiveram experiências prévias e daqueles que não tiveram era igual. Tanto alemães quanto brasileiros apresentaram um equilíbrio quanto à participação ou não em treinamentos transculturais.

Instrumentos.

Para classificação dos profissionais, usou-se um questionário inicial, o qual se compôs por questões sociodemográficas, relacionadas à profissão e à experiência internacional e participação em treinamento transcultural (Anexo, Seção B). Em seguida, realizou-se uma entrevista semiestruturada utilizando um roteiro que abordou quatro perguntas básicas, à saber (1) Descreva seu dia a dia de trabalho, (2) O que você aprendeu durante sua estadia na Alemanha / no Brasil ?, (3) O que facilitou seu aprendizado?, (4) O que dificultou seu aprendizado?. Estas quatro perguntas básicas ainda eram complementadas por questões mais aprofundadas para garantir a equivalência entre grupos (Anexo, Seção C). De ambos, questionário inicial e roteiro de entrevista, havia uma versão em português para os brasileiros e uma versão em alemão para os alemães.

Procedimento.

Foram contatados possíveis participantes entre janeiro 2016 e agosto 2016. Para maior distribuição da pesquisa, tentou-se estabelecer contato com empresas alemãs com registro na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha e com subsidiárias na Alemanha e no Brasil. Inicialmente, foram mandados e-mails personalizados a 420 empresas, em ambos os países. Após um mês de envio, estas empresas foram contatadas por telefone para verificar o interesse na pesquisa e eventualmente reencaminhar o convite. Em um segundo passo, a partir de abril 2016, utilizou-se a plataforma *internations.org* que é uma comunidade *online* de profissionais expatriados e profissionais nacionais que tem interesse na troca intercultural. Posterior à análise dos perfis de membros por vínculo empregatício e tempo de estadia no país (no mínimo seis meses), foram mandados convites a 464 profissionais que se enquadraram nos critérios pré-estabelecidos. A pesquisa também foi compartilhada via mídia social em grupos que atendiam profissionais alemães no Brasil ou profissionais brasileiros na Alemanha.

Uma vez estabelecido o contato, os profissionais preencheram um questionário inicial o qual permitia classificá-los como profissionais expatriados corporativos, expatriados auto-iniciados, *student sojourners* e imigrantes. Enquanto o expatriado corporativo é transferido pela empresa, o expatriado auto-iniciado estabelece um contrato com uma empresa antes de seu deslocamento ao país estrangeiro. O *student sojourner* é um indivíduo que se encontra em outro país por fins de estudo e aperfeiçoamento profissional, cumprindo às vezes um estágio numa empresa estrangeira. Na amostra descrita foram incluídos ambos tipos de expatriados.

Em seguida, foram agendadas entrevistas individuais de acordo com as disponibilidades dos profissionais expatriados. Estas entrevistas foram realizadas pelo programa Skype e, após autorização, gravadas pelo programa MP3 Skype Recorder. Inicialmente, a pesquisadora estabeleceu o *rapport* com os participantes fazendo uma apresentação de si e dando oportunidade para tirarem dúvidas quanto à pesquisa. Utilizou-se para entrevista o roteiro previamente descrito e aprofundaram-se as perguntas em conformidade com as respostas do participante. Cada entrevista demorou entre 40 e 60 minutos.

Análise.

Todas as entrevistas foram transcritas por meio do programa Listen N Write Free. Foram retiradas todas as informações sensíveis, isto é informações que potencialmente pudessem identificar a empresa ou a pessoa. Depois cada uma foi analisada separadamente por meio da Análise de Núcleos de Sentido (ANS; Mendes, 2007), uma adaptação feita da análise de conteúdo de Bardin (1977). Definem-se nesta análise categorias a partir das verbalizações dos participantes, considerando quatro critérios de validade, a saber: pertinência, exclusividade, exaustividade e homogeneidade. A categoria é nomeada por uma verbalização representativa de temas que aparecem nela mesma. Posterior à análise de cada entrevista individual, buscou-se fazer uma síntese de categorias para dois grupos, alemães e brasileiros. A definição das categorias foi feita a partir das falas a elas atribuídas. Para as entrevistas brasileiras, foi feito uma análise de juízes com 10 juízes independentes, alcançando um percentual de concordância de 70-100% para a classificação de verbalizações nas categorias. Realizou-se ainda uma análise de juízes para as entrevistas alemãs com três juízes independentes, alcançando um percentual entre 70-100% de concordância. Neste caso, toda a análise foi feita em alemão. Especificamente, apresentou-se aos juízes a definição das sete categorias. Separadamente, receberam uma tabela com falas representativas das categorias e a instrução de classificar as mesmas segundo as definições das categorias. Falas que tiveram um índice menor de 60% de concordância foram excluídas por apresentar um baixo índice de fidedignidade. Após a análise, as categorias e trechos exemplares foram traduzidos para o português. A classificação e definição das categorias para ambos grupos é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2
Definição das categorias a partir das entrevistas

Categorias	Temas (Alemães no Brasil)	Temas (Brasileiros na Alemanha)
Categoria 1: Atribuições e dia a dia do trabalho	Papel do profissional; atribuições e tarefas; rotina	Papel do profissional; atribuições e tarefas; rotina
Categoria 2: Relações sociais	Amabilidade brasileira; nativos e estrangeiros; diplomacia e empatia; acordos informais	Estabelecimento e manutenção de relações sociais; assertividade; própria proatividade e proatividade dos locais; necessidade de socialização
Categoria 3: Aprendizagem e Adaptação	Paciência quanto a responsabilidade e iniciativa dos funcionários; Gestão do erro; tomada de decisão emocional e espontânea; interfaces entre trabalho e tempo livre; legislação; rotina	Identidade no trabalho e fora do trabalho; nível hierárquico e produtividade; Desenvolvimento profissional; adaptação na sociedade; rotina; autoconhecimento
Categoria 4: Facilitadores da aprendizagem e adaptação	Confiança no alemão; experiências prévias no exterior; estabilidade familiar; suporte organizacional; características individuais	Consulta de material escrito e/ou audiovisual; suporte organizacional; características individuais; reavaliação cognitiva
Categoria 5: Dificuldades e barreiras à aprendizagem	Segurança; falta de suporte organizacional; burocracia e legislação; reestruturação empresarial e implementação de padrões globais	Clima; legislação; adaptação a condições gerais da vida; adaptação na sociedade; rotina
Categoria 6: Dificuldades linguísticas	Barreira idiomática de mão-dupla; conhecimento de idiomas latinas; paciência dos nativos	Complexidade do idioma; facilidade dos locais em falarem inglês; ambientes de uso idiomático restrito; dialetos regionais
Categoria 7: Adaptação familiar	Formalidades na retirada do visto; desemprego de cônjuge; abertura dos brasileiros; integração por meio da escola das crianças; mudança de clima	Cursos de integração e/ou idioma; dificuldade de aprendizado linguístico; atividade de cônjuge; consideração das necessidades familiares

Resultados

Tem-se apresentado o fenômeno de aprendizagem informal no trabalho e como o mesmo se associa à questão de adaptação transcultural na introdução desta dissertação. Considerando a complexidade do fenômeno e a lacuna de pesquisas na área, a primeira etapa da pesquisa objetivou entender melhor a perspectiva do profissional expatriado sobre seu trabalho no país hospedeiro, sua aprendizagem e possíveis facilitadores e barreiras à aprendizagem. Em seguida, serão apresentadas as descrições das categorias emergentes das análises de conteúdo, separadas por grupos.

Alemães no Brasil.

Atribuições e dia a dia do trabalho (100% de concordância entre juízes). Os profissionais expatriados são como gerentes responsáveis pela supervisão de projetos no país estrangeiro (Brasil). Especificamente, eles tem uma tarefa central como conectores entre os países e representantes próximos ao mercado de subsidiárias brasileiras de matrizes alemãs.

A1- Então, praticamente, eu preciso coordenar os trabalhos de planejamento que devem ocorrer aqui, com as obras, com o nosso, com a oficina na Alemanha, aonde ocorre obviamente o planejamento principal para instalação em si [traduzido do alemão pela autora; original: Also ich muss praktisch die Planungsarbeiten, die hier stattfinden koordinieren, mit den Bauarbeiten, mit unserem, mit dem Backoffice in Deutschland, wo natürlich die Hauptplanung für die Anlage an sich stattfindet.]

Suas atividades tratam do planejamento financeiro e estratégico, bem como da coordenação, do controle, da análise e da escrita de relatórios. Frequentemente tem responsabilidades transregionais, requerendo comunicação multilinguística. Entretanto, a comunicação principal é em português e inglês.

A3 – De manhã, há muita coordenação com a Europa, aqui temos eh preferencialmente por mês, coordenação referente ao orçamento, ao negócio, ao número de peças, à receita, bem receita e despesas. Eh, depois temos no restante do dia, o assunto de entradas e saídas de caixa, faturamento, pagamento de faturas. Como somos ainda bem pequeno aqui, eu mesmo faço todos os pagamentos por meio de transferência online, ainda não terceirizamos isto. [traduzido do alemão pela autora; original: Morgens ist viel Abstimmung mit Europa, wir haben ehm eher, monatlich Abstimmungsrunden, Budgetseitig, Geschäftseitig, Stückzahlseitig, Umsatzseitig, also Umsatz und Kosten. Ehm dann haben wir am sonstigen Tageablauf, das ganze Thema Ein- und Auszahlung, also Rechnungsstellung und Bezahlung von Rechnungen. Weil wir hier noch recht klein sind, mache ich die Bezahlung komplett selber, im Onlinebanking, das haben wir nicht outsourced.]

A2 – E isto para mim, não é só o caso no Brasil, mas sou transregionalmente responsável. Isto é, eu tenho clientes no Brasil, tenho clientes no Paraguai e além disso tenho clientes na América Central. [traduzido do alemão pela autora; original: Und das ist für mich nicht nur in Brasilien der Fall, sondern ich bin überregional zuständig. Das heisst ich habe in Brasilien Kunden, ich habe in Paraguay Kunden und ich habe in Zentralamerika ausserdem noch Kunden...]

A colaboração é caracterizada por uma base colegial e cooperativa, determinado por o bate-papo brasileiro empresarial. Os horários comerciais são comparáveis aos alemães, o dia a dia é caracterizado pela dinâmica de demandas e atendimento às mesmas.

A4 – Além da própria visita, você pode passar na sala do diretor ou do chefe... pode falar um pouco sobre futebol e qualquer eh bate-papo brasileiro clássico. [traduzido do alemão pela autora; original: dann macht man natürlich neben dem tätlichen Besuch, kann man dann bei dem Direktor oder dem Chef dort vorbeischauen...was bissel über Fussball und irgendwelchen klassisch brasilianischen ehm so Smalltalk]

Relações sociais.

Os expatriados relatam que a amabilidade brasileira, o contato com nacionais e abertura mútua promoveram a sua adaptação no país. No mais, comunidades na internet, relações sociais com nacionais, alemães e expatriados de outros países oferecem oportunidade para troca de conhecimento.

A1 – No meu tempo livre, devo dizer, sou imensamente grato, que... nem sabia o que ia fazer sem esta plataforma... que existe o internationals. Acho uma plataforma fantástica para conhecer pessoas por meio da internet, que são na mesma situação que você, que vivem no exterior. [traduzido do alemão pela autora; original: Meine Freizeit muss ich sagen, da bin ich unglaublich dankbar, dass ich.. ich wüsste gar nicht, was ich ohne diese Plattform machen würde...dass es internationals gibt. Ich find das eine fantastische Plattform, um natürlich halt per Internet Leute kennen zu lernen, die in der gleichen Situation sind wie halt du, die im Ausland arbeiten.]

A5 – O que me tem ajudado? Que eu me, ao princípio com outros alemães, aqui tem um vizinho, ne que mora perto, que ele também já trabalhou para esta empresa... com ele, tenho amizade, isto me ajuda. [traduzido do alemão pela autora; original: Was hat mir dabei geholfen, dass ich mich im Prinzip mit anderen Deutschen, also es gibt hier noch einen Nachbar, ja, der hier ein paar Häuser weiter wohnt, der hat auch mal in der Firma gearbeitet...mit dem bin ich immer noch befreundet, und das hilft mir.]

Eles são desafiados pela adaptação a um tratamento menos direto e precisam aprender a serem mais empáticos. No mais, devem aprender a ler entre linhas. Considerando a falta de capacidade de lidar com críticas, é necessário que eles se esforcem na diplomacia e escolha de palavras. Ao mesmo tempo, é preciso que mantenham contato com os responsáveis após reuniões e acordos, pois os mesmos se caracterizam por uma troca informal e bate-papo. É necessário cobrar e chamar atenção para metas estabelecidas. Especificamente, tal comportamento pode ter consequências para prazos, urgências e prioridades.

A1 – É preciso trabalhar um pouco diplomático (ri)... precisa dizer, por exemplo, ne, sua sugestão está ótima, mas poderia ser ainda melhor, se fizéssemos assim '. Na verdade esta sugestão é totalmente idiota e na Alemanha você diria ,desculpe, mas assim não vai rolar.' Isto é totalmente claro. Mas você não pode dizer isso no Brasil, não funciona. Aqui você tem que falar cheio de dedos [traduzido do alemão pela autora; original: Man muss da bisschen diplomatisch arbeiten (lacht)... man muss zum Beispiel sagen 'ja, also dein Vorschlag ist super, aber man könnte es noch besser machen, wenn man es so macht'. Dabei ist der Vorschlag eigentlich totaler Schwachsinn und in Deutschland würde man sagen 'hey sorry, so gehts nicht'. Das ist schon mal ganz klar. Aber das kann man hier in Brasilien nicht sagen, das geht nicht. Man muss hier immer ein bisschen durch die Blume reden.]

A4 – E no início, eu simplesmente acreditei de forma ingênua, quando os funcionários me disseram, Até amanhã nos resolvemos ', e não era resolvido até o outro dia... eh, então aprende aos poucos, quais, eh, isto é do idioma, quais expressões idiomáticas conduzem a quais resultados. [traduzido do alemão pela autora; original: und am Anfang habe ich einfach naiv und blauäugig geglaubt, wenn was der Mitarbeiter sagt 'Das haben wir bis morgen gelöst' und das war dann nicht bis

morgen gelöst... eh, dann lernt man so langsam, was dann eh, welche, eigentlich jetzt von der Sprache her wieder, welche sprachliche Formulierungen, dann zu welchem Ergebnis führen können...]

A5 – Então, se adaptar significa que na Alemanha eu sempre esperei que eh as pessoas vem até mim, e que eu não preciso primeiro ir até às pessoas e perguntar, se eles cumpriram a atividade ou não. [traduzido do alemão pela autora; original: Also, anpassen das heisst, in Deutschland habe ich immer erwartet, dass die, eh, dass die Personen zu mir kommen, und jetzt muss erst zu den Personen gehen und nachfragen, ob sie die Aufgabe erledigt haben oder nicht.]

Aprendizagem e adaptação (70% de concordância entre juízes). Os expatriados indicam que tem aprendido muito durante seu tempo no Brasil e continuam aprendendo culturalmente e profissionalmente. Eles precisam praticar paciência no que diz respeito à reflexão sobre atividades e/ou tarefas e iniciativa em seus funcionários brasileiros. Especificamente, gestão de erro construtiva e liderança participativa podem ser úteis. Também os expatriados precisam se adaptar à emocionalidade e espontaneidade em tomada de decisões, as quais podem ser de natureza particular ou empresarial.

A6 – Então, eh, nos temos juntos, mas as demandas que podemos colocar para os brasileiros, de ponto de vista do conteúdo, são mesmo, é preciso reduzir a escala do problema. Então, não como com um colega alemão, eh, se quero resolver um problema, digo, isto é o problema, e o que iremos fazer com isto? Ai discutimos e vamos vendo o que resulta disso. Com o brasileiro não posso começar neste nível, eu preciso ter uma solução e dizer, que isto são os três próximos passos, você pode fazer isto e até lá e depois. [traduzido do alemão pela autora; original: Also eh wir haben zwar zusammen, aber die Ansprüche, die man an Brasilianer stellen kann, inhaltlich, die sind halt schon, man muss das schon runterskalieren das Problem, ne. Also nicht jetzt, wie nem deutschen Kollegen eh, wenn ich da ein Problem lösen will, dann sag ich, das ist das Problem, was machen wir jetzt damit, dann wird das diskutiert und dann gucken wir mal dabei rauskommt. Bei dem Brasilianer kann ich halt auf der Ebene nicht aufschlagen, da muss ich halt die Lösung haben und dem sagen, das sind die nächsten drei Schritte, kannst du das machen und bis dann und dann.]

A3 – Sim, também, eh, as decisões do negócio diário são influenciados pela família, sim. Se a família se reuniu no final de semana, que a pessoa deve se demitir, ela se demite na segunda-feira. [traduzido do alemão pela autora; original: Ja, also auch, eh die Entscheidungen des täglichen Geschäfts werden durchaus von der Familie mit beeinflusst, ja. Wenn die Familie dann am Wochenende getagt hat, dass die Person kündigen soll, ja, da kündigt die Montags]

De forma geral, no Brasil se requer mais leveza, animo, otimismo e foco em relações, do que fatos duros, ponderação e segurança. Isto vale para o ambiente de trabalho, o tempo livre e interfaces respectivas. Outrossim, os expatriados precisam se adaptar à legislação e suas implicações para empresa, rotinas no acompanhamento de suas crianças e uma participação no trânsito baseada em intuição.

A2 – Leveza, deixa outras pessoas como são, não se preocupar muito e também construir muito opinião sobre as outras pessoas, de forma rápida, igual é feito na Alemanha. Os brasileiros são mestres na vida e em deixar viver. [traduzido do alemão pela autora; original: Lässigkeit, andere Leute sein zu lassen, sich nicht so viel darum zu scheren, und sich nicht soviel so eine Meinung über andere Menschen auch zu bilden, wie man das in Deutschland schnell macht. Die Brasilianer sind die Meister im Leben und leben lassen.]

A4 – Mas entretanto é assim, que os sindicatos predominam tanto e que os empregadores, eh desculpe, os funcionários são tão fortes, que ele tem muitos direitos e também ganha muitos

diretos de algum lugar. Quando você pagar duas vezes um bônus, já vira a ser um direito de costume e aí precisa receber na próxima vez de novo este bônus e tem um direito legal, apenas porque você tem de alguma maneira direito. [traduzido do alemão pela autora; original: Aber mittlerweile ist das so, dass die Gewerkschaften so Überhand genommen haben und die Arbeitgeber, eh sorry für den Arbeitnehmer so stark sind, dass er soviel Rechte hat und automatisch eben auch soviel Rechte irgendwo bekommt. Wenn man den Bonus zwei Mal zahlt, dann ist es gleich ein Gewohnheitsrecht und dann muss er, dass er nächstes Mal den Bonus wieder auf jeden Fall erhalten und ist dann, hat dann gleich einen rechtlichen Anspruch drauf, nur weil man irgendwie Anspruch drauf.]

Facilitadores da aprendizagem e adaptação (80% de concordância entre juízes). Os profissionais relatam que a confiança e tomada de decisão participativa teriam melhorado a cooperação. Adicionalmente, o apoio material e social da organização, por meio de um agente de relocação é vantajoso. No que concerne à família, recursos importantes são estabilidade, segurança, satisfação e paz no ambiente familiar.

A3 – Ehm, meu, minha vantagem era ou é, que eu tenho nesses dez anos um bônus de confiança incrível, né e no qual o time aqui no local também acredita. [traduzido do alemão pela autora; original: Ehm... meine, mein Vorteil war oder ist, das ich bei diesen zehn Jahren unglaublichen Vertrauensbonus in der Zentrale habe, ja und den das Team mir hier auch lokal abnimmt.]

A2 – Então, acho que um fator, que é incrivelmente importante, e que não pode ser subestimado, é eh a estabilidade e a segurança, que você tem em casa, se isso é visto como uma aventura de família, ou se você o faz porque ou outro quer ir para fora e o outro vai junto, porque não tem um trabalho tão legal ou algo assim. [traduzido do alemão pela autora; original: Also ich glaube ein Faktor, der unheimlich wichtig ist, den man wirklich gar nicht unterschätzen darf, ist ehm die Stabilität und die Sicherheit, die man zuhause hat, ob man sowas als gemeinsames Familien eh abenteuer sieht, oder ob man das macht, weil der eine halt raus will, und der andere geht halt mit, weil der hat jetzt nicht so einen tollen Job oder so]

O conhecimento prévio do idioma, experiências prévias no exterior e experiências prévias na região de destino são úteis. Além disso, iniciativa, proatividade, reflexão, experiência e observação promovem o processo de aprendizagem. O desejo de ir para o Brasil e interesse no projeto também não podem faltar.

A4 – Então, o que me ajudou, de verdade foi o fazer em si. Não me pude preparar de outra maneira, então, que pular na água fria e viver a situação e me adequar na próxima vez. Isto é o processo de aprendizagem, durante, durante a aprendizagem ou durante o fazer. Com cada experiência, então experimentar, depois reflexão, isto é a experiência. [traduzido do alemão pela autora; original: Ja geholfen hat dabei, ehm wirklich nur das, das machen an sich. Also man kann nicht, ich konnt jetzt nicht anders mich darauf vorbereiten, also als wirklich ins kalte Wasser springen und die Situation durchleben und beim nächsten Mal dann anpassen. Also das ist der Lernprozess, während, während des Lernens oder während des Tuns. Mit Erfahrung, also erst Erleben, anschliessende Reflektion, das ist dann die Erfahrung]

A6 – Prática, prática, prática, então não tinha muito com... participar, estar aí e se interessar e querer aprender. [traduzido do alemão pela autora; original: Praxis, Praxis, Praxis, also da war jetzt nicht viel mit ... Mitmachen, dabei sein und interessiert sein und das lernen wollen.]

Dificuldades e barreiras à aprendizagem (80% de concordância entre juízes). Os expatriados apontam que a situação de segurança no Brasil é problemática para eles. Além disso,

relatam problemas na adaptação a processos burocráticos, sistema de imposto brasileiro, legislação para áreas diversas e normas e processos ineficientes, que teriam dificultado a sua integração.

A2 – Isto não impediu que nos, algum momento, depois que já estávamos aqui há quatro meses, que fomos assaltados às sete da noite num semáforo vermelho...Simplesmente aconteceu, não podíamos mudar nada nisto com a atenção com a qual passamos pelo nosso dia a dia, e foi um momento incisivo, que foi também o momento se você quiser falar de choque cultural, que ambos não sentimos desta maneira. [traduzido do alemão pela autora; original: Das hat nicht verhindert, dass wir irgendwann, nachdem vier Monate hier waren, abends um sieben an einer roten Ampel überfallen... das ist einfach passiert, ne. da konnten wir mit Achtsamkeit mit der wir durch den Alltag schreiten nichts dran ändern, und das war für uns eben ein sehr einschneidendes Moment, das war auch das Moment, wenn man von Kulturschock sprechen möchte, den wir beide so nicht gefühlt haben.]

A5 – O que para mim, ainda é muito difícil, é o sistema de impostos, porque tem muitos impostos diferentes. Em qualquer caso, às vezes são 18%, depois são 10%... isso nem sempre consta no imposto, mesmo o brasileiro tem dificuldade de saber quantos por cento de imposto são colocados em que peça... isto é bem, não é muito compreensível. [traduzido do alemão pela autora; original: Was für mich noch sehr schwer, unverständlich ist, das Steuersystem, da es hier sehr viel unterschiedliche Steuern gibt. Auf jeden Fall dann manchmal sind es 18%, dann 10%... also da steht nicht immer eine Steuer drin, selbst der Brasilianer tut sich schwer, auf welches Teil, welche, wieviel Prozent Steuern, eh, wie das versteuert wird... das ist ziemlich, eh nicht ganz nachvollziehbar.]

A4 – Isto são regras idiotas, desculpe, mas simplesmente não é mais eficiente. Tudo demora uma eternidade, demora uma meia hora para você preencher o contrato de compra para um sofá, isto foram, isto são momentos frustrantes. [traduzido do alemão pela autora; original: Das sind zu idiotische Regelminderungen, sorry, ist so, es ist einfach nicht mehr effizient. Es dauert dann auch ewig, das dauert dann eine halbe Stunde, bis man dann den Kaufvertrag für eine Couch ausfüllt, also das war dann, das sind dann so frustrierende Momente]

No mais, a reestruturação empresarial, a introdução de ética empresarial e padrões tem conduzido a problemas. Mesmo que os expatriados em geral expressem satisfação quanto a qualidade de vida e infraestrutura, eles destacam falta de espaço e recursos no trabalho diário. Também criticam a falta de apoio organizacional na busca de moradia, preparação para a estadia e apoio após chegada no país.

A3 – Então, eu acho, não quero agora, então eu sou agora para dizer claramente, os alemães, eu digo incorporar o assunto de ética empresarial e padrões e guias. Também de implementar tudo isso aqui. Ai realmente devo observar como isto se adequa às leis brasileiras, ne. [traduzido do alemão pela autora; original: Also ich mein, also ich möchte jetzt, also ich bin jetzt da auf gut deutsch, die deutschen, ich sag mal das Thema Businessethik, und Standards und Richtlinien zu verkörpern und auch durchzuziehen hier,ne. Aber muss natürlich dann auch gucken wie passt das überein mit den brasilianischen Gesetzen ne.]

A6 – Eu estava contratado por quatro semanas, isto é quatro semanas estive em xxx, e ninguém me disse nada, o que devo fazer... e depois quando voei para cá e fiz as primeiras oficinas... Eu acho que não há água mais fria que essa. [traduzido do alemão pela autora; original: ich war vier Wochen eingestellt, das heisst vier Wochen in xxx rum, und keiner hat mir irgendwas gesagt, was ich machen soll... und dann bin ich runtergefliegen und hab die ersten Workshops gemacht... Also war, kälteres Wasser gibts glaub ich nicht.]

A1 – O que foi um problema, foi de encontrar uma moradia aqui em xxx, porque eu quis absolutamente um apartamento, mas ninguém pude ou quis me disponibilizar um apartamento no Brasil. [traduzido do alemão pela autora; original: Was mal ein Problem darstellte, war mal die Unterkunft hier in AB, weil ich eh unbedingt eine Wohnung haben wollte, aber mir xxx hier in Brasilien keine Wohnung zur Verfügung stellen konnte oder wollte.]

Dificuldade de aprendizagem linguística (100% de concordância entre juízes). Os profissionais expatriados descrevem uma barreira linguística de dupla mão: 1) a própria comunicação em português (técnico) ainda não é suficiente, e 2) pares brasileiros tem frequentemente um nível de inglês deficitário, também em níveis de alto gerenciamento. Conhecimento prévio de idiomas latinos são reconhecidos como úteis, porém não suficientes. Dentro e fora do trabalho, os expatriados são dependentes da paciência de nacionais no entendimento e na comunicação recíproca.

A5 – Mas o português técnico é ainda mais difícil, eu ainda não consegui mudar do inglês para o português [traduzido do alemão pela autora; original: Aber da das technische Portugiesisch dann doch noch mal schwieriger ist, habe ich es bisher noch nicht geschafft von Englisch auf portugiesisch um zu].

A1 - O nível de inglês aqui de verdade é um problema, porque realmente é assim. Quanto mais velho o empregado ou engenheiro brasileiro é, menos sabe falar inglês. Quanto mais jovens os engenheiros são, melhor o inglês e melhor eu posso discutir com eles. [traduzido do alemão pela autora; original: Das Englischniveau ist hier schon ein Problem, weil es halt wirklich so ist. Je älter ein Angestellter oder ein brasilianischer Ingenieur ist, desto weniger Englisch kann er. Je jünger die Ingenieure sind, desto besser ist das Englisch und desto besser kann man sich auch mit Ihnen auseinandersetzen.]

A4 – Porque você pensa que sabe de alguma forma pronunciar exatamente, mas isto não significa, que você sabe se comunicar em português... isto é a grande diferença, quando você pensa, ah sim, espanhol é semelhante e francês... não, de verdade, é totalmente diferente. [traduzido do alemão pela autora; original: weil man denkt, man kann das irgendwie goldrichtig aussprechen, heisst noch gar nicht, dass man sich dann wirklich sich auf portugiesisch verständigen kann...das ist wirklich ein grosser Unterschied auch, wenn man denkt, au ja spanisch ist ähnlich und französisch... nee es ist einfach wirklich ganz anders.]

Adaptação familiar (85% de concordância entre juízes). Os expatriados que trazem sua família relatam dificuldades quanto a formalidades como o visto, ao potencial desemprego do cônjuge, à organização da rotina família e à adaptação de seus filhos ao ambiente social novo. Em geral, a abertura dos brasileiros, a integração na escola (bilíngue) e experiências prévias do cônjuge amenizam estes efeitos. No mais, a mudança para um clima tropical e uma cultura mais calorosa pode ter um papel importante.

A3 – Então, minha esposa é médica, ela não pode trabalhar aqui no Brasil... isto é um assunto que estamos trabalhando neste momento, na família, considerando o que poderia uma oportunidade de emprego. [traduzido do alemão pela autora; original: Ich mein, meine Frau ist hal Ärztin, die kann hier in Brasilien nicht arbeiten... das ist halt eine Sache an der wir momentan arbeiten, familiär, nach dem Motto, was könnte eine Beschäftigungsmöglichkeit sein]

A4 – E o filho, ele tinha três e isso também já é uma idade, na qual você simplesmente leva as coisas e diz ok, busque-se agora uma nova escola e novos amigos... Eh, bom, o atingiu. Depois de meses ainda disse, quando íamos voltar para casa e quando ele poderia novamente com seus amigos. Que sim, as crianças são simpáticas, que eles falam um pouco diferente, crianças simpáticas, mas quando íamos voltar para casa... isto se repetiu de verdade durante os primeiros seis meses. [traduzido do alemão pela autora; original: und eh der Sohnemann, der war drei und ist auch in nem Alter, wo man das einfach mitnimmt und sagt ok, such dir jetzt eine neue Schule und neue Freunde..eh, gut, hat ihn schon getroffen. Er hat dann auch nach Monaten noch gesagt, wann wir denn wieder nach Hause fahren und wann er mit seinen Freunden wieder spielen kann. Es sind ja schon nette Kinder, die zwar ein bisschen anders sprechen, nette Kinder hier, aber wann wir wieder heim fahren... das kam dann schon wirklich, die ersten sechs Monate immer wieder]

A2 – E de verdade, na minha opinião é mais fácil mudar de uma cultura fria para uma cultura mais calorosa, que vice versa. Ela foi acolhida carinhosamente por suas tias, suas professoras de jardim de infância, ainda tem saudades e quer visitá-las. [traduzido do alemão pela autora; original: Und die ist eben auch, also es immer leichter meiner Meinung nach, von einer kühleren in eine wärmere Kultur zu wechseln, als anders herum. Die ist hier so liebevoll aufgenommen worden von ihren Tias, ja, ihre Kindergärtnerinnen, dass die halt immer noch Sehnsucht nach denen und will sie immer noch besuchen]

Brasileiros na Alemanha.

Atribuições e dia a dia do trabalho (85% de concordância entre juízes). Os profissionais expatriados vem na função de gestores ou especialistas para o país estrangeiro (Alemanha). No papel de gestores, eles são responsáveis pelo estabelecimento de conexões entre países, monitoramento e controle globais, além de gerenciamento de produto e/ou serviço, tomada de decisão estratégica e imposição de padrões mundiais.

B1 – Então, agora na posição global, sou eu, que recebo essas solicitações. Então eu decido se a empresa vai, eh, dá suporte ou não, vai aprovar uma pesquisa ou não que um pesquisador independente quer fazer, ne e eu que faço, monto esses materiais desde o início, então eu tenho que explicar como o remédio foi desenvolvido, mecanismo de ação, ne.

B2 – Então a gente organiza esse fechamento todo, e a gente fecha aqui na Alemanha o número mundo, ne... a gente soma todos os países, claro cada um dentro de nosso share, se eu tenho 100%, 100% desse resultado, se fez 50% desse resultado, então é 50% do resultado. A partir daí, a gente tem o resultado da empresa, nível mundial... e aí a gente reporta para nossa mãe.

Eles trabalham em ambientes de alto desempenho, o qual se caracteriza por equidade de nível hierárquico e relato direto à gestão superior. A comunicação nessas equipes, uma vez que são multinacionais, é majoritariamente em inglês, além de outros idiomas a depender de responsabilidades regionais.

B3 – Ai é isso que faço no meu dia a dia... além de ficar lidando com os probleminhas, apagando fogo todo dia, a gente é praticamente bombeiro.

B4 – O idioma oficial da empresa é inglês, eu não sei falar o alemão ainda... então na empresa lá, na verdade nós temos mais de 60 nacionalidades.

Já ao desempenhar a função de especialista, o foco é no desenvolvimento e pesquisa, visando atender demandas do mercado na proximidade do cliente. Neste caso, também há necessidade de reuniões e comunicação na língua nacional do cliente, ao depender do projeto e/ou mercado atendido(s).

B5 – Eu sou a pessoa que vai fazer os testes naquele software e avaliar se ele está pronto para ser colocado na linha de produção. Ou também, respondendo a problemas em campo, problemas que clientes tem ou que vendedoras descubrem, e a gente acaba tendo que fazer liberações para software que não estão, naquele momento, em linha de produção.

B6 – Eu trabalho quando eu tô em algum projeto de segunda à quinta no cliente, e na sexta eu volto para aqui, para XY que é onde eu moro.

Relações sociais (80% de concordância entre juízes). Os expatriados percebem que o Brasil e a Alemanha se diferenciam quanto a estabelecimento e manutenção de relações sociais. Na Alemanha não é tão instantâneo, mas em contrapartida, quando precisar é verdadeiro e é possível confiar na amizade construída. Porém, é necessário respeitar o espaço do alemão. A comunicação nas relações sociais no âmbito de trabalho se caracteriza pelo fato dos alemães serem mais diretos e assertivos, mas isto não é pessoal, apenas remete a uma diferenciação entre orientação para tarefa ou para relacionamento.

B3 – Porque quando você tá na universidade ou na escola, mais fácil você conhecer gente. Mas aí eu vi que eles são super simpáticos, mas individualistas, do tipo não vão te chamar para ir almoçar ou também não são seus amigos depois, ne... então você se vira aí.

B2 – Para respeitar o espaço do alemão que é diferente do brasileiro... o brasileiro já abraça no primeiro dia, já beija... as pessoas aqui na Alemanha são um pouco diferente, mas eu acho que faz parte eh do respeitar a cultura do próximo, como funciona essa cultura... mas assim, eu acho que, a mesma coisa na empresa talvez um pouco, essa troca cultural.

B4 – Eles também são, os alemães são muito diretos, eles, a gente, eu pelo menos, tenho um pouco de dificuldade de fazer uma crítica para uma pessoa, com medo do que ela vai ficar chateada com aquilo que eu vou dizer, o alemão normalmente, simplesmente fala o que ele acha certo,...isso bem profissional.

Eles apontam que o estabelecimento de relações sociais permite a troca e o compartilhamento de conhecimento, bem como suporte psicológico, sendo um dos principais fatores promovedores de aprendizagem no trabalho e na adaptação geral. Ressalta-se que ambas, relações com pessoas da cultura estrangeira e relações com pessoas da cultura nativa, são importantes. Ressaltam ainda que a falta de contatos sociais no local por incapacidade de se comunicar e com familiares por conta do fuso horário dificultou sua adaptação. Especificamente pesa por sua necessidade de socializar no final de semana e ser percebido como ser humano inteiro.

B5 – Eu já tinha alguns amigos alemães aqui em xxx. Então isso facilitou também com o círculo de amizades e amizades, eles ajudam bastante para eu poder vivenciar o ambiente assim alemão, de, de coleguismo e tal.

B2 – Porque eu senti falta da minha esposa, que tava no Brasil trabalhando, a gente não conseguia se falar muito bem por causa da diferença do fuso horário.

B6 – Então eu acho que isso também é uma dificuldade que sem querer eu acabo tendo, por ser brasileira...eu preciso socializar também, isso é uma, é um dos, dos quadradinhos que eu preciso preencher na minha, na minha semana, na minha vida.

Aprendizagem e adaptação (85% de concordância entre juízes). Os profissionais expatriados indicam que tem aprendido muito durante a sua estadia na Alemanha e continuam aprendendo. Percebem que há uma diferença entre identidade no trabalho e fora do trabalho, de

forma que no trabalho são tratados como pessoas jurídicas, não podendo dar abertura para seu ser inteiro e se refletindo na diferenciação entre dias da semana e o final da semana.

B6 – E eu acho que isso também se, se, é muito, e possível a gente ver isso muito bem, em questão à como os alemães encaram os dias de semana e os finais de semana [...] na Alemanha, eu acho isso um pouco diferente. Na Alemanha, quando você vê a mesma pessoa dentro do trabalho ou fora do trabalho. São pessoas totalmente diferentes.

Ao mesmo tempo, a organização do trabalho é menos hierarquizada, dando oportunidade para troca de conhecimento e tomada de decisão participativa. Há uma maior responsabilidade de cada profissional e confiança na sua competência e seu desempenho. Quanto ao nível hierárquico, não há diferença na produtividade, uma vez que todos trabalham para atingir as metas empresariais, buscando melhoria e desenvolvimento profissional contínuos. Ainda relatam desenvolvimento de competências de liderança, em áreas diversas da empresa, de *networking* e no trabalho intercultural.

B1 – Esse é um aprendizado que eu também eh muito bom, de trabalhar com times diferentes... conhecimentos de áreas diferentes e, e, e fazer uma comunicação efetiva tanto dentro do time, entre os times, entre os, pros países.

B5 – Então isso ai...olha eu tô desenvolvendo, posso dizer mais a parte de networking com colegas, do que a parte técnica.

Na adaptação à sociedade e condições de vida, precisaram aprender uma rotina diária diferenciada, a locomoção com transporte público e com a bicicleta, horários comerciais no final de semana, separação de lixo e leis do trânsito. Anotaram também o respeito a diversidade, paciência com seu próprio aprendizado e respeitar seus próprios limites.

B5 – Acabei aprender a jantar cedo aqui...eu não sei lá, mas em AB é bem comum a gente jantar por volta das 8, 9 da noite...não sei se é a mesma coisa para alemães, mas eu tinha essa rotina, e quando eu vim para cá, normalmente os alemães pelo menos da área onde eu moro, costumam dizer entre às seis e às oito da noite. Então isso aí para mim é bastante cedo.

B2 – No Brasil, não se pare no sinal vermelho para atravessar a rua a pé, sem carro, a pé...aqui as pessoas param, então eu paro, para mim, isso não é difícil.

Facilitadores da aprendizagem (75% de concordância entre juízes). Os expatriados relatam que recursos essenciais para promover sua aprendizagem são a consulta de livros, de materiais audiovisuais e da internet. Além disso, o suporte organizacional por meio do oferecimento de agentes de relocação, oferecimento de treinamento transcultural no país, suporte para procedimentos legislativos e oferta de curso de idioma é um fator crucial.

B2 – Então comprei dois livros para ler sobre Alemanha, ne... me explicando um pouco sobre a cultura, eh sobre como as pessoas se comportam.

B3 – Mas é meio que eu fui atrás das informações para saber como funciona, fiz muitas guias, fiz muitos processos, para as meninas fiz todo step by step SAP, para mim mesmo também.

B1 – E eu tenho um agente de relocação que me ajudou por exemplo na, para achar o apartamento, então ela fez a negociação em alemão, ela que viu o contrato para mim. Ela me

explicou essas coisas para me ajudar, mais tipo luxo, né. Não é tudo mundo que vem para Alemanha pela empresa e tem tanto suporte, eu tive.

Considerando aspectos individuais, os profissionais indicam a própria proatividade, proficiência linguística, motivação, coragem, disposição, prazer em aprender e abertura para novas experiências como características relevantes. Ainda, pressão por necessidade e a reavaliação de feedback como contribuições para sua aprendizagem.

B6 – Acho que é um pouco de pesquisa, de você também não se acomodar no seu mundo, “ah não eu sou brasileiro, nasci assim, cresci assim, vou morrer assim”, é também se mudar e sorte, e um pouco de sorte também.

B4 – A gente se esforça, a gente tem uma mentalidade de que é gente disposta a ser parte da cultura alemã.

Dificuldades e barreiras à aprendizagem (100% de concordância entre juízes). Os profissionais expatriados relatam a adaptação às condições gerais da vida como maior dificuldade. Além de barreiras culturais, o clima, especificamente o frio e o longo período de escuridão no inverno, a legislação e procedimentos legislativos dificultaram seu aprendizado. Sentiram-se incapazes ao estabelecerem o contrato de moradia, abastecerem seu carro, comprarem bilhete para ônibus, lavarem roupa e irem ao mercado.

B4 – Foi bem difícil porque eu tinha que trabalhar, lidar com toda a burocracia de documentações que a gente tem que fazer quando a gente chega aqui.

B5 – Eu tive problema, poxa com, com lei de barulho, lei de não poder cortar grama, com lei de separar lixo, tirar a carteira de motorista de novo, quatro meses sem carteira de motorista, chato para caramba.

Na revalidação de suas carteiras de motorista sentiram-se prejudicados na prova prática que apenas pode ser respondida em alemão. Relataram ter sido reprovados duas ou três vezes. A adaptação na sociedade se complica por legislações diferenciadas, no trabalho por diferença entre gerações, distanciamento pessoal e falhas de comunicação. Percebem que a tecnologia (*internet*) não é suficiente para promover seu aprendizado. São limitados por uma rotina exigente.

B1 – Todos reprovaram pelo menos uma ou duas vezes, todos que eu con, que eu conversei. Então o sistema é meio feito para pegar, né para forçar a gente a pagar mais.

B3 – Eu, eles falaram, que não dá para tirar, que não tá escrito no contrato que a gente pode tirar e que e aí eles, a gente não tinha, não anotava as horas antes, isso aqui anota. E eles não querem, eles dizem que na logística é assim mesmo com as horas extras.

Dificuldades linguísticas (70% de concordância entre juízes). A dificuldade de aprendizagem do idioma se dá devido à complexidade e falta de prática no dia a dia. Os profissionais expatriados relatam que a facilidade com que nacionais falam inglês e a adaptação da sociedade

para recebimento do estrangeiro amenizam a pressão de aprender o alemão por sobrevivência. Entretanto, enfrentam problemas em ambientes nos quais não há esta flexibilidade (autoescola, imigração, atendimento médico).

B1 – Então,...então, a língua foi uma coisa difícil nessa nesses episódios, então as compras, cidade pequena e na prova de direção.

B2 – Não alemão assim, eu não precisei para nada praticamente... porque? Pode ser até meio feio assim, para você que é alemã, mas aqui você vai no mercado, as pessoas entendem o inglês, talvez eles não falem um alto nível de inglês, mas eles se comunicam bem.

Estratégias para promover o aprendizado são aulas oferecidos na empresa de acordo com a disponibilidade do profissional e a paciência dos nacionais em repetirem e explicarem. Ao mesmo tempo que precisam lidar com dialetos regionais, enfrentam impaciência e intolerância de nacionais quanto ao seu aprendizado do idioma. A possibilidade de contribuição em reuniões com clientes é diminuída por falta de proficiência.

B1 – Eu comecei em maio, então foi maio, junho, julho,... e eu faço uma vez por semana uma aula de uma hora e meia. Então às quartas-feiras a professora vai até o escritório. Como eu já estou lá 8 da manhã, ela chega e a gente tem aula até 9:30...a minha idéia inicial era ter duas horas de aula por semana.

B5 – Mas ai o 'schwäbisch' aqui, ele é um pouco difícil quando...quando você vai por local e a pessoa esquece que você é estrangeiro. Ai fica um pouco mais difícil de entender.

B6 – Bom, eu, eh, como meu alemão ainda não é muito bom, quando a gente tem reunião eu geralmente to lá, às vezes contribuo no que dá, mas eu fico mais ouvindo quando a reunião é em alemão.

Adaptação familiar (85% de concordância entre juízes). Os profissionais expatriados que trazem a sua família consigo relatam a necessidade de seus cônjuges fazerem um curso de integração e/ou idioma que inclui o aprendizado sobre cultura e política no país. Enquanto o cônjuge tem mais dificuldade de aprendizado do idioma os filhos aprendem com maior velocidade. Em geral, a adaptação pode ser promovida pela ocupação do cônjuge no país ou por meio de contratos do tipo *homeoffice* no país de origem. Ao tomarem decisões, os profissionais expatriados precisam considerar as necessidades de suas respectivas famílias.

B4 – E minha filha menor, acho que vai ser bem tranquilo porque ela já entende quando a gente ta na rua, que por exemplo, não precisa falar, não tem que falar 'oi', mas tem que falar 'hallo'. Então, ela já está se ligando nessas coisas.

B2 – Ela fez no primeiro mês dela um curso semi-intensivo, eu acho que era duas, três horas por dia de alemão... e ela continua, é uma vantagem que a gente teve que não te falei... assim que eu fui transferido para cá, ela pediu demissão no trabalho dela no Brasil, mas o chefe dela falou 'não, não, não, faz o seguinte, deixa seu contrato standby, e trabalha homeoffice para gente na Alemanha.

B1 – Agora com minhas filhas vindo, eles vão para escola internacional também aqui, então a língua principal vai ser inglês, mas a minha adolescente, eu tenho uma filha de 16 anos, ela vai, ela vai se preparar para, por exemplo, poder prestar a faculdade aqui, na Alemanha...então tem que fazer que o alemão ... vai ser bem puxado para ela.

Discussão

O primeiro estudo dessa dissertação propôs levantar fatores que, na visão dos profissionais expatriados, promovem ou amenizam a sua aprendizagem durante sua estadia no país hospedeiro. Para tanto, o foco foi entender a maneira pela qual os CHAs são desenvolvidos e a dinâmica desse processo. Além disso, buscou-se promover conhecimento sobre a potencial variabilidade de aprendizagem informal entre culturas e, por conseguinte, propor meios adequados que melhorassem a eficácia de resultados em expatriados no âmbito organizacional. Em seguida, as sete categorias anteriormente descritas serão discutidas para ambos grupos em conjunto, afim de apontar semelhanças e diferenças entre as mesmas.

Em ambos os grupos, os expatriados descreveram que são responsáveis pelo *networking* entre o Brasil e a Alemanha, seja na função de gerente ou na função de especialista. Apesar de que a definição de Harzing (2001) caracteriza o expatriado como gerente, os dados empíricos deste estudo indicam que há uma tendência de que os profissionais sejam especialistas que transmitem conhecimentos específicos, o que condiz com as atribuições sugeridas por Lee e Croker (2006). Além de responsabilidades administrativas, eles cumprem com a meta estratégica de organizações em que atendem as demandas do mercado na proximidade do cliente, promovendo a qualidade da entrega do serviço e/ou produto (Brookfield, 2016). Considere-se ainda que os expatriados auto-iniciados surgem na medida que as fronteiras nacionais são mais permeáveis (Kraimer et al., 2016), sendo o nível de conhecimento técnico ou experiência prévia de gerência o motivo de contratação pelas organizações. Assim, quanto a suas atribuições, eles parecem não se distinguir substancialmente dos expatriados corporativos.

Para que esses profissionais possam adquirir o conhecimento necessário para o convívio na organização e na sociedade específicas, relações sociais com indivíduos da própria cultura nativa e da cultura anfitriã são indispensáveis. Este contato interpessoal remete à importância do ambiente sociocultural para aprendizagem desses profissionais, constituindo a sua ressocialização e adaptação (Camilleri & Malewska-Perye, 1997; Toh & Denisi, 2007). Evidentemente, as discrepâncias identificadas pelos profissionais refletem a construção de seu *self* durante a socialização primária (Markus & Kitayama, 1991) e a necessidade de estabelecer uma nova identidade social (Toh &

Denisi, 2007) e no trabalho (Illeris, 2004), à medida que aprendem sobre estas relações. Para os profissionais alemães isto significa que precisam criar mais situações de interdependência, cultivando relações mais contínuas e mais amigáveis. Por outro lado, os brasileiros terão que firmar núcleos sociais que se caracterizam por qualidade das relações e independência entre as pessoas. Logo, em ambos os grupos, a distância cultural inicialmente dificulta a adaptação à interação (Palthe, 2004; Zhang, 2013).

Em complementação à aprendizagem que se dá pela interação social, o processo intrapsicológico se fundamenta na comparação de conhecimentos pré-existentes com insumos, que irão constituir novos CHAs (Illeris, 2004). Ao contrário do frequentemente proposto por treinamentos transculturais (conhecimento; Brislin & Harvatti, 1997; Osman-Gani & Rockstuhl, 2009), ressalte-se que a maioria do aprendizado relatado é associado à necessidade de desenvolvimento de habilidades socioculturais e atitudes, dando suporte a Berry et al. (2012). Especificamente, habilidades relacionadas a gestão participativa e networking são destacadas em ambos os grupos. Entretanto, os profissionais se diferenciam na sua visão sobre a inevitabilidade de lidar com diversidade, a sua própria dedicação e o foco em relações ou tarefas. Estas diferenças tem uma repercussão para as atitudes a serem empregadas, tais como paciência, emocionalidade e espontaneidade. Ainda, é indispensável que neste processo de adaptação, normas e valores da cultura nativa sejam alinhadas com a cultura anfitriã (Anderson, 1994). À medida que são desenvolvidas essas habilidades e atitudes, há desenvolvimento de competências, satisfazendo as condições de funcionalidade, sensibilidade e sociabilidade, afirma Illeris (2004).

Fatores relacionados ao ambiente técnico-organizacional potencializam a aprendizagem desses profissionais. Especificamente, o oferecimento de agentes de relocação em ambos os grupos, e treinamentos prévios para brasileiros, podem ser considerados formas ampliadas de socialização organizacional, tal como propostos por Bauer e col. (2007). Ainda, a troca de conhecimentos e ideias promovida pelo incentivo à participação ativa dos funcionários em decisões organizações facilitou a adaptação dos alemães (Lee et al., 2013). Já a família aparenta ser mais uma responsabilidade que apoio social. Logo, a própria adaptação é facilitada na medida em que há conciliação entre família e trabalho (Rego & Cunha, 2009).

A maioria dos entrevistados ressaltou algumas das suas próprias características como facilitadores na adaptação. Relataram proatividade, interesse e motivação, que tem sido apontados como preditores de adaptação em organizações e entre culturas (Ashforth et al., 2007; Mahajan &

Toh, 2014; Wong et al., 2012). Porém, descreveram algumas características adquiridas e estratégias, o que se destaca dessas pesquisas publicadas.

É possível exercitar e desenvolver esses atributos. São eles experiência cultural, estratégias de aprendizagem e reavaliação de feedback. No que diz respeito à primeira, ela é desenvolvida na medida que o profissional interage com seus pares e o passar do tempo (Huff et al., 2013). Já as estratégias de aprendizagem são decorrentes de situações específicas encontradas no local de trabalho e que requerem uma solução (Haemer et al., 2016).

Há uma diferença no uso dessas estratégias entre alemães e brasileiros. Enquanto os primeiros relatam usar estratégias cognitivas e comportamentais, os segundos apresentam uma tendência de usar mais estratégias comportamentais. Porém, os brasileiros alegaram criar oportunidades de aprendizagem pela reavaliação do feedback, sendo ela uma reflexão que ocorre em situações específicas que inicialmente causam desconforto (Maertz et al., 2009). Ainda, para terem um maior nível de segurança, eles tendem a buscar mais ajuda interpessoal e em material escrito por serem estratégias potencialmente mais assertivas. Já a estratégia de tentativa e erro, que é preferencialmente usada pelos alemães, gera um maior nível de incerteza. Assim, a escolha de estratégias pode ser determinada pelos níveis de evitação de incertezas e de distância de poder na cultura nativa dos profissionais (Hofstede, 1996).

A maioria dos fatores que dificultam a aprendizagem dos profissionais são independentes deles mesmos, sequer fazem parte do contexto organizacional. Notadamente, esses aspectos remetem a estruturas públicas (legislação, processos, segurança) e características geodemográficas (clima, densidade de população). Parece ser o ambiente fora do trabalho que afeta a adaptação desses profissionais (Black et al., 1991). Porém, se ocorre mudança e adequação de cognições sobre determinados situações e/ou processos, haverá diminuição de barreiras existentes que tem sua origem em esquemas cognitivos desviantes (Maertz et al., 2009). Em outras palavras, quanto mais o indivíduo acumular conhecimento sobre o país em termos de processos legislativos e burocráticos, clima e extensão populacional diferenciados, melhor será a sua adaptação (Fisher & Hutchings, 2013; Kraimer et al., 2016; Shan, 2012; Souza, 2007).

Além de fatores externos à organização, os entrevistados relataram dificuldades associadas ao cumprimento de suas responsabilidades. Destaque-se que os alemães descreveram aspectos relacionados à estrutura organizacional (falta de espaço, normas empresariais, reestruturação empresarial), enquanto os brasileiros levantaram fatores socioculturais (barreiras culturais, distância

entre gerações). É necessário entender que há uma diferença no que diz respeito à socialização primária desses profissionais. Isto é, em culturas nas quais existe uma valorização para o desenvolvimento e a construção do *self* independente, é provável que a exigência seja que indivíduos resolvam problemas por si sós. Ao contrário, em culturas nas quais há um alto reconhecimento para o desenvolvimento e a construção do *self* interdependente, se esperaria que o indivíduo crie vínculos que o ajudem a cumprir com responsabilidades a ele atribuídas. Assim, aqueles que foram criados em culturas que valorizam interdependência percebem maior importância de fatores socioculturais. Com isto, a diferença observada pode ser vinculada a atividades de trabalho específicas e à socialização primária do profissional (Markus & Kitayama, 1991).

A questão da aprendizagem e dificuldade linguística permeia todas as esferas da vida dos profissionais expatriados entrevistados. Enquanto os alemães no Brasil têm necessidade de aprimorar sua proficiência em português, uma vez que há pouca oportunidade de se comunicar em inglês, o contrário se aplica para os brasileiros na Alemanha. Mesmo que o conhecimento prévio e o uso de idiomas semelhantes promovam a comunicação, não é suficiente em todas as situações e ambientes, quando não há flexibilidade para o uso de outro idioma. Assim, os profissionais são prejudicados no cumprimento de suas atividades e dependem da paciência de seus pares. Logo, a proatividade dos anfitriões na busca para uma comunicação eficaz e a procura pela melhoria contínua do conhecimento linguístico, por parte dos profissionais expatriados, são desejáveis, necessitam ser incentivados e promovem a adaptação (Kraimer et al., 2016).

Finalmente, a adaptação sociocultural daqueles que trouxeram ou levaram a sua família consiste em resolver problemas diários da vida (Berry & Sam, 1997), tais como regularização do visto, organização da rotina familiar e oportunidades de emprego para cônjuge. Da mesma forma que os profissionais precisam aprender o idioma do país hospedeiro e se integrar no novo ambiente, a família enfrenta esses desafios. Assim, para que ela possa funcionar como apoio social (Palthe, 2004) e subsequentemente promover a adaptação do profissional, é indispensável reconhecer suas necessidades e tomar decisões em conjunto.

Resumindo, o levantamento qualitativo do Estudo 1 apontou que as atribuições variam de acordo com o local de trabalho do profissional e não de acordo com o grupo ao qual pertence (expatriado corporativo, expatriado auto-iniciado). O principal motor de aprendizagem são as relações sociais que permeiam o indivíduo, mas a forma de se relacionar é distinta. Mesmo que haja diferença entre variáveis que possam prever os aprendizados, a maioria deles é relativa a habilidades

socioculturais e atitudes (ou disposições). No que diz respeito às dinâmicas de aprendizagem, observa-se que alguns dos resultados questionam aquilo que é frequentemente encontrado na área: a predominância de características pessoais como preditores e a família como apoio social exemplar. Por outro lado, organizações podem promover a eficácia de resultados em seus profissionais expatriados no âmbito organizacional se eles reconhecem a possibilidade de incentivar comportamentos, tais como o uso de determinadas estratégias de aprendizagem, o aprendizado linguístico e o alinhamento a comportamentos esperados.

Estudo 2

No Estudo 1, com base nos relatos dos profissionais expatriados, foram extraídos dois construtos principais relacionados à aprendizagem informal no trabalho: estratégias de aprendizagem e desenho do trabalho. Eles são o foco do Estudo 2.

Estratégias de aprendizagem são práticas que surgem em função de situações no trabalho e objetivam atender demandas destas e promover CHAs do profissional. Distinguem-se cinco estratégias de aprendizagem: reflexão extrínseca e intrínseca, reprodução mental, busca por ajuda interpessoal, busca por ajuda em material escrito e aplicação prática (Brandão & Borges-Andrade, 2011). Por reflexão intrínseca e extrínseca entende-se a associação que o indivíduo estabelece entre seu conhecimento e o potencial uso do mesmo em uma determinada situação (reflexão intrínseca), bem como a sua relação com demais integrantes ou áreas da organização (reflexão extrínseca) ou fora dela. Reprodução mental consiste na mera repetição de processos e tarefas sem reflexão. Essas duas estratégias são cognitivas. Ainda, a busca por ajuda interpessoal refere-se a interação com colegas para resolver tarefas do trabalho. Já a busca por ajuda em material escrito diz respeito a consulta de recursos que não são interpessoais. Por último, a aplicação prática é a aprendizagem que se dá por tentativa e erro. Essas três estratégias são comportamentais.

Desenho do trabalho é definido por uma variedade de características da ocupação do profissional e de seu ambiente de trabalho que potencialmente afetam positiva ou negativamente o processo ou os produtos do seu trabalho. Essas características são integradas em fatores. Em função dos relatos do Estudo 1, foram escolhidos especificamente fatores que se referem a relações sociais e autonomia: autonomia de planejamento de trabalho, autonomia de tomada de decisão, apoio social, interdependência recebida e interdependência iniciada. Autonomia é definida como a quantidade de

liberdade que o indivíduo tem para realizar o seu trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006), podendo-se associar a processos específicos como o planejamento de trabalho e a tomada de decisão. Já apoio social diz respeito a quanto o trabalho permite buscar conselhos e receber ajuda de outros. Por último, a interdependência indica o quanto o trabalho de um indivíduo depende de outros (iniciada) e o quanto o indivíduo depende de outros para cumprir o seu trabalho (recebida).

O objetivo do Estudo 2 foi: (1) ampliar a amostra incluindo profissionais alemães e brasileiros classificados como imigrantes e expatriados auto-iniciados, (2) comparar quantitativamente profissionais brasileiros e alemães quanto a suas práticas de aprendizagem ao depender da sua cultura nativa e seu grupo de aculturação, e (3) verificar associações entre essas práticas e características do trabalho, profissionais e individuais.

Método

Participantes

Inicialmente, 30 profissionais alemães no Brasil e 39 profissionais brasileiros na Alemanha responderam um questionário *online* em alemão e português, respectivamente. Foram excluídos aqueles que não responderam o questionário por completo ou que não trabalhavam, deixando a amostra final com 23 alemães e 39 brasileiros. Entre os alemães, oito foram classificados como expatriados corporativos, o restante como imigrantes. Já entre os brasileiros, 15 foram classificados como expatriados corporativos, dois como expatriados auto-iniciados e o restante como imigrantes. Em média, esses profissionais têm 43,61 ($DP = 8,87$) e 36,88 ($DP = 9,40$) anos, respectivamente. A maioria deles é do sexo feminino, 65,2% e 53,8%, respectivamente. A maioria dos alemães possui mestrado (60,9%), seguida por graduação (17,4%), ensino médio (13%) e doutorado (3,7%). Entre os brasileiros, a maior parte possui graduação (48,9%), seguida por especialização/pós-graduação lato sensu (28,2%), mestrado (17,9%), ensino médio (2,6%) e doutorado (2,6%).

Instrumentos.

Estratégias de aprendizagem no trabalho. Foi utilizada a Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho na sua versão reduzida (Haemer & Borges-Andrade, 2016) e sua versão alemã, devidamente traduzida, adaptada e validada (Haemer & Borges-Andrade, 2016)⁴. Na sua versão brasileira, essa escala tem 19 itens que carregam em cinco fatores: reflexão intrínseca e extrínseca, reprodução mental, busca por ajuda interpessoal, busca por ajuda em material escrito e aplicação prática. Essa versão reduzida apresenta boas evidências de validade de construto no estudo original, $\alpha = 0,91$, $\alpha = 0,82$, $\alpha = 0,86$, $\alpha = 0,88$, $\alpha = 0,88$, respectivamente. Na sua versão alemã, a escala tem 17 itens, carregando nos mesmos cinco fatores. O estudo aponta boas evidências de validade, $\alpha = 0,95$, $\alpha = 0,84$, $\alpha = 0,93$, $\alpha = 0,86$, $\alpha = 0,88$, respectivamente. Em ambas versões, os itens são associados a uma escala do tipo Likert de 11 pontos, estendendo-se de “nunca faço” até “sempre faço”. Exemplos de itens são: “Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho” ; “Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si”; “Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho”.

Desenho de trabalho. Foram selecionados cinco fatores da Escala de Desenho de Trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006): autonomia de planejamento de trabalho, autonomia de tomada de decisão, apoio social, interdependência iniciada e interdependência recebida. Essa escala passou por um estudo de validação na Alemanha (Stegman et al., 2010), sendo os fatores 1, 2, 4 e 5 compostos por três itens cada. O fator apoio social se constitui por seis itens. Os índices de alfa de Cronbach apontam para boas evidências de validade de construto, $\alpha = 0,88$, $\alpha = 0,91$, $\alpha = 0,72$, $\alpha = 0,88$, $\alpha = 0,89$, respectivamente. Já no Brasil, a escala se encontra em processo de validação (Peixoto & Bastos, 2016). Evidências preliminares de validade apontam que o segundo fator se junta com os itens de outro fator de autonomia (autonomia de métodos), compondo o fator de autonomia para realizar o trabalho. Contudo, nesta pesquisa só os três itens referentes a autonomia de tomada de decisão foram utilizados. Além disso, na versão brasileira da escala, os fatores 4 e 5 compõem um único fator, contando seis itens. O estudo preliminar gerou boas evidências de validades, $\alpha = 0,83$, α

⁴ A Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho foi originalmente desenvolvido por um grupo de pesquisadores no Reino Unido. Ela passou por vários estudos de adaptação e levantamento de evidências de validade, sendo que a versão extensa possui 26 itens (Brandão & Borges-Andrade, 2011). Durante o ano de 2016, ela passou por uma análise fatorial confirmatória que a reduziu a 19 itens. Foram reunidas evidências de validade da escala na Alemanha durante o mesmo ano, apontando para uma estrutura fatorial igual àquela encontrada no Brasil.

= 0,91, $\alpha = 0,80$, $\alpha = 0,82$, respectivamente. Em ambas versões, os itens são vinculados a uma escala do tipo Likert de cinco pontos, estendendo-se de “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”. Exemplos de itens são: “O trabalho possibilita que eu tome muitas decisões por conta própria”; “Eu tenho a oportunidade de construir relações de amizade em meu trabalho”; “A menos que meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos”

Dados sociodemográficos e profissionais. Além das informações sobre a transferência internacional dos profissionais e da situação de seu trabalho, foram levantados os seguintes dados: idade, sexo, escolaridade, tempo no país hospedeiro e na empresa, situação de contrato de trabalho, membros da família no país hospedeiro, participação em treinamento transcultural, participação em curso de idioma oferecido pela empresa, proficiência linguística, apoio organizacional, tempo de aprendizado do idioma, conhecimento de outros idiomas, idioma falado no local de trabalho, quantidade de pessoas que trabalha com o profissional e responsabilidade de supervisão (Anexo, Seção D).

Procedimento

Entre os dias 5 de setembro a 9 de novembro de 2016, foram disponibilizados dois links com o questionário, em alemão e português (Anexo, Seção D). Esses links foram enviados a potenciais participantes por meio de redes sociais (*facebook, internations, meetup, german-brazil-club* etc.) e de empresas que tinham demonstrado interesse no Estudo 1. Também foram contatadas agências e/ou instituições que promovem a troca cultural entre o Brasil e a Alemanha para compartilhamento amplo da pesquisa.

Análise

Foram assumidos os fatores relatados nos estudos originais das duas escalas, para gerar médias, uma vez que o tamanho de amostra não atende o mínimo de participantes por item exigido para realizar outras análises fatoriais exploratórias. Aparentemente houve um erro de sistema no caso 43 (imigrante brasileiro na Alemanha), tendo ele o escore 0 no terceiro item do fator interdependência recebida. Uma vez que esse escore não é um escore definido pela escala e os outros itens foram avaliados com escores baixos, foi atribuído o Escore 1.

Ao verificar os pressupostos para comparação entre grupos por meio de análise paramétrica, apenas dois fatores satisfizeram o pressuposto da distribuição normal: reprodução mental, $W(62) = 0,98$, $p = 0,3$ e busca por ajuda em material escrito, $W(62) = 0,97$, $p = 0,18$. Portanto, optou-se por

comparação entre grupos utilizando os testes Mann-Witney-U e Kruskal-Wallis. No caso de variáveis contínuas, a distribuição foi classificada em nível baixo e alto, usando o critério do *Median Split*.

Em um primeiro passo, realizarem-se comparações intragrupo de cunho descritivo e inferencial para identificação de diferenças entre expatriados corporativos, expatriados auto-iniciados e imigrantes. Em seguida, verificou-se em que medida o uso de estratégias de aprendizagem específicas varia ao depender de níveis altos e baixos de determinadas características do desenho de trabalho, profissionais e individuais. Por último, os dois grupos culturais (expatriados brasileiros na Alemanha; expatriados alemães no Brasil) foram comparados no que diz respeito a uso de estratégias de aprendizagem e desenho do trabalho.

O poder estatístico dos efeitos significativos foi calculado por meio do programa G*Power (Faul, Erdfelder, & Buchner, 2007). O mesmo varia de acordo com o tamanho de efeito, entre $1 - \beta \leq 0,15$ para efeitos pequenos, $1 - \beta \leq 0,53$ para efeitos médios e $1 - \beta \leq 0,93$ para efeitos grandes.

Resultados

Comparações intragrupo: Alemães no Brasil, brasileiros na Alemanha

Alemães no Brasil. Em ambos grupos, expatriados corporativos (ECs; 62,5%) e imigrantes (66,7%) a maioria é do sexo masculino. Também há uma maioria que relata possuir mestrado acadêmico (ECs 75,0%; imigrantes 53,3%), seguido por graduação (26,7% dos imigrantes), ensino médio completo (ECs 12,5%; imigrantes 13,3%), e doutorado (ECs 12,5%, imigrantes 6,7%).

Em relação a membros familiares da cultura hospedeira, a maioria dos ECs (75%) alemães relataram não terem membros familiares brasileiros. Já para os imigrantes o contrário é verdadeiro, tendo a maioria (66,7%) membros familiares brasileiros. Quanto ao tempo de estudo de português, a mediana dos ECs ($Mdn = 38,00$) é três vezes maior que a dos imigrantes ($Mdn = 12,00$). A quantidade de meses de estudo indicada pelos imigrantes resulta em uma maior amplitude (Tabela 3). Em ambos grupos, todos os profissionais relataram ter conhecimento de outros idiomas (inglês, espanhol, francês, italiano, chinês, russo e latim) e que na maioria esse conhecimento lhes ajudou no aprendizado do português (ECs 62,5%; imigrantes 66,7%). No trabalho, o idioma mais usado pelos ECs é inglês (ECs 100%) e para os imigrantes é português (85,7%). Os ECs também falam espanhol (60%), francês (37,5%), italiano (12,5%) e chinês (12,5%). Os imigrantes usam com mais frequência inglês (71,4%), alemão (35,7%) e francês (7,1%).

Tabela 3

Medianas, mínimos e máximos para características individuais e profissionais (Alemães no Brasil)

Variáveis	Expatriados corporativos (N = 8)			Imigrantes (N = 15)		
	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Tempo de estadia (meses)	39,00	9,00	48,00	180,00	1,00	504,00
Tempo na empresa (meses)	112,50	36,00	264,00	96,00	1,00	480,00
Estudo de português (meses)	38,00	0,00	264,00	12,00	2,00	720,00
Proficiência percebida	7,00	1,00	8,00	8,00	9,00	10,00
Quantidade de colegas	8,50	3,00	30,00	5,00	0,00	20,00
Idade	38,50	31,00	60,00	45,00	32,00	62,00

Nota. Quantidade de colegas = número de pessoas que trabalham diretamente em conjunto com o profissional; Proficiência percebida é vinculada a escala de 1 (“Nada proficiente”) até 10 (“Totalmente proficiente”)

Em ambos os grupos a minoria dos profissionais relataram participação em treinamento transcultural (TTC; ECs 25%; imigrantes 13,3%) e apoio recebido pelo RH da organização ou por um agente de relocação (ECs 25%; imigrantes 18,2%). A porcentagem de profissionais que tiveram oportunidade de participar de um curso de idioma oferecido pela empresa foi um pouco maior (ECs 50%; imigrantes 20%). Em ambos grupos a maioria tem responsabilidade de supervisão (ECs 75%; imigrantes 66,7%), sendo a proporção relativa entre os imigrantes um pouco menor.

ECs (*Mdn* = 39,00) e imigrantes (*Mdn* = 180,00) apenas se diferenciam significativamente pelo seu tempo de estadia no Brasil, $U = 106,00$, $z = 2,97$, $p < 0,01$, $r = 0,62$. Isto é, os imigrantes passam um tempo significativamente maior no país hospedeiro que os ECs. O teste estatístico demonstra que o uso de aplicação prática, $H(2) = 2,75$, $p = 0,25$, reprodução mental, $H(2) = 0,40$, $p = 0,82$, reflexão intrínseca e extrínseca, $H(2) = 2,97$, $p = 0,23$, busca por ajuda interpessoal, $H(2) = 5,32$, $p = 0,07$ e busca por ajuda em material escrito, $H(2) = 2,20$, $p = 0,33$ não difere entre os grupos de ECs e imigrantes. Não foram encontradas diferenças quanto à autonomia para planejamento do trabalho, $U = 42,50$, $z = -1,17$, $p = 0,27$, $r = -0,24$, autonomia para tomada de decisão, $U = 50,00$, $z = -0,69$, $p = 0,55$, $r = 0,14$, apoio social, $U = 46,50$, $z = -0,89$, $p = 0,39$, $r = -0,18$, interdependência iniciada, $U = 60,00$, $z = 0,00$, $p = 1,00$, $r = 0,00$ e interdependência recebida, $U = 40,50$, $z = -1,27$, $p = 0,21$, $r = -0,36$. Medianas, mínimos e máximos para cada das variáveis são apresentados na Tabela

4. Com isso, as comparações subsequentes referentes ao uso de estratégias de aprendizagem no trabalho podem ser feitas em conjunto, sem necessidade de diferenciar entre ECs, EAIs e imigrantes.

Tabela 4
Medianas, mínimos e máximos para estratégias de aprendizagem no trabalho e desenho de trabalho (Alemães no Brasil)

Variáveis	Expatriados corporativos (N = 8)			Imigrantes (N = 15)		
	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Aplicação prática	8,00	3,33	10,00	8,00	5,00	9,33
Reflexão intrínseca extrínseca	8,13	5,75	9,75	8,25	4,25	10,00
Reprodução mental	5,13	3,50	7,00	6,00	2,00	9,00
Busca por ajuda interpessoal	8,50	6,67	10,00	8,67	4,33	10,00
Busca por ajuda em material escrito	5,17	3,33	8,67	6,34	1,67	10,00
Autonomia para planejamento de trabalho	4,83	4,00	5,00	4,67	3,00	5,00
Autonomia para tomada de decisão	5,00	1,67	5,00	4,67	1,33	5,00
Apoio social	4,33	2,50	4,83	3,83	1,83	4,67
Interdependência iniciada	2,83	2,00	4,33	3,00	1,33	4,67
Interdependência recebida	2,83	2,00	5,00	2,33	1,00	5,00

Nota. Estratégias de aprendizagem são vinculados a uma escala de 11 pontos, com a extensão de 0 (“Nunca faço”) até 10 (“Sempre faço”); Variáveis do desenho de trabalho são vinculadas a uma escala de 5 pontos, com a extensão de 1 (“Discordo totalmente”) até 5 (“Concordo totalmente”).

Brasileiros na Alemanha. Entre os imigrantes, a maioria (63,6%) é do sexo feminino, diferindo dos expatriados corporativos (ECs) que são na maior parte do sexo masculino (60%). Já entre os expatriados auto-iniciados (EAIs) há um número similar entre sexos. Em todos os grupos a maioria relata possuir no mínimo uma graduação completa (ECs 53%; EAIs 50%; imigrantes 45,5%). Porém há, entre os imigrantes, um que indicou só possuir o ensino médio completo. Também há uma quantidade substancial que indica ter uma especialização ou pós-graduação lato sensu completa, sendo que este percentual é um pouco maior entre os ECs (40%) que entre os expatriados (22,7%). No caso de mestrado acadêmico, essa relação se inverte (ECs, 6,7%; imigrantes, 27,3%). A conclusão do doutorado apenas é relatada por um EAI.

Enquanto a maioria dos expatriados corporativos (93,3%) brasileiros relatam não terem membros familiares alemães, nos demais grupos (EAls, imigrantes) há uma proporção igual de profissionais que indicam ter ou não ter membros familiares alemães. As medianas por grupo apontam que os imigrantes em média estudam o idioma três vezes ($Mdn = 18,00$) mais tempo que os ECs ($Mdn = 7,00$) e seis vezes mais que os EAls ($Mdn = 3,00$; tabela 5). Em todos os grupos, os profissionais relataram na maioria já terem conhecimento de outros idiomas (ECs e EAls, 100%; imigrantes, 86,4%). Os imigrantes (57,9%) e os ECs (60%) afirmam que o conhecimento de outros idiomas lhes ajudou no alcance da proficiência em alemão. Entretanto, a maioria dos ECs (86,7%) e EAls (100%) se comunicam no trabalho em inglês, diferente dos imigrantes que, na maior parte, se comunicam em alemão (72,7%). Além do inglês, no trabalho, os ECs também falam alemão (33%), português (20%) e (20% espanhol). Já os imigrantes falam inglês (68,2%), português (18,2%) e espanhol (9,2%). Um dos EAls fala alemão no trabalho.

No que diz respeito a potenciais facilitadores, 46,7% dos ECs relataram terem participado de um treinamento transcultural (TTC) e de um curso de idioma oferecido pela empresa (73,3%). Tiveram, na sua maioria, apoio pelo RH da organização ou por um agente de relocação ofertado pela organização (85,7%). Nenhum dos EAls e apenas 18,2% dos imigrantes tiveram oportunidade de participar de um TTC. O índice de oferta de curso de idioma ou apoio organizacional (RH, agente de relocação) é substancialmente menor (EAls 50%; imigrantes 18,2% cada). EAls e imigrantes tem potencialmente mais responsabilidade de supervisão (EAls 50%; imigrantes 40,9%), quando comparados com ECs (13,3%).

Apesar das diferenças antes relatadas, a comparação dos grupos em relação ao uso de estratégias de aprendizagem no trabalho não revelou diferenças significativas (Tabela 6). O teste estatístico demonstra que o uso de aplicação prática, $H(2) = 2,75$, $p = 0,25$, reprodução mental, $H(2) = 0,40$, $p = 0,82$, reflexão intrínseca e extrínseca, $H(2) = 2,97$, $p = 0,23$, busca por ajuda interpessoal, $H(2) = 5,32$, $p = 0,07$ e busca por ajuda em material escrito, $H(2) = 2,20$, $p = 0,33$ não difere entre os grupos de ECs, EAls e imigrantes. Com isso, tal como no caso dos alemães no Brasil, as comparações subsequentes referentes ao uso de estratégias de aprendizagem no trabalho podem ser feitas em conjunto, sem necessidade de diferenciar entre esses grupos.

Tabela 5
Medianas, mínimos e máximos para características individuais e profissionais (Brasileiros na Alemanha)

Variáveis	Expatriados corporativos (N = 15)			Expatriados auto-iniciados (N = 2)			Imigrantes (N = 22)		
	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Tempo de estadia (meses)	11,00	4,00	32,00	43,00	14,00	72,00	72,00	4,00	432,00
Tempo na empresa (meses)	48,00	6,00	192,00	72,00	96,00	120,00	30,50	1,00	324,00
Estudo de alemão (meses)	7,00	0,00	60,00	3,00	3,00	3,00	18,00	0,00	432,00
Proficiência percebida	2,00	1,00	6,00	5,00	3,00	7,00	7,00	1,00	10,00
Quantidade de colegas	6,00	1,00	20,00	17,50	5,00	30,00	6,00	2,00	35,00
Idade	34,50	26,00	42,00	40,00	40,00	40,00	36,00	26,00	61,00

Nota. Quantidade de colegas = número de pessoas que trabalham diretamente em conjunto com o profissional Proficiência percebida é vinculada a escala de 1 (“Nada proficiente”) até 10 (“Totalmente proficiente”)

Tabela 6
 Médianas, mínimos e máximos para estratégias de aprendizagem no trabalho e desenho de trabalho (Brasileiros na Alemanha)

Variáveis	Expatriados corporativos (N = 8)			Expatriados auto-iniciados (N=2)			Imigrantes (N = 15)		
	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mdn</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Aplicação prática	8,34	4,33	10,00	7,00	7,00	7,00	8,67	5,67	10,00
Reflexão intrínseca extrínseca	8,60	5,80	10,00	6,30	5,20	7,40	8,20	6,20	10,00
Reprodução mental	6,75	4,25	9,00	6,25	5,50	7,00	7,00	3,75	9,50
Busca por ajuda interpessoal	8,34	3,67	10,00	9,00	8,00	10,00	9,33	7,00	10,00
Busca por ajuda em material escrito	7,00	3,25	10,00	5,00	3,25	6,75	6,38	1,75	10,00
Autonomia para planejamento de trabalho	4,00	3,00	5,00	4,17	3,33	5,00	4,34	2,00	5,00
Autonomia para tomada de decisão	4,34	2,67	5,00	4,17	3,33	5,00	4,34	2,67	5,00
Apoio social	4,34	3,00	5,00	3,58	3,33	3,83	4,25	2,33	5,00
Interdependência iniciada	3,67	1,00	5,00	3,33	3,00	3,67	3,00	1,00	5,00
Interdependência recebida	4,67	1,00	5,00	2,67	2,33	3,00	3,55	1,00	5,00

Nota. Estratégias de aprendizagem são vinculados a uma escala de 11 pontos, com a extensão de 0 (“Nunca faço”) até 10 (“Sempre faço”); Variáveis do desenho de trabalho são vinculadas a uma escala de 5 pontos, com a extensão de 1 (“Discordo totalmente”) até 5 (“Concordo totalmente”).

Da mesma forma, o desenho de trabalho referente ao nível percebido de autonomia de planejamento, $H(2) = 0,03$, $p = 0,99$, autonomia para realizar o trabalho, $H(2) = 0,18$, $p = 0,92$, apoio social, $H(2) = 1,34$, $p = 0,52$ e interdependência iniciada e recebida, $H(2) = 3,20$, $p = 0,20$ não varia significativamente entre grupos. No entanto, ao seguir a estrutura original da escala, isto é separando interdependência iniciada e interdependência recebida, imigrantes diferem significativamente dos expatriados corporativos no nível de interdependência recebida, $U = 96,50$, $z = -2,14$, $p < 0,05$, $r = -0,35$.

Levando em consideração que as evidências de validade para a escala de desenho de trabalho no Brasil ainda são preliminares e observando por meio deste resultado que as duas facetas de interdependência parecem ser divergentes, sugere-se que as comparações para este fator sejam feitas de forma separada para os diferentes grupos de transferência cultural.

Comparações relacionadas a desenho de trabalho, características profissionais e individuais

Alemães no Brasil. Níveis diferentes de desenho de trabalho percebido, características profissionais e individuais em cada dos subgrupos por si, não explicam variações no uso de estratégias de aprendizagem. Porém, profissionais alemães do sexo masculino em geral usam significativamente mais reflexão intrínseca e extrínseca ($Mdn = 6,00$) que os do sexo feminino ($Mdn = 5,38$), $U = 70,00$, $z = 0,65$, $p < 0,05$, $r = 0,14$. O nível de proficiência linguística percebido pelos profissionais alemães no Brasil afeta o seu uso da estratégia reprodução mental, de tal modo que aqueles que se percebem menos proficientes ($Mdn = 4,00$) usam essa estratégia menos que aqueles que se percebem mais proficientes ($Mdn = 7,63$), $U = 0,00$, $z = -2,57$, $p < 0,01$, $r = -0,54$. Além disso, profissionais com proficiência linguística maior buscam mais ajuda interpessoal ($Mdn = 9,00$) que aqueles com menor proficiência linguística ($Mdn = 7,83$), $U = 2,00$, $z = -2,15$, $p < 0,01$, $r = -0,52$.

Quanto mais os profissionais percebem apoio social, menos eles usam reprodução mental ($Mdn = 4,38$), em comparação com profissionais que percebem menos apoio ($Mdn = 6,75$), $U = 100,50$, $z = 2,21$, $p < 0,05$, $r = 0,46$. Profissionais movidos pela empresa a usam menos ($Mdn = 4,75$) que profissionais que não foram movidos pela empresa ($Mdn = 7,00$), $U = 98,50$, $z = 2,08$, $p < 0,05$, $r = 0,43$.

Brasileiros na Alemanha. O tempo de estadia no país anfitrião afeta o uso de aplicação prática e de reflexão intrínseca e extrínseca entre profissionais brasileiros na Alemanha. ECs com

menos tempo no país anfitrião, relataram usar menos aplicação prática ($Mdn = 8,00$) que ECs com mais tempo no país ($Mdn = 9,00$), $U = 9,00$, $z = -2,22$, $p < 0,05$, $r = -0,57$. Da mesma forma, ECs com menos tempo no país utilizam menos reflexão intrínseca e extrínseca ($Mdn = 7,40$) que ECs com mais tempo no país ($Mdn = 9,20$), $U = 5,50$, $z = -2,62$, $p < 0,01$, $r = -0,68$.

Aqueles que tiveram ajuda pelo RH ou um agente de relocação indicaram buscar menos ajuda interpessoal ($Mdn = 8,50$) que aqueles que não tiveram essa ajuda ($Mdn = 10,00$), $U = 0,00$, $z = -2,20$, $p < 0,05$, $r = -0,57$. Ainda, percebendo um nível de interdependência recebida menor, eles relataram usar menos aplicação prática ($Mdn = 7,67$) comparados com aqueles que a percebem em um nível mais elevado ($Mdn = 9,00$), $U = 9,50$, $z = -2,16$, $p < 0,05$, $r = -0,56$. Do mesmo modo, aqueles que percebem um nível menor de interdependência iniciada utilizam menos reflexão intrínseca e extrínseca ($Mdn = 7,40$) comparados com aqueles que a percebem em um nível maior ($Mdn = 9,20$), $U = 7,50$, $z = -2,39$, $p < 0,05$, $r = -0,62$.

Já entre os imigrantes brasileiros, aplicação prática e reflexão intrínseca e extrínseca variam de acordo com o seu tempo no país anfitrião e com o fato deles terem ou não membros familiares alemães. Especialmente, imigrantes que tem menos tempo no país anfitrião fazem menor uso de aplicação prática ($Mdn = 7,83$) que aqueles que tem mais tempo no país ($Mdn = 9,17$), $U = 26,50$, $z = -2,22$, $p < 0,05$, $r = -0,47$. Aqueles que tem membros familiares alemães usam menos reflexão intrínseca e extrínseca ($Mdn = 8,00$) que aqueles que não tem ($Mdn = 8,60$), $U = 9,50$, $z = 2,04$, $p < 0,05$, $r = 0,43$. Busca por ajuda interpessoal para aprender, entre profissionais brasileiros, é determinada por múltiplos fatores profissionais. São eles: o tempo de estadia no país anfitrião, o fato de ter tido contrato ou não ao mudar para a Alemanha, a participação em TTC e ter um cargo de supervisão. Além disso, autonomia de tomada de decisão e interdependência recebida afetam a busca de ajuda interpessoal e a reflexão intrínseca e extrínseca desses profissionais (Tabela 7).

Tabela 7
 Características organizacionais, tempo de estadia e estratégias de aprendizagem no trabalho (Brasileiros na Alemanha)

Variáveis	Nível baixo			Nível alto			U	z	r	
	Mdn	Min	Max	Mdn	Min	Max				
Tempo de estadia ^a	8,67	3,67	10,00	10,00	7,33	10,00	105,00	-2,44	-0,39	
ATD ^a	8,33	7,00	10,00	9,67	3,67	10,00	103,50	-2,46	-0,39	
INT_R ^b	7,40	5,20	10,00	8,60	6,40	10,00	94,50	-2,63	-0,42	
		Sim			não					
	Mdn	Min	Max	Mdn	Min	Max	U	z	r	
Contrato ^a	8,33	3,67	10,00	9,33	7,00	10,00	261,50	2,15	0,34	
TTC ^a	8,33	6,33	10,00	9,33	3,67	10,00	216,50	1,99	0,32	
Supervisão ^a	10,00	3,67	10,00	8,67	6,33	10,00	86,00	2,36	0,38	

Nota. Para todos os efeitos, $p < 0,05$; ATD = Autonomia de tomada de decisão; INT_R = interdependência recebida; ^a em relação a busca por ajuda interpessoal; ^b em relação a reflexão intrínseca e extrínseca

Tabela 8
 Idade, Características organizacionais e estratégias de aprendizagem no trabalho (Alemães no Brasil, Brasileiros na Alemanha)

Variáveis	Nível baixo			Nível alto			U	z	r
	Mdn	Min	Max	Mdn	Min	Max			
Idade ^a	7,00	3,50	9,50	5,75	2,00	9,00	629,00	2,13	0,57
Idade ^c	7,67	4,33	10,00	8,67	3,33	10,00	313,00	-2,35	-0,30
INT_R ^a	6,00	2,00	9,00	7,00	4,25	9,50	385,00	-2,05	-0,26
INT_R ^d	7,75	4,25	10,00	8,60	6,00	10,00	294,50	-2,62	-0,33
ATD ^b	8,33	5,00	10,00	9,33	3,67	10,00	326,00	-1,98	0,25
		Sim			não				
	Mdn	Min	Max	Mdn	Min	Max	U	Z	R
Contrato ^b	8,33	3,67	10,00	9,00	4,33	10,00	616,00	1,96	0,25
Transferência corporativa ^b	8,17	3,67	10,00	9,17	4,33	10,00	646,50	2,57	0,33

Nota. Para todos os efeitos, $p < 0,05$; ATD = Autonomia de tomada de decisão; INT_R = interdependência recebida; ^a em relação a reprodução mental; ^b em relação a busca por ajuda interpessoal; ^c em relação a aplicação prática; ^d em relação a reflexão intrínseca e extrínseca

Alemães no Brasil, Brasileiros na Alemanha. Quanto a expatriados brasileiros e alemães, eles divergem no seu uso de reflexão intrínseca e extrínseca e busca por ajuda interpessoal ao depender da sua idade e do fato deles terem ou não membros familiares alemães ou brasileiros, respectivamente. Expatriados mais jovens usam menos reflexão intrínseca e extrínseca ($Mdn = 7,83$) que expatriados mais velhos ($Mdn = 8,60$), $U = 28,50$, $z = -2,27$, $p < 0,05$, $r = -0,47$. Aqueles que relataram terem membros familiares do país anfitrião buscam menos ajuda interpessoal ($Mdn = 6,67$) que aqueles que indicaram não ter esses membros ($Mdn = 8,67$), $U = 58,00$, $z = 2,57$, $p < 0,05$, $r = 0,54$.

Finalmente, comparando profissionais brasileiros na Alemanha e alemães no Brasil quanto ao uso de estratégias de aprendizagem, destacou-se que a idade deles determina seu uso de aplicação prática e reprodução mental (Tabela 8). Além disso, o fato de que os profissionais mudaram pela empresa ou tiveram um contrato antes de mudar determina seu uso de busca por ajuda interpessoal. Encontraram-se ainda diferenças em três das estratégias cognitivas e uma comportamental ao depender do níveis percebidos de autonomia de tomada de decisão e de interdependência recebida.

Comparações entre grupos: Alemães no Brasil, brasileiros na Alemanha.

Analisando o uso de estratégias de aprendizagem entre os profissionais alemães no Brasil e os profissionais brasileiros na Alemanha, independentemente do seu grupo de aculturação, identificou-se que os profissionais apenas se diferem significativamente quanto ao uso de reprodução mental. Os profissionais brasileiros na Alemanha usam essa estratégia significativamente mais ($Mdn = 7,00$) que os profissionais alemães no Brasil ($Mdn = 5,50$), $U = 607,50$, $z = 2,32$, $p < 0,05$, $r = 0,30$. Para as demais estratégias não há diferenças significativas entre os grupos (Tabela 9).

Tabela 9
Comparação entre grupos para o uso de estratégias de aprendizagem

Variável	Alemães no Brasil (N = 23)			Brasileiros na Alemanha (N = 39)			U	z	p	r
	Mdn	Min	Max	Mdn	Min	Max				
Aplicação prática	8,00	3,33	10,00	8,34	4,33	10,00	527,50	1,16	0,25	0,15
Reflexão intrínseca e extrínseca	8,67	4,25	10,00	9,00	5,20	10,00	491,00	0,62	0,54	0,08
Busca por ajuda interpessoal	8,67	4,33	10,00	9,00	3,67	10,00	527,50	1,82	0,07	0,23
Busca por ajuda em material escrito	6,34	1,67	10,00	6,75	1,75	10,00	509,00	0,88	0,38	0,11

Tabela 10
Comparação entre grupos para percepção do desenho de trabalho

Variável	Alemães no Brasil (N = 23)			Brasileiros na Alemanha (N = 39)			U	z	p	r
	Mdn	Min	Max	Mdn	Min	Max				
Autonomia para planejamento	4,67	3,00	5,00	4,33	2,00	5,00	382,50	-0,98	0,33	0,13
Autonomia para tomada de decisão	4,67	1,33	5,00	4,33	2,67	5,00	365,00	-1,25	0,21	0,16
Apoio social	4,17	1,83	5,00	4,17	2,33	5,00	513,50	0,95	0,34	0,12
Interdependência iniciada	3,00	1,33	4,67	3,00	1,00	5,00	489,50	0,60	0,55	0,08

Não há diferenças entre grupos na percepção do desenho de trabalho, para os fatores autonomia para planejamento de trabalho, autonomia para tomada de decisão, apoio social e interdependência iniciada (Tabela 10). Já para o fator de interdependência recebida foi preciso fazer a comparação entre imigrantes e expatriados corporativos separadamente, uma vez que havia diferença entre esses grupos para os profissionais brasileiros na Alemanha. Imigrantes alemães no Brasil percebem um nível menor ($Mdn = 2,33$) de interdependência recebida que os brasileiros na Alemanha, ($Mdn = 3,50$), $U = 228,50$, $z = 1,98$, $p < 0,05$, $r = 0,32$. Não foi encontrada diferença significativa entre expatriados corporativos brasileiros ($Mdn = 4,67$) e alemães ($Mdn = 2,83$), $U = 83,00$, $z = 1,53$, $p = 0,15$, $r = 0,32$.

Discussão

O segundo estudo da presente dissertação teve dois propósitos: (1) ampliar a amostra incluído na pesquisa para profissionais alemães e brasileiros classificados como imigrantes e expatriados auto-iniciados; (2) verificar se práticas de aprendizagem variam entre profissionais em razão da sua cultura nativa e/ou de seu grupo de aculturação; e (3) identificar de que maneira características do desenho de trabalho, profissionais e individuais, afetam as práticas de aprendizagem de profissionais expatriados alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha. O alcance do segundo objetivo possibilitaria examinar aprendizagem informal no trabalho como um fenômeno emic ou etic. Já o terceiro indicaria se fatores que podem determinar o uso de estratégias de aprendizagem variam entre culturas e entre grupos de aculturação.

O grupo de aculturação do qual os profissionais fazem parte determina alguns dos seus atributos. Assim, entre os expatriados corporativos de ambas culturas há uma maior representação do sexo masculino, corroborando a revisão de Kraimer e colegas (2016), quando alegam haver proporcionalmente menos mulheres expatriadas. Foram levantadas também diferenças inerentes à própria natureza do grupo de aculturação (Berry & Sam, 1997). Expatriados corporativos e imigrantes se distinguem um dos outros pelo tempo de estadia no país anfitrião e pelo tempo de vínculo empregatício que têm numa organização específica.

Identifiquem-se também diferenças referentes ao aprendizado do idioma do país anfitrião, remetendo à cobrança organizacional de (não) o utilizar no local de trabalho (Longenecker, 2010) e afetando a percepção do profissional sobre a sua proficiência linguística. Há ainda um desequilíbrio entre essas cobranças e o apoio organizacional que o indivíduo recebe por oferecimento de cursos

de idioma e de TTC, bem como por meio do apoio do RH ou agentes de relocação. O apoio organizacional é evidentemente benéfico para o aprendizado e desenvolvimento profissional dos expatriados (Guðmundsdóttir & Lungbergsdóttir, 2016; Lee et al., 2013), na medida que ele gera valor agregado por atender demandas e metas individuais e organizacionais (Billet, 2001). Porém, é indispensável que haja um balanço saudável de situações desafiadoras e apoio, para que o desenvolvimento profissional possa ocorrer (Van Ruysseveldt & Van Dijke, 2011). Uma vez que imigrantes na maioria das vezes se movimentam sem vínculo empregatício, o seu apoio social é baseado na família, que promove uma adaptação transcultural mais bem-sucedida (Palthe, 2004).

Não foram observadas diferenças no uso de estratégias de aprendizagem no trabalho, apesar de que comparações de grupos de aculturação devam ser feitas com cuidado, como recomendam Berry e colegas (2012). Já ao comparar os profissionais entre culturas, houve diferenças no relato do uso de uma das estratégias de aprendizagem: reprodução mental. Deve-se destacar, porém, que entre os alemães, a responsabilidade de supervisão, por exemplo, pode requerer reflexão intrínseca e extrínseca para assimilar conhecimentos mais complexos e reduzir a probabilidade de uso de reprodução mental (Haemer et al., 2016). Isto sugere que não é o processo de aprendizagem em si que é diferente, mas que variam as dinâmicas de aprendizagem que o determinam e as tarefas a ele associadas.

Antes de discutir as variações específicas para cada das estratégias de aprendizagem, é necessário levar em consideração as percepções de cada grupo de aculturação sobre o desenho de trabalho. Entre os profissionais alemães expatriados e imigrantes, não há diferenças significativas referentes à autonomia de planejamento de trabalho, à autonomia de tomada de decisão, ao apoio social e às interdependências iniciada e recebida. Já os imigrantes brasileiros se diferem dos expatriados brasileiros no fator de interdependência recebida, refletindo o maior nível de responsabilidades (supervisão) para aquele grupo. É possível que esses profissionais precisem se comunicar sobre planejamento e metas de atividades no trabalho (Lee & Croker, 2006) e que, para isto, precisem estabelecer relações com seus funcionários (Humphrey & Morgenson, 2006). Essa necessidade de se relacionar ainda pode ser aumentada para os imigrantes brasileiros, porque sua socialização primária exige o relacionamento com seus pares a fim de cumprir com tarefas (Markus & Kitayama, 1991).

Um dos desafios para todos os profissionais, independentemente de sua cultura nativa e do seu grupo de aculturação, é alinhar suas normas, valores e comportamentos àqueles esperados pela

organização. Essa necessidade é refletida na maior variedade de características relacionadas ao desenho de trabalho, à profissão e ao indivíduo. Quando a socialização dos profissionais se torna uma estratégia organizacional (Ashforth et al., 2007; Michailova & Wilson, 2008), há uma menor necessidade de os indivíduos recorrerem a orientações e/ou conselhos de colegas (Mahajan & Toh, 2014). É mais provável, ainda, isto acontecer quando existe um vínculo anterior com a organização por meio de uma colaboração em longo prazo ou uma contratação.

A necessidade de cumprir com tarefas atribuídas na função de supervisão (alemães) incentiva contudo essa estratégia num ambiente de gestão participativa (Lee & Croker, 2006). Independentemente da cultura nativa e do país anfitrião, o nível percebido de autonomia de tomada de decisão abre espaço para troca de idéias e consulta a colegas (Liu & Fu, 2011). Entretanto, para os profissionais brasileiros, é necessário um nível de proficiência linguística avançado que é potencialmente desenvolvido à medida que o indivíduo passe tempo no país anfitrião que o capacite a se comunicar e se adaptar eficazmente nas interações sociais (Araújo et al., 2011; Black et al., 1991; Toh & Denisi, 2007). Já quando expatriados brasileiros e alemães têm membros familiares do país anfitrião, o contato com eles potencialmente oferece um conjunto de informações sociais e um apoio psicológico (Palthe, 2004) que reduz a necessidade de buscarem ajuda interpessoal no trabalho, para aprender.

Mesmo que não haja espaço ou interesse para socialização de conhecimento no trabalho, os indivíduos são vinculados a organizações que têm planejamentos estratégicos requerendo a entrega de projetos e atividades em prazos determinados. Especificamente, profissionais com cargos de supervisão têm a responsabilidade de controlar a entrega de trabalhos e/ou projetos de funcionários que respondem a eles (interdependência recebida; Lee & Croker, 2006). Para tanto, precisam entender e avaliar processos complexos na organização (reflexão extrínseca) bem como propor soluções baseadas em experiências anteriores (reflexão intrínseca; Haemer et al., 2016). Por outro lado, os expatriados brasileiros que na maioria são especialistas tem uma probabilidade maior de serem cobrados para atingirem uma meta por seus superiores (interdependência iniciada; Longenecker, 2010). Sendo eles inseridos em um contexto de relações independentes, podem buscar soluções mais rápidas e flexíveis para atender as demandas usando reflexão intrínseca e extrínseca (Jönsson & Schölin, 2014).

A idade dos expatriados brasileiros e alemães está associada ao maior uso de reflexão intrínseca e extrínseca. A experiência de vida promove um repertório de conhecimento maior e

habilita os profissionais a comparar situações atuais com anteriores (Illeris, 2004; Kyndt et al., 2009). Porém, ter membros familiares alemães reduz o uso de reflexão intrínseca e extrínseca. É provável que a troca de informações no ambiente familiar produza menos dúvidas em situações de trabalho e, portanto, estimula menos o imigrante brasileiro na busca de soluções mais flexíveis. Em outras palavras, a sua inserção no âmbito familiar promove sua adaptação (Palthe, 2004).

Essa redução do uso de uma estratégia cognitiva, reprodução mental, também ocorre em alemães quando percebem um maior nível de apoio social no trabalho. É pertinente supor que o contato com profissionais nativos como agentes de socialização (Toh & Denisi, 2007) aumente o entendimento de informação cultural e organizacional, indispensáveis para aprendizagem e subsequente adaptação sociocultural (Fisher & Hutchings, 2013). Por sua vez, tendo um vínculo com a organização anterior à transferência potencializa o conhecimento da organização, de valores e comportamentos nela esperada (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007), tornando a memorização desnecessária. Contudo, a proficiência linguística pode afetar a socialização de conhecimento, de tal maneira que o profissional não consegue, por falta de capacidade linguística, assimilar normas, padrões, procedimentos ou comportamentos esperados dele e, assim, também não terá como reproduzir os mesmos.

Há de se considerar ainda as exigências que o trabalho faz para o indivíduo e a segurança que o mesmo tem, em termos de experiência. Assim, quando o profissional se encontra em um ambiente no qual se percebe altamente dependente do trabalho de seus colegas, a reprodução mental como uma estratégia cognitiva vai ser pouco eficaz porque não estimula a resposta à cobrança nos pares respectivos (Longenecker, 2010). Por outro lado, se o profissional tem pouca experiência de vida (idade), que é entrelaçada com experiência de trabalho, a reprodução mental é uma estratégia que potencialmente gera mais segurança psicológica (Pype et al., 2015) para aquele que ainda se encontra em fase de aperfeiçoamento de conhecimento técnico (Haemer et al., 2016).

Por último, a percepção de um nível maior de interdependência recebida em termos de necessidade de cumprir metas organizacionais pode incentivar o profissional expatriado brasileiro a se arriscar e experimentar novos conhecimentos a fim de agilizar o *feedback* de colegas (Longenecker, 2010). Evidentemente, profissionais com mais tempo na Alemanha podem se sentir mais confiantes para trazerem e implementarem novos conhecimentos na prática do trabalho (Pype et al., 2015) por terem passado por um período maior de adaptação cultural, o que promove a avaliação de comportamentos esperados e aceitos na organização. Um conhecimento mais

aprofundado pela experiência de vida e de trabalho permite correr risco e experimentar (Kyndt et al., 2009).

Resumindo, a ampliação da amostra indica que o processo de aprendizagem, por si só, não varia entre grupos de aculturação. Assume-se que ele também não varia entre culturas, indicando que se trata de um fenômeno étic. Quanto à reprodução mental, a diferença encontrada entre profissionais brasileiros e alemães parece estar associada ao tipo de trabalho que os profissionais fazem. Notadamente, há mais especialistas entre os brasileiros da amostra, supondo que haja uma prevalência de conhecimento técnico que esteja aplicado no dia a dia de trabalho. Isto é diferente para os alemães, entre os quais a maioria trabalha em cargos de supervisão. Os resultados também mostraram uma ampla variedade de características de desenho de trabalho, profissionais e individuais que determinam o uso de estratégias de aprendizagem no trabalho. As variáveis de desenho de trabalho que mais se destacaram foram autonomia de tomada de decisão e interdependências iniciadas e recebidas. Indicadores de apoio organizacional conduziram a diferenças no uso de estratégias de aprendizagem no trabalho. Contudo, as dinâmicas destacadas variam de acordo com a cultura nativa e com o grupo de aculturação, apontando que organizações precisam elaborar práticas diferenciadas para alcançar resultados eficazes.

Considerações finais

Essa dissertação buscou compreender o processo de aprendizagem (in)formal entre expatriados brasileiros na Alemanha e alemães no Brasil. O levantamento dos CHAs que esses profissionais desenvolvem durante a sua estadia no país anfitrião e o reconhecimento de fatores facilitadores e/ou inibidores dessa aprendizagem possibilitariam a indicação de práticas organizacionais. Há uma lacuna nas pesquisas que possam contribuir para melhorar o apoio e otimizar a eficácia de resultados de aprendizagem em expatriados, segundo a revisão de Kraimer e col. (2016). Além disso, a comparação entre expatriados brasileiros e alemães, quanto ao processo de aprendizagem informal no trabalho, poderia contribuir para resolver a questão emic ou étic (Conlon, 2004), usando as mesmas medidas para levantamento de dados em ambos países. Dessa forma, essa dissertação é essencialmente étic.

O Estudo 1 permitiu a identificação de CHAs específicos para os expatriados de ambas culturas. O conjunto desses CHAs se refere à dimensão do conteúdo no modelo de Illeris (2004) e varia de acordo com a cultura nativa do profissional e suas necessidades no seu ambiente de

trabalho específico, que fazem referência à dimensão do ambiente, nesse modelo. Porém, a maioria dos conteúdos é parecida, sendo apenas invertida de acordo com a direção da transferência cultural (Brasil –Alemanha, Alemanha – Brasil).

As entrevistas com os profissionais ajudaram compreender melhor as tarefas de cada um, destacando o nível de complexidade das atribuições e a inserção do profissional no ambiente organizacional. Ficou evidente a importância das relações sociais para socialização organizacional e cultural, aprendizagem e adaptação desses profissionais. Ainda sugeriram dinâmicas individuais, aspectos técnico-organizacionais e outros fatores socioculturais como facilitadores e/ou inibidores da aprendizagem. Esses achados são relativos à dimensão ambiente no modelo de Illeris (2004), que propõe dois polos para essa dimensão. Parece haver um maior peso dos aspectos relativos ao polo técnico-organizacional, entre os alemães, e maior importância de aspectos do polo sociocultural, entre os brasileiros.

O Estudo 1 também possibilitou um entendimento mais aprofundado de variáveis que permeiam tanto o contexto de trabalho quanto o contexto fora do trabalho. Particularmente, o relato dos expatriados esclarece a complexidade da aprendizagem e proficiência linguística e as suas relações com várias esferas da vida. Quem mudou com a família ressaltou o desafio da adaptação familiar, incluindo preocupações diárias com cônjuge e filhos.

Em complementação aos dados qualitativos, o Estudo 2 permitiu numericamente verificar algumas das tendências observadas. Parece que não é o processo de aprendizagem em si que sobre alterações entre as culturas. Modificam-se os aspectos que facilitam e/ou inibem esse processo. Além disso, a classificação de indivíduos por tipo de transferência favoreceu a comparação intragrupal, dando suporte à importância dos antecedentes e sugerindo que o construto pode ser pesquisado em conjunto para todos os grupos. Logo, os resultados sugerem que se trata de um processo ético.

Os dados quantitativos deram sustento aos qualitativos, no que diz respeito aos facilitadores e/ou inibidores de aprendizagem no ambiente organizacional. Entretanto, não se fortaleceu a impressão sobre os focos diversificados em aspectos socioculturais e/ou técnico-organizacional, que foram observados nas entrevistas com brasileiros e alemães, respectivamente. Em profissionais de ambas culturas, os facilitadores que mais determinam o uso de estratégias de aprendizagem são de natureza sociocultural, promovendo a socialização, a comunicação e a troca de ideias. Não obstante, alguns fatores corporativos, tais como função de supervisão e autonomia de tomada de decisão, afetam a busca por ajuda interpessoal.

O estudo 2 também esclareceu a relação quantitativa entre tempo de estudo do idioma, proficiência linguística e uso do idioma no local de trabalho, confirmando os relatos qualitativos. Verificou-se que a família é um recurso social valioso, desde que os seus membros estejam ajustados no país anfitrião, sendo este o caso para brasileiros e alemães. Porém, não foram levantados dados sobre a família que potencialmente acompanha o profissional na sua transferência cultural.

Limitações e pesquisa futura

A presente pesquisa tem algumas limitações devido ao tamanho da amostra. No entanto, é necessário destacar que se trata de fato de uma amostra representativa de profissionais que percorreram uma transferência cultura e que tem vínculo empregatício. Além disso, a amostra supera as proporções por cultura encontradas em *surveys* que são frequentemente citados, tais como o *Global Relocation Trends. 2016 Survey Report* (Brookfield, 2016).

O tamanho de amostra limitou a escolha de tipos de análise a serem feitas. Não foi possível reunir evidências de validade das escalas para a população de expatriados e imigrantes. Foram encontrados índices para validade de construto em profissionais na Alemanha e no Brasil, os quais fundamentaram o agrupamento de fatores. O tamanho da amostra impossibilitou a construção de modelos preditivos e a testagem dos mesmos, limitando a análise à comparação entre grupos.

Um potencial problema técnico foi encontrado durante as análises. A definição de um filtro não permitiu avaliar a eficácia percebida do TTC. Foi apenas possível observar insatisfação com o conteúdo de TTC e a sua eficácia em dados descritivos levantados no questionário inicial. Sugere-se também levantar o dado se os cônjuges participaram de um TTC, uma vez que a adaptação deles é um facilitador importante de aprendizagem e subsequente adaptação do profissional.

Em pesquisas futuras, sugere-se ampliar os resultados para outras culturas, de modo a confirmar o achado de que o processo de aprendizagem informal no trabalho é étic. Reconhecendo que parece não haver diferença entre indivíduos com tipos de transferência culturais diferentes, é necessário usufruir essa informação para ampliar o tamanho da amostra e possibilitar a construção de modelos preditivos.

Esses modelos também deveriam incluir resultados mais distais que apontem a importância dessa aprendizagem, tais como adaptação sociocultural e psicológica. Outrossim, pesquisas anteriores já têm mostrado que aprendizagem no trabalho é uma questão temporal a qual deve ser

considerada e levantada para favorecer o saber sobre como e quando intervir para promover a adaptação transcultural desses profissionais. Contudo, uma vez que se trata de aprendizagem entre culturas, é imprescindível levar em conta o conjunto de normas e valores que o profissional carrega e que precisará ser alinhado àquele encontrado no seu novo ambiente social e organizacional. A fim de entender melhor a dinâmica dessa socialização, será também necessário dar ouvidos aos profissionais nativos que recebem os transferidos nos países anfitriões.

Implicações teóricas e práticas

Muitos estudos enfatizam as características individuais de profissionais transferidos de países. O presente estudo claramente indica que há habilidades que podem ser aprendidas e que a maioria dos facilitadores e/ou inibidores dessa aprendizagem são de natureza organizacional. Com isto, o foco das práticas organizacionais deve ser mudado para (1) o levantamento de CHAs necessárias para desempenhar cargos específicos, (2) a divulgação e o incentivo à aquisição das mesmas e (3) a promoção de suporte organizacional adequado a tarefas atribuídas ao profissional. Em outras palavras, é necessário equilibrar recursos e demandas do trabalho para melhorar a eficácia dos resultados desses profissionais e diminuir o índice de fracassos nas transferências.

Há três estratégias de aprendizagem frequentemente citadas em pesquisas nos mais diversos contextos de trabalho, por permitirem que o profissional encontre soluções flexíveis e rápidas: aplicação prática, reflexão intrínseca e extrínseca e busca por ajuda interpessoal. Nesta pesquisa, essas estratégias são associadas à proficiência linguística, ao tipo de contrato que é feito com o profissional, ao apoio do RH ou de um agente de relocação, ao oferecimento de TTC, à responsabilidade de supervisão, aos níveis de autonomia de tomada de decisão e à interdependência iniciada e recebida. Sabendo da facilitação e/ou inibição de aprendizagem no trabalho de acordo com a variação destes fatores, é urgente que organizações ofereçam o suporte necessário a seus funcionários para que eles possam desenvolver-se profissionalmente e contribuir com retorno para elas.

Há uma grande parte da investigação feita com estudantes internacionais (norte-americanos e asiáticos) que participam de simulações empresariais, gerando resultados potencialmente mais homogêneos e enviesados. A presente pesquisa mostra a importância de entender a realidade de profissionais alemães e brasileiros, suas necessidades de aprendizagem e como essa aprendizagem é facilitada ou dificultada, em função da cultura nativa e da natureza da transferência cultural. Apesar

de serem resultados incipientes, sugerem que o processo de aprendizagem informal no trabalho é étic, requerendo, porém, uma análise cuidadosa de seus antecedentes.

Referências

- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho 2ª Ed.* (pp. 244-284). Porto Alegre: Artmed.
- Aguiar, A. C. (2007). Percepções de pesquisadores sobre atividades cooperativas de P&D: uma análise com base na teoria institucional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 11(4), 59-86. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000400004>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2000). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams , Organizations , and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451 -474. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Anderson, L. E. (1994). A new look at an old construct: Cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(3), 293-328. [http://doi10.1016/0147-1767\(94\)90035-3](http://doi10.1016/0147-1767(94)90035-3)
- Araújo, U. P., Antonialli, L. M., Guerrini, F. M., & Oliveria, R. F. (2011). A percepção e as estratégias de ação do pesquisador de Café em sua Rede Colaborativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 670- 688. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000400007>
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2014). O retrato do treinamento no Brasil 2013/2014. Recuperado em: <http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presse Universitaire de France.
- Barmeyer, C. I. (2004). Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(6), 577–594. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.01.011>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Berry, J. W. (1992). Acculturation and adaptation in a new society. *International Migration*, 30(1), 69-85. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2435.1992.tb00776.x>
- Berry, J. W. (1969). On cross-cultural comparability. *International Journal of Psychology*, 4, 119-128.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Breugelmans, S. M., Chasiotis, A., & Sam, D. L. (2012). *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications 3rd Ed.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berry, J. W., & Sam, D. (1997). Acculturation and Adaptation. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitçibasi, *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 3: Social Behavior and Applications 2nd Ed.* (pp.291-326). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Billet, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209-214. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005548>
- Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure and role innovation. *Group & Organization Management*, 17(2), 171-185. <http://doi.org/10.1177/1059601192172005>
- Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. R. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317. <http://doi/10.5465/AMR.1991.4278938>

- Black, J. S., & Gregersen, H. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. Recuperado 22 de agosto 2015: <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>
- Boud, D., & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: Communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), 194. <http://doi.org/10.1108/13665620310483895>
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 24(3), 448–457. <http://doi.org/10.1590/S0102-79722011000300005>
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: effects of organizational an team structure on internal and external learning. *Organizational Science*, 24(4), 1120- 1139. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0783>
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Brislin, R. W., & Horvath, A.-M. (1997). Cross-cultural training and multicultural education. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kağıtçibasi, *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 3: Social Behavior and Applications 2nd Ed.* (pp.327-370). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Brookfield (2012). *Global Relocation Trends. 2012 Survey Report*. Recuperado em: <https://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf>
- Brookfield (2016). *Global Relocation Trends. 2016 Survey Report*. Recuperado em: <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/#/download>
- Camilleri, C., & Malewska-Perye, H. (1997). Socialization and identity strategies. In J. W. Berry, P. R. Dasen, & T. S. Saraswathi (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 2, Basic Processes and Human Development 2nd Ed.* (pp. 41-68). Needham Heights, MA: Allan & Bacon.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: the role of high quality interpersonal relationships and psychological safety. *System Research and Behavioral Science*, 26, 81- 98. <http://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmonson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: the role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54. <http://doi.org/10.1177/1476127011434797>
- Chao, G., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Conlon (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 283-295. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590410527663>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21–50. http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2
- Cross, J. (2007). A natural way of learning. In J. Cross, *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance* (pp. 15-24). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Crouch, M. (2006). Contextuality and cultural texts: a case study of workplace learning in call centres. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 426-438. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620610692999>

- Daal, T. Van, Donche, V., & Maeyer, S. De. (2014). The Impact of Personality , Goal Orientation and Self-Efficacy on Participation of High School Teachers in Learning Activities in the Workplace, 21–40. <http://doi.org/10.1007/s12186-013-9105-5>
- Disciplina Comportamento Organizacional (2015). Planilha de registro da produção intelectual em periódicos nacionais 1996-2014. Brasília: Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.
- Ellinger, A. D., & Cseh, M. (2007). Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. *Journal of Workplace Learning*, 19, 435–452. <http://doi.org/10.1108/13665620710819384>
- Erhardt, N. (2011). It is all about teamwork? Understanding processes in team-based knowledge work. *Management Learning*, 42, 87- 112. <http://doi.org/10.1177/1350507610382490>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences, *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Fijneman, Y. A., Willemsen, M. E., Poortinga, Y. H., Erelcin, F. G., Georgas, J., Hu, C. H., Leung, K., & Malpass, R. S.(1996). Individualism-colectivism: An empirical study of a conceptual issue. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(4), 381-402. <http://doi.org/10.1177/0022022196274001>
- Fisher, K., & Hutchings, K. (2013). Making sense of cultural distance for military expatriates operating in an extreme context, 812(July), 791–812. <http://doi.org/10.1002/job>
- Fisher, S. L., Wasserman, M. E., & Palthe, J. (2007). Management practices for on-site consultants: Lessons learned from the expatriate experience. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 17–29. <http://doi.org/10.1037/1065-9293.59.1.17>
- Gagné, R. M., & Medsker, K. L. (1996). *The conditions of learning: Training aplications* (4ª ed.). Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Germain, M.-L., & Grenier, R. S. (2015). Facilitating workplace learning and change. *Journal of Workplace Learning*, 27(5), 366-386. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-03-2013-0017>
- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2012). Understanding the Individualism-Collectivism Cleavage and its Effects: Lessons from Cultural Psychology. In M. Aoki, T. Kuran, & G. Roland (Ed.), *Institutions and Comparative Economic Development*. Palgrave McMillan (forthcoming). Recuperado em 19 de fevereiro 2017: <http://eml.berkeley.edu/~groland/pubs/IEA%20papervf.pdf>
- Guðmundsdóttir, S., & Lundbergsdóttir, L. M. (2016). Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation. *Journal of Workplace Learning*, 28 (8), 510-518. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0050>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317- 375. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Haemer, H. D., & Borges-Andrade, J. E. (2016). *Evidências de validade para a escala de estratégias de aprendizagem no trabalho na Alemanha*. Sessão de Painéis apresentado na 46ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, Fortaleza – CE.
- Haemer, H. D., Borges-Andrade, J. E., & Cassiano, S. K. (2016). Learning strategies at work and professional development. Manuscrito submetido para publicação.
- Haemer, H. D., & Borges-Andrade, J. E. (2016). Learning strategies at work scale: a confirmatory factor analysis. Manuscrito em preparação.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D.-Y.(2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>

- Harvey, M., & Kiessling, T. (2004). The negative effects of being a "late" newcomer during an expatriation assignment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(6), 551–576. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.01.010>
- Harzing, A.-W. (2001). Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379. [http://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00061-X](http://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00061-X)
- Haueter, J. a., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20–39. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00017-9](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9)
- Hechanova, R., Beehr, T. a, & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' a justment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 52(2), 213–236. <http://doi.org/10.1111/1464-0597.00132>
- Hetzner, S., Heid, H., & Gruber, H. (2015). Using workplace changes as learning opportunities: Antecedents to reflection in professional work. *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 34- 50. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-12-2013-0108>
- Hofstede, G. (1996). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, rev. Ed. New York, NY: McGraw Hill,
- Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). International Journal of Intercultural Relations Cultural intelligence , personality , and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151–157. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.08.005>
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 431–441. <http://doi.org/10.1108/13665620410566405>
- Illeris, K. (2011). Workplace and Learning. In: Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (Eds.). *The Sage Handbook of Workplace Learning*, 32-45. Sage: London.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2014). IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in die betriebliche Weiterbildung. Recuperado em: <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/susanne-seyda-dirk-werner-iw-continuous-vocational-training-survey-2014-201128?highlight=iw%252Bweiterbildungserhebung%252B2014>
- Jacobs, R. L., & Park., Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150. <http://doi.org/10.1177/1534484309334269>
- Jönsson, S., & Schölin, T. (2014). Potentials facilitators of workplace learning in a TPS based company. <http://doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0130>
- Joy, S., & Kolb, D. a. (2009). Are there cultural differences in learning style? *International Journal of Intercultural Relations*, 33(1), 69–85. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.11.002>
- Kagitçibasi, C. (1997). Individualism and Collectivism. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitçibasi, *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 3: Social Behavior and Applications 2nd Ed.* (pp.1-50). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Ko, H.-C., & Yang, M.-L. (2011). The effects of cross-cultural training on expatriate assignments. *International Communication Studies XX* (1), 158-174.
- Korte, R. F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: a case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 285-306. <http://doi.org/10.1002/hrdq.20016>
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415. <http://doi.org/10.1177/1059601111405985>

- Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (2016). Themes in Expatriate and Repatriate Research Over Four Decades: What Do We Know and What Do We Still Need To Learn? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), annurev-orgpsych-041015-062437. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062437>
- Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369–383. <http://doi.org/10.1108/13665620910966785>
- Lee, P.-C., & Cheng, C.-T. (2014). Organisational Socialisation Facilitates Oversea Assignment. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 3(2), 49– 58. <http://doi.org/10.15209/jbsge.v3i2.135>
- Lee, L.-Y., & Croker, R. (2006). A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1887-1205. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570610710827>
- Lee, L., Veasna, S., & Wu, W. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance. *Career Development International*, 18(4), 377–415. <http://doi.org/10.1108/CDI-06-2012-0062>
- Litrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: a critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355-388. <http://doi.org/10.1177/1534484306290106>
- Liu, D., & Fu, D. D. (2011). Motivating protégés' personal learning in teams: a multilevel investigation of autonomy support and autonomy orientation. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1195- 1208. <http://doi.org/10.1037/a0024716>
- Lohman, M. C. (2006). Factors influencing teachers' engagement in informal learning activities. *Journal of Workplace Learning*, 18(3), 141-156. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620610654577>
- Longenecker, C. O. (2010). Barriers to managerial learning: lessons for rapidly changing organizations. *Development and Learning in Organizations*, 24 (5), 8-11. <http://dx.doi.org/10.1108/14777281011069763>
- Lonner, W. J., & Adamopoulos, J. (1996). Culture as antecedent to behavior. In J. W. Berry, Y. H. Poortinga, & J. Pandey (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 1: Theory and Method 2nd Ed.* (pp. 43-84). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*, 13(6), 246-253. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005724>
- Maertz Jr., C. P., Hassan, A., & Magnusson, P. (2009). When learning is not enough: A process model of expatriate adjustment as cultural cognitive dissonance reduction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 66-78. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.05.003>
- Magnini, V. P., & Honeycutt Jr., E. D. (2003). Learning orientation and the hotel expatriate manager experience. *Hospitality Management*, 22, 267-280. [http://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00023-9](http://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00023-9)
- Mahajan, A., & Toh, S. M. (2014). Facilitating expatriate adjustment: The role of advice-seeking from host country nationals. *Journal of World Business*, 49(4), 476–487. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.10.003>
- Malvezzi, S. (2015). The history of training. In K. Kraiger, J. Passmoore, N. R. Santos, & S. Malvezzi, *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 13-31). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <http://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implication for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224 - 253. <http://doi.org/10.1.1.320.1159>

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25-34. <http://doi.org/10.1002/ace.5>
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., Cahallan, M. W., & Volpe, M. (2006). Reviewing theory and research on informal and incidental learning. Paper presented at the meeting of the Academy of Human Resource Development, Columbus, OH.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Michailova, S., & Wilson, H. I. M. (2008). Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*, 43(2), 243–254. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.002>
- Miller, L. (2014). Spending on employee training remains a priority. *2014 State of Industry Report*. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- Milligan, C., Fontana, R. P., Littlejohn, A. L., & Margaryan, A. (2015). Self-regulated learning behaviour in the finance industry. *Journal of Workplace Learning*, 27(5), 387–402. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-02-2014-0011>
- Moeller, M., Harvey, M., & Williams, W. (2010). Socialization of Inpatriate Managers to the Headquarters of Global Organizations: A Social Learning Perspective. *Human Resource Development Review*, 9, 169–193. <http://doi.org/10.1177/1534484310361917>
- Moon, H. K., Choi, B. K., & Jung, J. S. (2012). Previous International Experience , Cross-Cultural Training , and Expatriates ' Cross-Cultural Adjustment : Effects of Cultural Intelligence and Goal Orientation, 23(3). <http://doi.org/10.1002/hrdq>
- Moraes, V. V., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Individual and contextual variables in municipal officers ' workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 27(2), 95-111. <http://doi.org/10.1108/JWL-02-2014-0020>
- Morgensen, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mourão, L., Porto, J. B., & Puente-Palacios, K. (2014). Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. *Psico-USF*, 19(1), 73–85. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712014000100008>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 327–335. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.009>
- Osman-Gani, Aa. M., & Rockstuhl, T. (2009). Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 277–290. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.02.003>
- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(1), 37–59. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2003.12.004>
- Peixoto, A., & Bastos, V. (2016). [Evidências de validade do Questionário de Desenho de Trabalho no Brasil]. Dados não publicados.
- Pype, P., Mertens, F., Wens, J., Stes, A., Eynden, B. Van Den, & Deveugele, M. (2015). Preparing palliative home care nurses to act as facilitators for physicians ' learning : Evaluation of a training programme. <http://doi.org/10.1177/0269216314560391>
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2011). Conditioning factors of na organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, 23(3), 173-194. <http://dx.doi.org/10.1108/13665621111117215>

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*, 334- 348. <http://doi.org/10.1037/a0014248>
- Ren, H., Shaffer, M. a., Harrison, D. a., Fu, C., & Fodchuk, K. M. (2014). Reactive Adjustment or Proactive Embedding? Multistudy, Multiwave Evidence for Dual Pathways to Expatriate Retention. *Personnel Psychology, 67*(1), 203–239. <http://doi.org/10.1111/peps.12034>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 413–446. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Shan, H. (2012). Learning to “ fit in ”: the emotional work of Chinese immigrants in Canadian engineering workplaces. <http://doi.org/10.1108/13665621211239886>
- Smith, P. B., Fischer, R., Vignoles, V. L., & Bond, M. H. (2013). *Understanding social psychology across cultures: engaging with others in a changing world, 2nd Edition*. London: Sage
- Stegman, S., Van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire. Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie, 54* (28), 1-28. <http://doi.org/10.1026/0942-4089/a000002>
- Souza, A. E. S. (2007). *Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação* (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Sussman, N. M. (2002). Sojourners to another country: the psychological roller-coaster of cultural transitions. *Online Readings in Psychology and Culture* (International Association for Cross-Cultural Psychology). Recuperado em: <http://scholarworks.gvsu.edu/do/search/?q=sussman&start=0&context=1884946>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 12- 21. <http://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Toh, S. M., & Denisi, A. S. (2007). Host country nationals as socializing agents: a social identity approach. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 281-301.
- Van Der Heijden, B., Boon, J., Van Der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development, 13*(1), 19–37. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>
- Van De Vijer, F. J. R., & Leung, K. (1996). Methods and data analysis of comparative research. In J. W. Berry, Y. H. Poortinga, & J. Pandey (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 1: Theory and Method 2nd Ed.* (pp. 257-300). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 1*, 209–264. <http://doi.org/10.1177/1534484302011004>
- Van Rijn, M. B., Yang, H., & Sanders, K. (2013). Understanding employees' informal workplace learning. *Career Development International, 18*(6), 610-628. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0124>
- Van Ruysseveldt, J., & Van Dijke, M. (2011). When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 470- 483. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.003>
- Weststar, J. (2009). Worker control and workplace learning: expansion of the job demand control model. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 48*(3), 533- 548. <http://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00572.x>
- Wong, E. M., Haselhuhn, M. P., & Kray, L. J. (2012). Improving the future by considering the past: the impact of upward counterfactual reflection and implicit beliefs on negotiation performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*, 403- 406. <http://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.07.014>

- Yamazaki, Y. (2005). Learning styles and typologies of cultural differences: A theoretical and empirical comparison. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(5), 521–548.
<http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.07.006>
- Zhang, Y. (2013). Expatriate development for cross-cultural adjustment: effects of cultural distance and cultural intelligence. *Human Resource Development Review* 12(2), 177-199.
<http://doi.org/10.1177/1534484312461637>

Anexo

Seção A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(versão alemã)

Die Teilnahme an der Studie zum Thema informelle Lernprozesse in der Arbeit in deutschen und brasilianischen Expatriaten ist freiwillig. Sie können die Teilnahme an dem Forschungsprojekt jederzeit beenden, ohne dass Ihnen dadurch Nachteile entstehen. Alle Informationen, die ich im Rahmen des Projekts von Ihnen erhalte, werden absolut vertraulich behandelt. Bei der Auswertung und Aufbereitung Ihrer Daten werden die Unterlagen anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf Sie oder Ihr Unternehmen gezogen werden können. Stimmen Sie der Teilnahme an dieser Studie zu? (Ja/Nein)

(versão portuguesa)

A participação na pesquisa processos informais de aprendizagem no trabalho em expatriados alemães e brasileiros é voluntária. A qualquer momento, você pode encerrar a participação no projeto de pesquisa sem ter qualquer desvantagem. Todas as informações, que receberei durante a pesquisa de você, serão tratados de forma sigilosa e os dados serão analisados de forma agrupada, de forma que não poderão ser tirados conclusões sobre você ou sua organização. Você concorda de participar desta pesquisa? (Sim/Não)

Seção B: Questionário inicial sobre o profissional e sua experiência internacional

(versão alemã)

Kurzer Fragebogen zur eigenen Person und zur internationalen Erfahrung

Liebe(r) TeilnehmerIn,

Ich bedanke mich für Ihr Interesse an meinem Forschungsprojekt zum Thema informelle Lernprozesse in der Arbeit in deutschen und brasilianischen Expatriaten teilzunehmen. Ihre Teilnahme bei dieser Studie ist essenziell um herauszufinden wie Ihr Lernen ein Schlüsselfaktor für den Erfolg ihrer internationalen Erfahrung sein kann.

Wie bereits mitgeteilt, besteht der erste Teil der Studie in einem kurzen Fragebogen mit generellen Informationen über Sie selbst und über Ihren Aufenthalt in Brasilien. Dieser Fragebogen hilft mir zu identifizieren, auf welche Weise Sie in die aktuelle Studie passen und wird einen Rahmen für das Interview geben, in welchem ich ihre Arbeitserfahrung in Brasilien, Ihr Lernen und mögliche Faktoren, die dies erleichtern oder erschweren können, verstehen möchte.

Soziodemografische und berufliche Fragen

1. Ich bin _____ Jahre alt.
2. Meine Nationalität ist _____
3. Ich bin ledig verpartnert verheiratet geschieden verwitwet
Für den Fall das verheiratet oder verpartnert, welche ist die Nationalität ihrer Ehefrau/
Ehemannes oder Ihres Lebenspartners/Lebenspartnerin? _____
4. Ich bin _____ (Beruf)
5. Ich arbeite seit _____ (Monaten/ Jahren) für mein Unternehmen.

Fragen zur internationalen Erfahrung

1. Ich bin seit _____ (Monaten/ Jahren) in Brasilien.
2. Ich bin mit meiner Familie nach Brasilien gekommen: ja nein
3. Ich habe schon andere Erfahrungen im Ausland gemacht: ja nein
Falls ja, wo und wie lange?
4. Haben Sie an einem Training teilgenommen, welches durch Ihr Unternehmen oder andere Organisationen angeboten wurde, um sich besser vorzubereiten oder anzupassen? ja nein

Falls ja, beschreiben Sie dieses bitte genauer

(versão portuguesa)

Caro(a) participante,

Agradeço seu interesse em participar da minha pesquisa sobre processos de aprendizagem informal no trabalho de expatriados brasileiros e alemães. A sua participação nesta pesquisa é essencial para conhecermos mais sobre como o aprendizado pode ser um fator chave de sucesso nessas experiências internacionais.

A primeira parte da pesquisa tem um questionário breve que pede informações gerais sobre você e sua estadia na Alemanha. Com elas, poderei identificar de que forma você se enquadra na pesquisa e dará o direcionamento para uma entrevista na qual buscarei entender sua experiência de trabalho na Alemanha, seu aprendizado e possíveis fatores facilitadores e barreiras.

Questões sociodemográficas e profissionais

1. Tenho _____ anos
2. Sou brasileiro(a)/alemão(a) (por favor, circule o correspondente a você)
Se além disso, tiver outra nacionalidade, por favor indique aqui _____
3. Sou casado(a) solteiro(a) divorciado(a) em uma união estável
Se é casado, qual a nacionalidade de seu cônjuge/
sua(seu) companheira(o)? _____
4. Sou _____ (profissão)
5. Há _____ (anos) trabalho na empresa atual

Questões sobre experiência internacional

1. Há _____ (meses/anos) estou na Alemanha.
2. Eu vim para a Alemanha com a família: sim não
3. Eu já tive outra experiência no exterior: sim não
Se teve outra experiência, onde e por quanto
tempo? _____
4. Você participou de um treinamento oferecido pela empresa ou outras organizações para se preparar ou ajustar melhor? sim não
Se afirmativo, por favor descreva como ocorreu este treinamento:

Seção C: Roteiro de entrevista
(versão alemã)

Interviewleitfaden

- Forschungsprojekt über informelle Lernprozesse bei der Arbeit in deutschen und brasilianischen Expatriaten

Allgemein

1. Beschreiben Sie Ihren Arbeitsalltag
2. Was haben Sie während Ihres Aufenthaltes in Brasilien gelernt?
3. Was hat Ihnen dabei geholfen diese Kompetenzen zu entwickeln?
4. Was hat es Ihnen erschwert diese Kompetenzen zu entwickeln?

Vertieft

1. *Beschreiben Sie Ihren Arbeitsalltag*
 - ✓ Wenn Sie an einen typischen Arbeitsalltag denken, denken Sie zum Beispiel an X-Tag, wenn Sie zur Arbeit kommen, wie sieht Ihre Routine aus?
 - ✓ Was sind Ihre Aufgaben?
 - ✓ Sie haben irgendwas über XY gesagt, wie ist das genau, können Sie mir das detaillierter beschreiben?/ Könnten Sie mir etwas mehr über ... sagen?
 - ✓ Das bedeutet das ...?
 - ✓ Und die Angestellten? Auf welcher Sprache kommunizieren sie sich?
 - ✓ Und wenn Sie sich in der Situation X befinden, wie ist der Ablauf genau?

2. *Was haben Sie während Ihres Aufenthaltes in Brasilien gelernt?*
 - ✓ Haben Sie schon portugiesisch gesprochen? Auf welcher Sprache kommunizieren Sie sich mit Ihren Kollegen?
 - ✓ Wie haben Sie gelernt mit Schwierigkeiten umzugehen?
 - ✓ Lassen Sie uns ein bisschen über Probleme/Herausforderungen/ängste sprechen, die sie hatten, aber jetzt nicht mehr haben, wie haben Sie die gelöst? Wie sind Sie damit umgegangen? (in der Arbeit, ausserhalb der Arbeit; emotionale Komponenten bei der Arbeit, Gesetzmässigkeiten, Bürokratie, Politik, Transport, Fortbewegung, Einkauf, Tabus, Anpassung der Familie)
 - ✓ Wenn Sie das Arbeitsklima- und die Arbeitskultur jemanden beschreiben sollte, der das noch nicht erlebt hat, wie wäre das?
 - ✓ Und die Art und Weise zu arbeiten? (mit Kollegen oder allein), war das in Deutschland anders? Wie haben Sie sich angepasst? (Verantwortung, Deadlines, Ressourcen, Knappheit von Ressourcen)
 - ✓ Könnten Sie mir etwas über Ihre persönlichen Beziehungen erzählen? (in der Arbeit, ausserhalb der Arbeit) Und das Team?
 - ✓ Und wenn Sie an Ihre beruflichen und technischen Kenntnisse denken?

3. *Was hat Ihnen dabei geholfen diese Kompetenzen zu entwickeln?*
 - ✓ Haben Sie irgendeine(n) Orientierung/Mentor/Begleitung/soziale Unterstützung gehabt? (Fragebogen)
 - ✓ Wenn Sie an X denken, was hat Ihnen geholfen...? (Persönlichkeit, Proaktivität, soziale Unterstützung)
 - ✓ Von dem was Sie mir sagen, scheint es mir, dass Sie denken... liege ich da richtig?
 - ✓ Könnten Sie mir etwas über die Faktoren sagen, die Überbrückung von Problemen/ Herausforderungen/Ängsten unterstützt haben?

4. *Was hat es Ihnen erschwert diese Kompetenzen zu entwickeln?*
 - ✓ Kulturelle Umstellungen (jeitinho brasileiro, jeitinho alemão)
 - ✓ Operative Schwierigkeiten (Knappheit von Ressourcen, Gesetze, Politik)?

(versão portuguesa)

Roteiro da entrevista

– *Pesquisa sobre processos de aprendizagem informal no trabalho em expatriados brasileiros e alemães*

Básico

1. Descreva seu dia-a-dia de trabalho.
2. O que você aprendeu durante sua estadia na Alemanha?
3. O que ajudou você desenvolver essas competências?
4. O que dificultou você desenvolver essas competências?

Aprofundado

1. *Descreva seu dia-a-dia de trabalho.*
 - ✓ Se fosse pensar em um dia típico, pensa na X-feira, por exemplo quando você vem ao trabalho, como é sua rotina?
 - ✓ Quais são suas tarefas?
 - ✓ Você falou alguma coisa sobre XY, como é exatamente, você me poderia descrever isto mais em detalhe? / Poderia me dizer algo a mais sobre...?
 - ✓ Isto significa que...?
 - ✓ E os funcionários? Vocês se comunicam em que idioma?
 - ✓ E quando você se encontra em situação X, como é o procedimento exatamente?
2. *O que você aprendeu durante sua estadia na Alemanha?*
 - ✓ Você já falava alemão? Você se comunica em que idioma com seus colegas?
 - ✓ Como você aprendeu de lidar com dificuldades?
 - ✓ Vamos falar de problemas/desafios/medos que você teve, mas você não tem mais? Como você aprendeu resolvê-los? (no trabalho, fora do trabalho; componentes emocionais no trabalho, legislação, burocracia, políticas, transporte, locomoção, compras, tabus, adaptação da família)
 - ✓ Como você descreveria o clima e a cultura de trabalho para alguém que não teria passado por isso antes?
 - ✓ E o jeito de se trabalhar (com colegas ou sozinho), foi diferente do Brasil? Como se adaptou? (Responsabilidades, prazos, recursos, escassez de recursos)
 - ✓ Poderia me falar sobre relações interpessoais? (no trabalho, fora do trabalho) E a equipe do trabalho?
 - ✓ E se você pensar no seu conhecimento profissional e técnico?
3. *O que ajudou você desenvolver essas competências?*
 - ✓ Você algum tipo de orientação/ mentoria /companhia /suporte social? (veja aqui também o questionário breve)
 - ✓ Quando você pensa em X, o que ajudou você ...? (personalidade, proatividade, suporte social)
 - ✓ Daquilo que você diz parece que você pensa... Estou certo nisso?
 - ✓ Poderia me falar sobre fatores que promoveram que você superou os problemas/desafios/medos que você mencionou antes?
4. *O que dificultou você desenvolver essas competências?*
 - ✓ Mudanças culturais (jeitinho brasileiro, jeitinho alemão)
 - ✓ Dificuldades operativas (escassez de recursos, legislação, políticas)?

Seção D: Questionário final

(versão alemã)

(1) Einverständniserklärung

(sim/não)

(2) Skala zur Erfragung von Lernstrategien (reduzierte Version)

1. Im Arbeitsalltag probiere ich neue Arten aus um meine Arbeit auszuführen.
2. Um die Ausführung meiner Arbeit zu verbessern, versuche ich auswendig zu lernen (Nummern von Rubriken, Konten, Transaktionen in Systemen, etc.).
3. Um die Ausführung meiner Arbeit zu verbessern, versuche ich standardisierten Abläufen zu folgen.
4. Um meine Arbeitsabläufe besser auszuführen, versuche ich auswendig gelernte Tätigkeiten und Abläufe automatisch durchzuführen.
5. Um meine Arbeit besser auszuführen, wiederhole ich eben gelernte Informationen und Wissen.
6. Ich versuche zu verstehen wie die Tätigkeiten der verschiedener Organisationsbereiche meine Arbeit beeinflussen.
7. Wenn ich Zweifel an etwas in meiner Arbeit habe, suche ich Hilfe in Veröffentlichungen der Organisation.
8. Um die Tätigkeiten und Abläufe, die ich in der Arbeit ausführe besser zu verstehen, nutze ich Informationen, die im Intranet der Organisation verfügbar sind.
9. Wenn ich etwas über meine Arbeit lernen muss, bitte ich um die Hilfe meiner Teamkollegen.
10. Wenn ich Zweifel an meiner Arbeit habe, ziehe ich Normen und die Anleitungen der Organisation zu Rate.
11. Ich versuche zu verstehen wie die verschiedenen Aspekte meiner Arbeit untereinander vernetzt sind.
12. Indem ich Kollegen von anderen Teams um Rat frage, versuche ich neue Kenntnisse und Informationen zu erlangen.
13. Wenn ich Zweifel an meiner Aufgabe habe, frage ich Arbeitskollegen, die mehr Erfahrung haben.
14. Ich versuche zu verstehen, wie meine Arbeit mit den Ergebnissen, die in den verschiedenen Bereichen der Organisation erlangt werden, in Verbindung steht.
15. Ich versuche die Abläufe der Arbeit zu verbessern, in dem ich im Arbeitsalltag neue Verfahren ausprobiere.
16. Ich probiere neue Kenntnisse aus, in dem ich sie im Arbeitsalltag anwende.
17. Ich versuche zu verstehen wie unterschiedliche Bereiche meiner Organisation untereinander vernetzt sind.

(3) Work Design Questionnaire

1. Ich bin frei in der zeitlichen Einteilung meiner Arbeit.
2. Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge ich meine Arbeit mache.
3. Ich kann meine Arbeit so planen, wie ich es möchte.
4. Meine Arbeit ermöglicht es mir Initiative zu übernehmen und nach eigenem Ermessen zu handeln.
5. Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen.
6. Meine Arbeit gewährt mir einen großen Entscheidungsspielraum.
7. Bei meiner Arbeit habe ich die Möglichkeit, enge Freundschaften zu knüpfen.
8. Bei meiner Arbeit habe ich die Möglichkeit, andere Menschen kennen zu lernen.
9. An meinem Arbeitsplatz kann ich mich mit anderen Menschen austauschen.
10. Mein Vorgesetzter interessiert sich für das Wohlergehen der Mitarbeiter.
11. Meine Kollegen interessieren sich für mich.
12. Meine Arbeitskollegen sind freundlich.
13. Meine Arbeit verlangt, dass ich meine Aufgaben erledige, bevor andere ihre Arbeit machen können.
14. Die Arbeit anderer hängt direkt davon ab, ob ich meine Arbeit gut oder schlecht mache.
15. Bevor meine Arbeit nicht fertig ist, können andere ihre Arbeit nicht erledigen.
16. Meine Arbeitsaufgaben sind stark von der Arbeit anderer Personen abhängig.
17. Meine Arbeit ist von der Arbeit vieler verschiedener Personen abhängig.
18. Bevor andere ihre Arbeit nicht gemacht haben, kann ich meine Arbeit nicht ausführen.

(4) Soziodemografische Fragen

1. Wie lange sind Sie in Brasilien? (Monate)
2. Wie lange arbeiten Sie für Ihr Unternehmen? (Monate)
3. Sind Sie über Ihr Unternehmen gekommen?
4. Hatten Sie einen Arbeitsvertrag in Ihrem jetzigen Unternehmen, bevor Sie nach Brasilien gekommen sind?
5. Haben Sie brasilianische Familienangehörige?
6. Haben Sie, vor Ihrer Abreise aus Deutschland oder nach Ihrer Ankunft in Brasilien, an einem interkulturellen Training teilgenommen?
7. Von 1 bis 10, wie effektiv war dieses Training für Sie?
8. Hat Ihnen Ihr Unternehmen einen Sprachkurs angeboten, als Sie nach Brasilien gekommen sind?
9. Hat Ihnen Ihr Unternehmen Hilfe angeboten, als Sie anfangen zu arbeiten, nachdem Sie nach Brasilien gekommen sind (HR, Relocation Agent)?
10. Wie lange lernen Sie portugiesisch? (Jahre, Monate)
11. Von 1 bis 10, für wie profizient halten Sie sich?
12. Sprechen Sie noch andere Sprachen?
13. Welche?
14. Haben diese beim Erlernen vom Portugiesischen geholfen?
15. Welche Sprache nutzen Sie an Ihrem Arbeitsplatz?
16. Wie viele Leute arbeiten direkt mit Ihnen zusammen (Team)?
17. Sind Sie, in Ihrer aktuellen Position, für die Supervision von anderen Leuten verantwortlich?
18. Alter (Jahre)
19. Geschlecht
20. Letzter abgeschlossener Bildungsgrad

(versão portuguesa)

(1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(sim/não)

(2) Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (versão reduzida)

1. Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.
2. Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados (número de rubricas, contas, transações em sistemas, etc)
3. Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.
4. Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.
5. Visando executar melhor minhas atividades de trabalho, busco repetir automaticamente ações e procedimentos memorizados.
6. Para executar melhor o meu trabalho, procuro repetir mentalmente informações e conhecimentos recém-adquiridos.
7. Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.
8. Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.
9. Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.
10. Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.
11. Quando estou em dúvida sobre algo no trabalho, consulto normativos e instruções editados pela organização.
12. Para obter informações que necessito para o meu trabalho, leio informativos e matérias publicadas na agência de notícias.
13. Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.
14. Procuro obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outras equipes.
15. Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.
16. Procuro compreender como meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização.
17. Procuro aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.
18. Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho

19. Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.

(3) Questionário de desenho de trabalho

1. O trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades.
2. O trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.
3. O trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades
4. O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoais para realiza-lo.
5. O trabalho possibilita que eu tome muitas decisões por conta própria.
6. O trabalho me proporciona bastante autonomia para tomar decisões.
7. Eu tenho a oportunidade de construir relações de amizade em meu trabalho.
8. Eu tenho a oportunidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.
9. Eu tenho a oportunidade de encontrar com outras pessoas em meu trabalho.
10. A pessoa que me supervisiona se preocupa com o bem-estar dos que trabalham para ela.
11. As pessoas com as quais trabalho se importam comigo.
12. As pessoas com quem eu trabalho são amigáveis.
13. O trabalho exige que eu realize minhas atividades antes que os outros terminem as suas.
14. Outros trabalhos dependem diretamente do meu.
15. A menos que meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.
16. As atividades do trabalho, para serem completadas, são muito afetadas pelo trabalho de várias pessoas diferentes.
17. O meu trabalho depende do trabalho de muitas outras pessoas para sua realização.
18. O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.

(4) Questões sociodemográficas

1. Há quanto tempo você está na Alemanha? (meses)
2. Há quanto tempo você está trabalhando para sua empresa? (meses)
3. Você veio pela empresa?
4. Você tinha contrato de trabalho na empresa atual antes de vir para Alemanha?
5. Há membros em sua família que são alemães?
6. Você participou de um treinamento transcultural antes de sair do Brasil ou depois de chegar na Alemanha?
7. De 1 a 10, quão efetivo foi este treinamento para você?
8. Ao vir para Alemanha, a sua empresa lhe ofereceu um curso de idioma?
9. Ao vir para Alemanha, a sua empresa lhe ofereceu ajuda ao começar trabalhar (RH, agente de relocação)?
10. Há quanto tempo você estuda alemão? (anos, meses)
11. De 1 a 10, quão proficiente você se considera?
12. Você fala outros idiomas?
13. Quais?
14. Qual idioma você usa no seu local de trabalho?
15. Quantas pessoas trabalham diretamente com você (equipe)?
16. Na sua posição atual, você é responsável pela supervisão de outras pessoas?
17. Sexo
18. Idade (anos)
19. Último nível de escolaridade (concluído)