

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

NEREIDA PRUDÊNCIO VIANNA

**UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO
EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

São Leopoldo
2008

NEREIDA PRUDÊNCIO VIANNA

UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO
EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza

São Leopoldo

2008

Ficha Catalográfica

V617a Vianna, Nereida Prudêncio
Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras / por Nereida Prudêncio Vianna. – 2008.
125 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.

“Orientação: Prof.^a Dr.^a. Yeda Swirski de Souza, Ciências Econômicas”.

1. Administração – Empresa – Recurso – Humano. 2. Administração – Empresa – Recurso – Humano – Internacionalização. 3. Administração – Empresa – Recurso – Humano – Expatriação. 4. Administração – Empresa – Recurso – Humano – Repatriação. I. Título.

CDU 658.3

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Camila Rodrigues Quaresma - CRB 10/1790

NEREIDA PRUDÊNCIO VIANNA

**UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E
REPATRIAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Aprovado em 25 de agosto de 2008

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – UNISINOS

Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza (Orientadora)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

*Dedico este trabalho às três Marias da
minha vida:*

*Maria de Lourdes, minha mãe (in memory),
pela base forte e consistente de meus passos;*

*Maria Regina, mana de guerra, pelo
“estamos juntas”; e*

*Maria Eduarda, minha filha, por me fazer
acreditar.*

Amo vocês para sempre!

AGRADECIMENTOS

Cheguei até aqui! Ufa!!!

Foi um caminho longo, de surpresas, aprendizagem, superação, energia, cansaço, prioridades, foco e persistência!

Mergulhar no mundo dos expatriados e repatriados foi um presente para a minha vida, sem dúvida alguma, um convite para ir ao mundo e descobrir alguns de seus mistérios.

Nesta viagem surpreendente encontrei amigos que estenderam-me a mão e ajudaram-me a acreditar que eu chegaria ao meu objetivo e, estando lá, partiria para outros.

Aos meus queridos amigos, um sincero obrigada, de coração!

Afinal, vocês também são os autores deste trabalho que muito me orgulho!

A minha orientadora Yeda Swirski de Souza, que de um jeito parceiro, arregaçou as mangas e me ensinou que a arte de escrever exige além do amor, um trabalho contínuo de renovação e melhoria. Sua preocupação em fazer o melhor foi evidente e a sua crença de que eu poderia chegar lá, impulsionando-me a concluir o trabalho.

Aos meus colegas, hoje Mestres, pela inspiração e referências em suas dissertações modelos Roberta López Aguzzoli - com sua gentileza e disponibilidade - Sandro Luís Diesel Cortezia, Victor Márcio Laus Reis Gomes, Maria Josefina Klein.

Aos meus colegas de mestrado pela ajuda conjunta e apoio nas horas mais difíceis - sinto muito orgulho de fazer parte desse grupo. Ao colinho amigo da Rô, Claudia Ramos, Cacau e Jô, muito obrigada!

Às organizações, executivos e profissionais de recursos humanos participantes do estudo pela possibilidade de conhecer um pouco de suas histórias e legado.

À equipe de apoio para o desenvolvimento do trabalho, Ana Paula (*my english's teacher*) - desde o começo comigo - Krause, Letícia, Hélio Batista Barboza

– três profissionais competentes - Zuleika e Adilar pelas experiências intelectuais e torcida amiga, Darlene e Lins pelo depoimento contagiante da vivência internacional, Ivana Dolejal pela parceria científica.

À Ana Zilles pela disponibilidade e agilidade em seus atendimentos.

Aos amigos da Escala Comunicação e Marketing e amigos do Hospital Mãe de Deus por valorizarem a importância deste aperfeiçoamento para a minha carreira profissional.

À Susana Quadros a autora da arte dos quadros no estudo, além de excelente profissional, uma amiga desta viagem.

Aos amigos de Tubarão - minha cidade natal – que acompanharam de longe e na torcida, loucos que eu terminasse o trabalho para estar com eles.

À torcida organizada Ana Cláudia, Ítalo, Ângela Garib, Aidê, Fabi/Jorge e Gê – meus queridos – Mercedes, Grupo de Estudo RH em Ação, meus amigos da SBDG, ao Grupo do Leve , meus amigos/vizinhos em especial Magda, Cíntia, Roberto, Sabrina, Susana Meneghetti e vó Iracema, Gerson e Nilva, Vantoir e Neiva, Flávia e família, Rúbia e família, Claudinha, Jandira e ao meu namorado Vital por entender minhas ausências.

Aos meus amigos da Mancia Consultoria por evidenciarem que valeria a pena “segurar a onda” e que eu teria condições para ir mais além, Lídia e Eduardo (*in memory*) exemplos de competência e amor, Paulinha, Reithil, Diego e Nicole, amigos queridos do coração.

A minha analista Maria Rosane Pereira por contribuir no fortalecimento de minha auto-estima e ajudar-me a entender que esta etapa seria apenas o começo de muito estudo e trabalho.

A minha família, Felix (pai da Duda, pessoa especial e amigo fiel), vó Sirlei, vó Felix - grandes parceiros dessa viagem, cuidaram excepcionalmente da Duda para mim -, Pathy, Nano e João por compreenderem minhas ausências, Rico e família preocupados e na torcida por e-mail, MSN ou fone.

À Deus, Santo Antônio e São Jorge por estarem sempre comigo principalmente nas madrugadas frias em minha casa no Rio Grande do Sul.

RESUMO

Esta dissertação enfoca aspectos favoráveis e aspectos que dificultam o processo de expatriação e repatriação vivenciados por executivos em organizações brasileiras com operações internacionais. Seus objetivos estão centrados na interferência dos aspectos relacionados à adaptação dos expatriados e repatriados, como também, nas políticas e práticas de pessoas voltadas aos processos de expatriação e repatriação. Ao examinar a interdependências das categorias adaptação pessoal, profissional, familiar, políticas e práticas de gestão nos processos de expatriação e repatriação, são eleitas algumas proposições capazes de retratar os aspectos mais relevantes nestes processos. A metodologia do estudo envolveu a realização de uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório-descritivo em uma consultoria e sete organizações brasileiras com operações internacionais, sendo duas organizações de pequeno porte, duas de médio porte e três de grande porte. Foram realizadas vinte entrevistas em profundidade com executivos expatriados/repatriados e profissionais de recursos humanos. Os resultados do processo evidenciam que os elementos envolvidos na adaptação dos expatriados e repatriados referentes a aspectos pessoal, profissional e familiar têm relação direta no desempenho dos profissionais. Questões tais como oportunidades de carreira e confiança estão muito presentes quando considera-se os desafios no exterior, conseqüentemente, são grandes motivadores dessa experiência. As políticas e práticas dos processos de expatriação e repatriação interferem nos objetivos internacionais. Conscientes da necessidade de aperfeiçoamento desse fato as organizações necessitam de ações mais consistentes quanto aos processos de expatriação e repatriação.

Palavras-Chave: Internacionalização. Gestão Internacional de Pessoas. Processos de Expatriação e Repatriação.

ABSTRACT

The focus of this dissertation is the aspects that favor and the ones that constrain the expatriation and repatriation processes of executive living and working for Brazilian companies that operate internationally. It aims at the interference of aspects related to the expatriated and repatriated adaptation as well as the policies and practices utilized by people who are involved in the processes of expatriation and repatriation. Some assumptions that depict the most relevant aspects are elected when examining the interdependence of personal, profession, and family adaptation, and politics and management practices on the processes of expatriation and repatriation. The methodology encompassed a qualitative exploratory descriptive design research in one consulting firm and in seven multinational Brazilian companies that operate internationally. Twenty in-depth interviews with expatriated/ repatriated businessmen and human resource professionals were performed. The results demonstrate that the elements involved in the expatriated and repatriated adaptation, as far as personal, professional, and family aspects concern, have a direct relation to their performance. Matters such as career opportunities and trust are very present when one considers the challenges faced abroad, therefore are great motivators of this kind of experience. Expatriation and repatriation policies and practices have an effect on international objectives. Being aware of that fact, companies need to develop more consistent actions regarding the expatriation and repatriation processes.

Key-words: Internationalization. International Human Resources Management. Expatriation and Repatriation Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interações - Adaptação do Expatriado/Repatriado e Políticas/ Práticas dos Processos.....	53
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões na Adaptação de Expatriados - Modelo de Black, Mendenhall e Oddou.	32
Quadro 2: Síntese do Referencial Teórico	52
Quadro 3: Caracterização dos Entrevistados- Expatriados e Repatriados.....	62
Quadro 4: Caracterização dos Entrevistados - Profissionais de Recursos Humanos e Especialista.....	63
Quadro 5: Definição das Categorias e Subcategorias.....	65
Quadro 6: Programas de Treinamento.....	91
Quadro 7: Processos e Expatriação e Repatriação em Organizações Brasileiras - Categorias e Proposições do Estudo	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES	17
2.1.1 Internacionalização	17
2.1.2 Internacionalização de Organizações Brasileiras	19
2.2 OS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO	23
2.2.1 Expatriação	23
2.2.2 Repatriação	25
2.3 A ADAPTAÇÃO DE PESSOAS A CONTEXTOS INTERNACIONAIS DE TRABALHO.....	28
2.3.1 Adaptação Pessoal e Profissional	29
2.3.2 Adaptação Familiar	35
2.4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIADAS AO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO ..	37
2.4.1 Políticas de Gestão de Pessoas e os Processos de Expatriação/ Repatriação	37
2.4.2 Práticas de Gestão de Pessoas e Processos de Expatriação/ Repatriação	40
2.4.2.1 Subsistema de Recrutamento e Seleção	40
2.4.2.2 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento	43
2.4.2.3 Subsistema de Remuneração	47
2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	51
3 MÉTODO DA PESQUISA	55
3.1 A NATUREZA DA PESQUISA	55
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.2.1 A Identificação de Organizações Alvo	56
3.2.1.1 ORGANIZAÇÃO A.....	57
3.2.1.2 ORGANIZAÇÃO B.....	57
3.2.1.3 ORGANIZAÇÃO C	58
3.2.1.4 ORGANIZAÇÃO D	58
3.2.1.5 ORGANIZAÇÃO E.....	59
3.2.1.6 ORGANIZAÇÃO F.....	59
3.2.1.7 ORGANIZAÇÃO G	60
3.2.2 A Identificação dos Participantes da Pesquisa	60
3.2.3 Entrevistas	63
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 ADAPTAÇÃO PESSOAL, PROFISSIONAL E FAMILIAR	66

4.1.1 Adaptação Pessoal.....	66
4.1.2 Adaptação Profissional.....	71
4.1.3 Adaptação Familiar	76
4.2 ASPECTOS RELACIONADOS ÀS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO.....	80
4.2.1 Políticas de Gestão de Pessoas e os Processos de Expatriação e Repatriação.....	80
4.2.2 Práticas de Gestão de Pessoas	85
4.2.2.1 Subsistema Recrutamento e Seleção	87
4.2.3 Subsistema Treinamento e Desenvolvimento	89
4.2.4 Subsistema Remuneração e Benefícios.....	95
4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A - E-MAIL DE SOLICITAÇÃO À ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE DO ESTUDO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.	113
APÊNDICE B - E-MAIL DE SOLICITAÇÃO À ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE DO ESTUDO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.	114
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EXECUTIVOS EXPATRIADOS E REPATRIADOS	115
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS QUE ACOMPANHAM O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	121

1 INTRODUÇÃO

A atenção aos problemas de expatriação e repatriação de executivos acompanha o movimento de internacionalização de organizações. Estudo realizado por Tanure, Cyrino e Penido (2007) com uma amostra de grandes organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais aponta para dois principais desafios dessas organizações. Um deles reside na capacidade da organização em transferir as vantagens competitivas adquiridas no país de origem e desenvolver, a partir de suas competências distintivas, modelos de negócio adaptados a diferentes contextos culturais, institucionais e mercadológicos. O outro diz respeito à internacionalização dos recursos humanos.

O estudo afirma que um dos pontos essenciais para a obtenção das práticas sustentáveis no exterior é possuir profissionais que tenham um “global *mindset*”, ou seja, capazes de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural.

Nesse sentido, Bartlett e Ghoshal (1992) destacam a necessidade do fortalecimento do desejo de *global mindset* entre os gestores principais da organização. Isso exige do profissional de recursos humanos a capacidade de pensar globalmente, formular e implementar políticas que facilitem o desenvolvimento de uma equipe com orientação global.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa tem como propósito contribuir para estudos e práticas associados aos processos de expatriação e de repatriação. Por expatriação, compreende-se a saída de um executivo para atuar em país diferente ao de sua origem, com atribuições determinadas e expectativas de desempenho no período mínimo de um ano. E, por repatriação, compreende-se o movimento de retorno ao país de origem (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004).

Este estudo explora os aspectos que dificultam e favorecem os aspectos relacionados aos processos de expatriação e repatriação, quanto às questões de adaptação pessoal e intercultural e quanto aos aspectos organizacionais contemplados pelas práticas de gestão de pessoas dentro do contexto internacional.

Os dados que subsidiam a análise desenvolvida foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com executivos e profissionais de recursos humanos de

organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais e que têm unidades de negócios na Região Sul do Brasil.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O processo de internacionalização de organizações requer o trabalho de executivos preparados para lidar com complexidades que vão além das competências necessárias ao campo gerencial em nível local.

Os resultados do trabalho de executivos expatriados estão associados à adaptação pessoal, familiar e cultural, bem como, às competências próprias para o exercício das atividades profissionais (ADLER, 1997; SOLOMON, 1994; BLACK, MENDENHALL; ODDOU, 1991; SHAFFER; HARRISON, 1998). Para Tanure e Duarte (2006), aspectos relacionados à adaptação pessoal, familiar e cultural constituem-se em um dos maiores desafios em organizações que se internacionalizam e, em particular, em organizações brasileiras, dadas as dificuldades em encontrar executivos com uma visão de mundo internacional.

Além disso, estratégias e práticas de gestão de pessoas voltadas à internacionalização e o tipo de relação estabelecida entre o executivo e sua organização de origem e anfitriã podem ter efeito na atuação de executivos expatriados.

Outros estudos apontam que práticas de gestão de pessoas associadas às estratégias de seleção, treinamento e acompanhamento, bem como programas de retenção e compensação tendem a ser determinantes na qualidade dos processos de expatriação e repatriação (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998; BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2005).

Considerando-se esses aspectos, o problema que a pesquisa se propõe a examinar se expressa na seguinte questão:

Que aspectos favorecem e que aspectos dificultam processos de expatriação e repatriação vivenciados por executivos no contexto de organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais?

1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão problema, propõem-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar aspectos que favorecem e que dificultam os processos de expatriação e repatriação vivenciados por executivos no contexto de organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever como executivos que atuam em organizações brasileiras com operações internacionais enfrentam a adaptação pessoal, profissional e familiar no processo de expatriação e repatriação;
- Analisar os efeitos das políticas e práticas de gestão de pessoas nos processos de expatriação e repatriação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse em pesquisar sobre os aspectos que favorecem e que dificultam os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras com operações internacionais justifica-se pelos seguintes motivos:

- a) O interesse pelo tema da internacionalização cresce em decorrência da intensificação da atividade internacional de organizações brasileiras após a década de 90. O aumento das atividades internacionais por parte das organizações brasileiras nos últimos anos, segundo relatório divulgado em outubro de 2007 pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), o braço da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento econômico, registrou que, no ano de 2006, o Brasil investiu no exterior 28 bilhões de dólares, valor mais alto até então registrado, superando, inclusive, a entrada de investimentos no país. O relatório observa que, desde meados da década de 90, o Brasil vem apontando uma pré-disposição para a realização de negócios internacionais através da compra de organizações em outros países, abertura de novas unidades ou formação de *joint ventures* com organizações estrangeiras, totalizando uma participação de 13% no total de investimentos em 2001, e um aumento para 35% em 2005 (UNCTAD, 2008; BARBOZA, 2008).

Esses dados revelam que há um contexto favorável às organizações brasileiras para o desenvolvimento de práticas relacionadas à gestão internacional, tendo em vista o crescimento observado de sua atuação no mercado internacional. O mesmo acontece no universo acadêmico no que tange à sua contribuição com estudos que venham dar compreensão, suporte, e novas orientações para as práticas do mundo empresarial.

- b) Evidencia-se relevante a atuação de profissionais com posições seniores ou executivas na disseminação de culturas, conhecimentos e gestão corporativa às subsidiárias estrangeiras.

Em estudo realizado por Scullion (1994), observou-se que os executivos expatriados dedicam-se às operações internacionais que necessitam de

desempenho e controle local, manutenção da confiança, bem como do preenchimento de expectativas de clientes e governos estrangeiros sobre a atuação de gestores seniores das matrizes. Devido à capacidade em transmitir conhecimentos tácitos, os executivos expatriados contribuem para a competitividade organizacional, desempenhando um importante papel nas organizações (BONACHE; BREWSTER, 2001).

- c) Há a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de práticas eficazes às organizações que se interessam no aprimoramento de processos de expatriação e repatriação.

Nesse sentido, Black e Gregersen (1991) chamam a atenção para o fato de que um possível desligamento da organização do profissional, após a expatriação, representa uma perda considerável do capital financeiro e humano da organização, principalmente, se as habilidades e o conhecimento adquiridos forem importantes e escassos tanto no ambiente interno como externo.

Na seqüência deste relatório, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a análise dos dados, seguido do método utilizado para alcançar esses objetivos.

Por fim, são apresentados os resultados encontrados nesta pesquisa, a análise, bem como suas possíveis implicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está dividido em quatro seções: a primeira contextualiza o tema da internacionalização de organizações, com maior ênfase em organizações brasileiras, a segunda caracteriza os processos de expatriação e repatriação, a terceira inclui questões relacionadas à adaptação do executivo expatriado e a última contempla as políticas e práticas de gestão de pessoas associadas ao processo de expatriação.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

2.1.1 Internacionalização

Desde a Segunda Guerra Mundial, as organizações têm, cada vez mais, se comprometido com os mercados e operações internacionais. Nos últimos anos, segundo Vazquez (1999), as distâncias geográficas e culturais têm-se reduzido de forma significativa, principalmente pelo avanço tecnológico das comunicações (fax, internet, celulares, entre outras tecnologias), dos transportes (aviões, navios, melhorias nas redes ferroviárias e estradas), e da maior disponibilidade de informações, bem como pela maior velocidade com que elas são compartilhadas.

De uma forma também expressiva, a expansão do comércio entre nações tem crescido em uma proporção maior do que a economia global como um todo e, portanto, uma parcela significativa da atividade econômica tem sido desempenhada por organizações que conduzem suas transações além-fronteiras por intermédio de uma rede de subsidiárias distribuídas por todo o planeta (MACHARZINA; OESTERLE; BRODEL, 2006). Para essas organizações, fazer negócios no exterior significa relacionar-se com diferentes pessoas: clientes, empregados, fornecedores, órgãos governamentais e outros que podem ter interesses e percepções bastante incongruentes (MACHARZINA; OESTERLE; BRODEL, 2006).

Em vista disso, as organizações precisam enfrentar a questão da compreensão e da adaptação às condições de ambientes estrangeiros, diferentemente das organizações que operam unicamente em contextos nacionais. As que atuam no exterior dependem do processamento de informações adicionais e, em consequência, de maior aprendizado organizacional.

Nessa perspectiva, Macharzina, Oesterle e Brodel (2006) argumentam que os negócios em contextos internacionais oferecem o desafio de explorar a variedade dos mercados a partir da acumulação de informações sobre ambientes individuais diversos as quais são condensadas como conhecimento organizacional, podendo ser reutilizadas em casos semelhantes nos contextos multinacionais.

Para Cyrino e Penido (2006, p. 224), a internacionalização é o “movimento das organizações além das fronteiras de seu país de origem”. Uma organização internacional é definida como sendo aquela que possui um número de estabelecimentos afiliados que podem ser comerciais, de produção e serviços, funcionando simultaneamente em diferentes países. Esse processo carrega uma série de desafios para as organizações e seus gestores (CÔNSOLI; MALAGOLLI; CAMPOS, 2008). Para McDougall, Shane e Oviatt (1994), na maioria dos casos, é um ato empreendedor. E diferente do que ocorre na expansão do próprio país, envolve riscos mais elevados, investimentos consideráveis na compreensão e adaptação ao contexto específico internacional, que, na maioria dos casos, não pode ser considerado uma simples extensão do doméstico.

Devido a um contexto rico em mudanças causado pela globalização, Young (2001) menciona que as organizações precisam ser bastante flexíveis para conseguir operar com uma gama de métodos adequados às diferentes realidades.

A estratégia de atuação nos mercados externos é de extrema importância e irá determinar o sucesso ou fracasso do investimento. Segundo Oliveira (2001), as organizações precisam fazer uma cuidadosa avaliação da estratégia, relacionada às influências ambientais, potencial de mercado, situação competitiva e viabilidade financeira para alcançar maiores vendas através de seus produtos nos novos mercados. É muito provável que isso exija realinhamentos das relações e dos procedimentos organizacionais, bem como investimentos em recursos adicionais, tanto financeiros como humanos.

A internacionalização de uma organização pode ser realizada por meio de diversos tipos de estratégias, geralmente, classificadas nos tipos: exportação (indireta, cooperativa e direta); contratual (licenciamento, *franchising*, acordo técnico); por investimento (aquisições ou *joint venture*) (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

2.1.2 Internacionalização de Organizações Brasileiras

As organizações privadas nacionais do início do século XX no Brasil, representavam o principal motor da industrialização e, a partir da segunda metade do século, estatais e multinacionais assumiram essa liderança (FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo Fleury e Fleury (2007), o ano de 1991 marcou a abertura do Brasil ao mercado internacional, com substancial redução das tarifas.

Após esse período, o aumento de organizações investindo no exterior demonstrou estar relacionado a dois importantes momentos da economia brasileira: o primeiro referente à estabilização da moeda corrente (depois de um longo período de níveis elevados de inflação) e o segundo, à desvalorização da moeda corrente brasileira devido à crise global de 2001.

Também de grande importância para a presença do Brasil no mercado internacional foram as exportações das multinacionais que, segundo informações da América Econômica (2005), 64% das exportações referentes a 76 firmas brasileiras (classificadas entre os 200 maiores exportadores latino-americanos) foram originadas de subsidiárias das multinacionais.

De acordo com Fleury e Fleury (2007), até 1992, o Brasil tinha três fábricas no exterior (em um total de cinco localidades), todas em países vizinhos. A partir dessa data, cresce o número de organizações fabricantes no exterior e a maioria das plantas foram fruto de aquisições (80% das operações), 17% representando as *joint ventures* e 3% das operações em fábricas novas. Denominado como um país de internacionalização tardia, os autores Barreto e Rocha (2003) justificam essa afirmativa, devido:

- a) à dimensão geográfica do Brasil como um grande mercado interno;
- b) à falta de estímulo governamental;
- c) à proteção ao mercado doméstico até início dos anos 1990, reduzindo o incentivo aos mercados-alvo externos; e
- d) à distância cultural de outros países.

Mesmo com os motivos descritos sobre o atraso do Brasil em operar no exterior a internacionalização de organizações brasileiras, no final do século XX, ganhou ritmo e consistência e, portanto, as fusões e aquisições de organizações, assim como a abertura de novas plantas nos países avançados e em desenvolvimento passaram a ser parte das estratégias competitivas (FLEURY; FLEURY, 2007).

Como uma das principais razões para o desenvolvimento da internacionalização das grandes organizações brasileiras, Chandler (1962 apud TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007) e Ansoff (1965 apud TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007) referem a necessidade de manter o crescimento contínuo do país fora de um mercado doméstico saturado.

Após atingirem a liderança no mercado e esgotarem outras formas de crescimento doméstico, argumentam os autores que o país busca a expansão nos mercados internacionais, primeiramente, através de exportações e, posteriormente, através de estratégias de investimento direto estrangeiro (IDE).

Consideram que cada organização determina a rapidez específica para alcançar os mercados estrangeiros e acreditam que a velocidade está relacionada com as experiências acumuladas no passado, com as características do setor e com a atratividade dos mercados.

Além do baixo crescimento doméstico, Tanure, Cyrino e Penido (2007, p. 201) evidenciam que o movimento de internacionalização das organizações brasileiras se torna possível na medida em que o “IDE se mostra uma alternativa superior à estratégia de exportação, já que esta envolve menor investimento e menor risco”.

Nesse contexto, observa-se um movimento das organizações na expatriação de suas atividades em busca de maior lucratividade seja pelo “potencial do mercado

consumidor, pela mão-de-obra barata, pelos subsídios governamentais ou por vantagens competitivas” (AGUZZOLI et al., 2006, p. 2).

Quanto às dificuldades de internacionalização dos países em desenvolvimento, inclusive o Brasil, os autores Bartlett e Ghoshal (2000) trazem como principal barreira a atitude dos gestores.

Percebem que muitos empresários consideram-se cidadãos de segunda classe. “Ou os gerentes não possuem confiança na habilidade de suas organizações para escalar a curva de valor ou lhes falta coragem para comprometer recursos para enfrentar o desafio” (BARTLETT; GHOSHAL, 2000, p. 134).

Rocha (2002) contrapõe esse pensamento ao afirmar que as dificuldades das organizações brasileiras ao se internacionalizarem não derivam do complexo de inferioridade ou da falta de ousadia dos empresários brasileiros.

Em suas pesquisas, Rocha, Silva e Carneiro (2007) detectaram que as dificuldades se relacionam com:

- a) a existência de um amplo mercado doméstico e sua conseqüente atratividade;
- b) proteção governamental ao impedimento às organizações estrangeiras;
- c) teorias a favor do desenvolvimento do país que priorizam os investimentos para dentro (*inward*) do país;
- d) aspectos ambientais advindos de um histórico econômico nacional instável (na década de 80 e na primeira metade da década de 90, houve sete planos de estabilização);
- e) idioma;
- f) a ausência de um mercado de capitais desenvolvido e a baixa disponibilidade de crédito a longo prazo, principalmente para as pequenas e médias organizações;
- g) exportadores brasileiros com um histórico de intensidade baixa e, portanto, pouco interesse na realização de investimentos em instalações comerciais no exterior;

- h) fator cultural manifestado pelos gerentes com visão de mundo local e, por último,
- i) a falta de vantagens competitivas por organizações brasileiras.

Apesar de algumas dificuldades de internacionalização do Brasil, Cyrino, Penido e Tanure (2005) demonstram, através de um estudo realizado em 2005, que muitas organizações brasileiras iniciaram seus processos de internacionalização por países percebidos como mais próximos psiquicamente, geralmente, através de exportações (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Através dos dados coletados, identificaram que 47% das organizações brasileiras iniciaram nos mercados internacionais da América Latina, 21% na Europa (Espanha e Portugal), 18% na América do Norte (Estados Unidos e Canadá) e 14% em regiões mais distantes como, por exemplo, Ásia, África e Oriente Médio. À medida que as organizações brasileiras ganham experiência com países mais próximos, realizam investimentos estrangeiros em locais culturalmente mais distantes.

Através dessa pesquisa, percebeu-se que grande parte das organizações adotou uma estratégia “gradualista de internacionalização” (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007, p. 211) e, dessa forma, iniciaram seus processos pelos países com menor distância psíquica em relação ao mercado brasileiro.

Nesse sentido, observa-se a preferência pela abordagem incremental de internacionalização, tanto pela forma escolhida através da exportação como pelos mercados-alvo de países com menor distância psíquica. As alternativas que envolvem maior compromisso e investimento (subsidiárias, parcerias e *joint ventures*) foram consideradas como estratégias posteriores.

Como personagens principais para compor a história da internacionalização das organizações brasileiras deste estudo, coloca-se ênfase nos expatriados e repatriados e sobretudo em aspectos que têm influência sobre os processos de expatriação e repatriação.

2.2 OS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO

2.2.1 Expatriação

Por expatriação, compreende-se a saída de um executivo para atuar em país diferente ao de sua origem, com atribuições determinadas e expectativas de desempenho no período mínimo de um ano (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004).

A saída do executivo expatriado de seu país de origem marca o início do processo de expatriação e a possibilidade, segundo Freitas (2000), do rompimento dos laços afetivos e costumes diante do desafio das incertezas. Dessa forma, o expatriado busca vencer a perspectiva do paroquialismo ao deixar de ver o mundo através de sua própria cultura quando considera diferenças significativas para se viver e trabalhar num outro ambiente cultural (LUZ, 1999).

Além disso, o executivo expatriado deve possuir competências para a transferência de conhecimento, para o gerenciamento de equipes e para a adaptação às práticas de negócios de uma cultura local. Especificamente, exige adaptação cultural sua e de sua família quanto à moradia e ao trabalho num novo ambiente (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992).

Swaak (1995) cita a existência de três tipos de expatriados:

- os que visam ao desenvolvimento gerencial pela exposição à gestão estrangeira;
- os que buscam desenvolvimento de negócios realizando assistência no início das operações de unidades fabris no exterior e, por último; e
- os que consideram o desenvolvimento técnico através do compartilhamento de conhecimentos com fábricas situadas além das fronteiras nacionais.

Estudos conduzidos pela Pricewaterhousecoopers (2002) identificaram expatriados mais jovens que ocupam cargos operacionais, permanecem por períodos mais curtos no exterior e têm possibilidade de residir em diferentes países. Já do expatriado que atua em nível estratégico, espera-se sólida experiência

profissional e a atuação por períodos longos, portanto, um número significativo de anos dentro de uma mesma subsidiária.

O expatriado que atua em nível estratégico, segundo suas atribuições, é definido também como líder global ou gerente transnacional.

Como profissionais que participam do processo de expatriação, os líderes globais são considerados por alguns autores com habilidades para a liderança global nos países estrangeiros. Diferenciam-se dos líderes domésticos pela amplitude do envolvimento com culturas e contextos de negócios em centenas de países (BLACK; GREGERSEN, 2000; ADLER, 1997). E, segundo Adler (1997), reconhecem que a convivência em ambientes estrangeiros é mais difícil, exigindo boas técnicas para administrar as tensões e facilitar as relações com colegas, clientes ou família.

Já os gerentes transnacionais não se focam em um único país ou no relacionamento entre a corporação e uma única subsidiária; eles entendem dos negócios de forma mundial dentro de uma perspectiva global (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992). Dessa forma, devem aprender sobre diferentes culturas, perspectivas, tendências, tecnologias e idiosincrasias na condução dos negócios. Necessitam ter habilidades para trabalhar com a diversidade, adaptar-se em diferentes culturas e desenvolver a capacidade intercultural através de interações com colegas e clientes de diferentes países. Em uma perspectiva cosmopolita, conseguem assumir deveres e responsabilidades de classe mundial através da transferência de modelos e com o intuito de integrar atividades globais. Os executivos transnacionais respondem pelo desenvolvimento de três ativos intangíveis: conceitos, competências e conexões (KANTER, 1996; TUNG, 1998).

Freitas (2000, p. 3) considera, em seus estudos, que a vivência internacional demanda do profissional uma “abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a curiosidade quanto ao diferente, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como o respeito a uma realidade cultural e simbólica diferente da sua”.

A facilidade para se relacionar com grupos distintos, experiência em negociações e flexibilidade cultural para experimentar tendências e costumes locais são algumas das características abordadas por Black e Gregersen (1999), como importantes ao perfil dos profissionais que trabalham no exterior.

A capacidade de comunicação é considerada como um fator essencial no gerenciamento intercultural e exige do profissional boas condições para efetivamente transmitir sua mensagem (BLACK; GREGERSEN, 1999; DERESKY, 2002), aumentar a tolerância às ambigüidades e ao estresse (FREITAS, 2000) e desenvolver o respeito, a empatia e a orientação para o conhecimento (RUBEN, 1985).

Como afirmam Tanure e Duarte (2006), espera-se que o executivo internacional saiba conviver com paradoxos para gerenciar forças contraditórias e possíveis conflitos que surgem entre unidades funcionais, geográficas e de negócios. Além das dimensões antagônicas existentes nas organizações, algumas delas: “curto prazo x longo prazo”, “centralização x descentralização”, “competição x parceria”, a internacionalização acrescenta mais algumas; dentre elas: “convergência x divergência de práticas gerenciais” e “global x local” (TANURE; DUARTE, 2006, p. 212).

2.2.2 Repatriação

Complementando o processo de expatriação, “a volta” ou o retorno do profissional ao país de origem é entendido como repatriação (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998). Frequentemente é considerada o estágio final do processo de expatriação, porém tende a ser significativa na atração de futuros expatriados, dependendo da maneira como a organização conduz esse processo (ENLOE; LEEWIN, 1987 apud DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Vögel (2005) acrescenta que a repatriação pode ser vista como um elo final no processo integrado e circular que conecta a seleção com o treinamento intercultural e, por sua vez, reflete na conclusão das tarefas internacionais e na reintegração em suas próprias organizações.

A repatriação pode ser dividida, segundo Dowling, Welch e Schuler (1998), em quatro fases:

- a preparação (planos para o futuro com base nas informações da nova posição);

- a recolocação física e desvinculação do ambiente de trabalho (através das viagens para a antiga organização);
- a transição para resolver assuntos relacionados a moradia, escola e questões burocráticas no país de origem (licença do carro, seguro - médico, abertura de conta no banco); e
- o reajustamento (enfrentamento do choque cultural do retorno e demanda de carreira).

Dowling, Welch e Schuler (1998) enfatizam que, das quatro fases existentes, o reajustamento parece ser a menos entendida e, conseqüentemente, mais mal conduzida. Percebe que existe uma maior preparação relacionada à ida do expatriado ao novo país do que para o seu ajustamento no país de origem na ocasião de seu regresso. Nesse sentido, uma repatriação com problemas representa um grave erro de gerenciamento de recursos humanos e, por conseguinte, uma significativa barreira para o sucesso da globalização, pois reduz a otimização dos talentos e competências da organização (ALLEN; ALVAREZ, 1998; BLACK; GREGERSEN, 1991).

Os estudos de Hill (2003) e Briscoe e Schuler (2004) demonstraram que, ao retornar para a organização de origem, os expatriados expressam dificuldades de reconhecimento da atividade desenvolvida no exterior e, conseqüentemente, sentem-se subutilizados, refletindo nas perdas para o indivíduo e para a organização.

Dessa forma, os problemas relacionados com o insucesso da repatriação impactam no aumento de custos para as organizações que podem ser evidenciados através da perda dos melhores repatriados (logo após o retorno); no desperdício do investimento quando pouco utilizada a *expertise* do expatriado e nos empregados potenciais que evitarão o processo de expatriação para as suas carreiras (ALLEN; ALVAREZ, 1998; WELDS, 1991; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

A ansiedade do retorno poderá ocorrer antes do processo de repatriação devido ao temor que o expatriado sente ao se ausentar da organização de origem e, portanto, de se sentir esquecido em relação aos novos desafios. Essa percepção pode estar relacionada ao grau de autonomia e intensidade de contato que o

expatriado realiza com a organização de origem (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Conforme Beck (1988), a ansiedade do retorno relacionada à carreira tende a estar associada à realização de tarefas que pouco aproveitam a *expertise* internacional ao possível rebaixamento de cargo comparado ao exercido no exterior, à redução de responsabilidades e *status* e à falta de um planejamento estruturado relacionado à repatriação. Nesse sentido, um dos efeitos observados desse fenômeno é a desmotivação do repatriado e a dificuldade da organização em atrair novos expatriados que, por sua vez, reforçam um sentimento de desvalorização da experiência internacional e um aumento da rotatividade. E ainda, a quebra do contrato psicológico originada da diferença do que é dito aos expatriados e do que é realizado na repatriação é um dos principais motivos da desistência da organização por parte dos repatriados (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Estudos anteriores sobre repatriação indicam que muitos dos desafios exigidos dos gerentes repatriados ainda são negligenciados pelas organizações. Algumas das razões relacionam-se, por um lado, com a falta de *expertise* das organizações em desenvolver um programa específico para os repatriados com o custo desses programas e com a falta de percepção da necessidade do treinamento aos gerentes seniores (HARVEY, 1989). Por outro lado, as organizações que se mobilizam para prevenir problemas na repatriação encontram nas sessões de aconselhamento, desenvolvidas por profissionais qualificados, uma alternativa para aliviar o sentimento de exclusão do expatriado e prepará-lo ao ajustamento mais adequado na organização de origem (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998). Da mesma forma, a disponibilidade das pessoas em dar suporte ao repatriado e sua família, bem como o interesse a respeito das novidades e experiências vivenciadas no exterior tendem a influenciar em seus restabelecimentos sociais.

As organizações que oferecem orientação sobre em que medida a experiência da expatriação pode trazer um bom retorno facilitam a repatriação e, conseqüentemente, colaboram no reajustamento ao país natal (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Segundo Allen e Alvarez (1998), os profissionais que tiveram experiência internacional tendem a receber melhor os repatriados, contribuindo, dessa forma, para um ambiente mais acolhedor.

Uma outra contribuição para manter a motivação dos repatriados, no entendimento de Allen e Alvarez (1998), é conseguir proporcionar a mobilidade desses profissionais para diferentes regiões, possibilitando a diminuição da ansiedade do retorno e fortalecendo a gestão global pelo reconhecimento de novas oportunidades além das existentes na corporação.

A atribuição internacional quando associada à progressão de carreira, segundo Tung e Arthur-Andersen (1997 apud DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998), é uma das maiores razões para os expatriados aceitarem o desafio no exterior. Essa expectativa tem fundamento nas mensagens verbais ou escritas enviadas pelos gestores seniores, profissionais de recursos humanos ou demais profissionais que relacionam atribuições internacionais com progressão de carreira, como também na percepção dos empregados potenciais quanto às promoções dos repatriados após os trabalhos no exterior (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Com base nos aspectos que fazem parte do processo de expatriação e repatriação somado aos fatores da adaptabilidade e práticas organizacionais, entende-se que a gestão internacional de pessoas tende a se fortalecer à medida que possa estar interagindo com os demais processos na organização e, portanto, com possibilidades de ocupar uma posição de maior importância e reconhecimento para os negócios.

2.3 A ADAPTAÇÃO DE PESSOAS A CONTEXTOS INTERNACIONAIS DE TRABALHO

Para desenvolver o tema da adaptação de pessoas a contextos internacionais de trabalho, consideram-se aspectos da literatura sobre gestão internacional de pessoas e estudos sociológicos sobre relações interculturais.

2.3.1 Adaptação Pessoal e Profissional

A adaptação do executivo expatriado ao país anfitrião e ao novo ambiente profissional é fator relevante para seu desempenho profissional. Em processos de expatriação e repatriação, a adaptação pessoal e profissional relaciona-se com a adaptação intercultural. Assumir uma posição de gerência fora do país de origem implica adaptações que vão além daquelas esperadas quando um executivo muda de organização ou de atividades em uma mesma organização, no mesmo país. As diferenças culturais entre regiões e países demandam ajustamentos que ultrapassam questões organizacionais e essas referem-se a aspectos como hábitos, costumes, rotinas, crenças, comportamentos, qualidade de vida (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; GREGERSEN; BLACK, 1990; SHAFFER; HARRISON; GILLEY, 1999).

No desenvolvimento desse tema, Black, Mendenhall e Oddou (1991) propuseram dois componentes que contribuem para a adaptação intercultural dos expatriados e que se relacionam com o ajustamento antecipatório e com o ajustamento no país anfitrião. Esses componentes influenciam na adaptação em relação ao trabalho (tarefas e exigências) à interação e socialização com as pessoas no país estrangeiro e ao ambiente estrangeiro no geral (condições de vida). Para a realização do **ajustamento antecipatório**, são eleitos dois grupos de fatores: um relacionado ao indivíduo e o outro, à organização.

Os fatores relacionados ao indivíduo perpassam pela experiência prévia internacional e pelo treinamento intercultural antes do embarque. A experiência prévia internacional é considerada uma importante fonte de informações, na medida em que contribui para a redução das incertezas e a formação de expectativas realistas. Os autores ratificam que, quanto mais realistas forem as expectativas dos expatriados, menos incertezas terão no enfrentamento da diversidade cultural e, por conseqüência, conseguirão gerar atitudes e comportamentos adequados para um ajustamento mais rápido e tranquilo. Shaffer, Harrison e Gilley (1999) reforçam essa idéia quando referem que a experiência prévia internacional pode mudar o ajustamento do expatriado quando lhe permite ignorar o que não contribuiu no passado e concentrar no que contribuiu. Por outro lado, o expatriado que não obteve

a experiência anterior no exterior provavelmente precisará de mais apoio de supervisores ou colegas de trabalho e, dessa forma, tende a impactar, diretamente, na adaptação ao novo país. Já o treinamento intercultural antes do embarque contribui para o ajustamento intercultural à medida que prepara os expatriados com informações úteis sobre a nova realidade, colaborando na formação de expectativas realistas.

Os fatores relacionados à organização reportam-se aos mecanismos e critérios de seleção do expatriado no período pré-partida e, segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), quanto mais ampla a gama de critérios considerados na escolha do expatriado, mais possibilidades este terá para se ajustar no ambiente estrangeiro.

Para o **ajustamento ao país anfitrião**, são considerados quatro fatores associados às seguintes dimensões:

- trabalho;
- organização;
- contexto fora do trabalho; e
- indivíduos.

Os fatores relacionados ao trabalho compreendem o conjunto de tarefas e deveres desenvolvidos pelos indivíduos (ANDREASON, 2003). Black, Mendenhall e Oddou (1991) os dividiram em dois grupos: fatores que inibem o ajustamento no trabalho e fatores que facilitam o ajustamento no trabalho. Os fatores que inibem o ajustamento no trabalho estão relacionados com o aumento da incerteza no novo papel profissional representada pelas diferenças entre as atividades realizadas no país de origem e no país anfitrião e pelo conflito do papel expresso na confusão dos expatriados sobre comportamentos apropriados.

O papel do expatriado tende a ser definido no país de origem para ser desenvolvido no país anfitrião e, portanto, a clareza do papel deverá estar alinhada à definição dos objetivos internacionais, bem como à sua provável coerência com a descrição do cargo e posterior avaliação de desempenho.

Os fatores que se referem à organização incluem a novidade da cultura organizacional, o apoio dos membros da organização e o suporte logístico.

- a) A novidade da cultura organizacional é a diferença entre as culturas das organizações anfitriã e de origem e, por conseguinte, quanto maior a diferença entre a cultura organizacional da subsidiária anfitriã e da organização de origem, maior será a dificuldade de ajustamento internacional;
- b) O apoio dos membros da organização é definido pela ajuda no relacionamento e diminuição de estresse no ajustamento do expatriado, impactando, diretamente, na adaptação e adequação ao novo contexto (COHEN; WILL, 1985 apud ANDREASON, 2003); e
- c) O suporte logístico torna-se apreciado pelas firmas internacionais quando estabelece sistemas de suportes como forma de compensação e benefícios aos expatriados e suas famílias. Podem envolver desde ações que se relacionam com ambiente organizacional, como por exemplo, atração e retenção do *staff* (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998) até ações correspondentes à moradia, escolas, lojas e demais necessidades (SHAFFER; HARRISON; GILLEY, 1999).

Os fatores relacionados ao contexto fora do trabalho trazem a necessidade dos expatriados de se ajustarem aos ambientes fora das condições de trabalho e, dessa forma, relacionam-se com fatores de interação entre as pessoas, cultura e condições de moradia (ANDREASON, 2003).

Por último, **há os fatores relacionados aos indivíduos** que, segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), correspondem aos traços e características individuais e são expressos nas dimensões autodimensão, dimensão de relacionamento e perceptiva.

Pelo alcance da autodimensão, o indivíduo demonstra capacidade de manter a saúde mental e psicológica quanto à administração do estresse e da habilidade em lidar com ambientes de grandes incertezas. Os autores referem que os indivíduos que acreditam em suas habilidades serão capazes de usar o *feedback* mais efetivamente no que seja esperado e na correção de comportamentos que melhor correspondam às expectativas.

Já pela dimensão de relacionamento e perceptiva, existe a possibilidade de entender e interpretar o que seja apropriado ou inapropriado na cultura anfitriã, contribuindo, dessa forma, para uma melhor adequação intercultural.

O Quadro 1 ilustra as dimensões do modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991).

Ajustamento Antecipatório	Ajustamento no País Anfitrião
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Indivíduo:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência prévia internacional ▪ Treinamento intercultural - <i>Organização:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismos e critérios de seleção 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Trabalho:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que inibem: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertezas e conflito de papel • Fatores que facilitam: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clareza do papel e coerência com a descrição do cargo/ avaliação de desempenho - <i>Organização:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Novidade da cultura organizacional • Apoio dos membros da organização • Suporte logístico - <i>Contexto fora do trabalho:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Interação entre as pessoas • Cultura • Condições de moradia - <i>Indivíduos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Autodimensão • Dimensão de relacionamento e perceptiva

Quadro 1: Dimensões na Adaptação de Expatriados - Modelo de Black, Mendenhall e Oddou.

Fonte: Adaptado de Black, Mendenhall e Oddou (1991, p. 303)

Como complementares ao modelo proposto por Black, Mendenhall e Oddou (1991), os tópicos fluência da língua do país anfitrião, nível hierárquico, área funcional e vetor de atribuições são considerados como influenciadores no processo de adaptação dos expatriados, pelos autores Shaffer, Harrison e Gilley (1999).

A fluência do idioma do país anfitrião possibilita uma percepção mais apurada do novo ambiente e uma comunicação mais efetiva, evitando possíveis problemas, principalmente, quanto à clareza de papel. As diferenças no tipo de trabalho e estresse variam conforme os níveis hierárquicos e impacta, diretamente, na adaptação ao novo ambiente. Da mesma forma, a posição funcional com influência direta nas percepções e decisões e, portanto, no ajustamento e interação com os outros.

Já o vetor de tarefas se baseia na nacionalidade dos profissionais e é classificado em três categorias:

- a) profissionais que são do mesmo país da organização e que, portanto, assumem atividades nas organizações estrangeiras;
- b) profissionais que não pertencem à nacionalidade do país da organização nem do país anfitrião; e
- c) profissionais de subsidiárias estrangeiras que são encaminhados às atribuições nos países de origem da organização.

Dessa forma, o vetor de tarefas contribuirá na variação do ajustamento dos expatriados em relação às atividades profissionais, à organização, ao contexto fora do trabalho e aos fatores individuais e, portanto, poderá estar incluído no *hall* das interferências à adaptação intercultural.

Dentro da proposta de Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Shaffer, Harrison e Gilley (1999), percebe-se que a adaptação intercultural é um dos fatores principais que contribuem para um resultado satisfatório nas atribuições dos profissionais no exterior, que, por sua vez, poderá prevalecer à competência técnica.

Nesse sentido, é significativo considerar as diferenças culturais existentes entre os países, sendo oportunos os estudos sobre diferenças culturais. Um exemplo é o estudo pioneiro desenvolvido por Hofstede, que contou como base referencial uma pesquisa em uma multinacional realizada nos anos 70.

Nessa pesquisa, Hofstede (1997) identificou cinco dimensões de valores que diferenciam as culturas entre os países, sendo ela: distância de poder (dependência dos relacionamentos entre chefias e subordinados nos países); necessidade de controle da incerteza (como as pessoas lidam com situações desconhecidas e com o futuro); individualidade/coletividade (ligações que os indivíduos estabelecem entre si); masculinidade/feminilidade (papéis sociais aplicados ao homem e à mulher) e orientação de longo prazo *versus* curto prazo.

O autor afirma que a cultura constitui um processo de aprendizagem desde os primeiros anos de vida do indivíduo e que se apresenta de uma forma implícita nos pensamentos, nas ações, nas definições de certo e errado, no bom e no mau, ou seja, no entendimento do que motiva as atitudes das pessoas. Porém, seus estudos,

apesar da importância para as pesquisas destinadas às diferenças interculturais de forma global, não são suficientes para expressar a complexidade de estilos próprios e crenças históricas que envolvem os inúmeros países.

Como elemento complementar às diferenças culturais, Lindgren e Wahlin (2001) afirmam que as mudanças vivenciadas pelas organizações internacionais tendem a estimular e intensificar a capacidade reflexiva do autoconhecimento. Nelas, pela exposição, ao mesmo tempo, a conjuntos culturais diferentes e personalidades adaptadas aos determinados contextos, o expatriado é obrigado a passar por uma certa adequação de sua personalidade já que esta também é o reflexo da cultura em que está inserida (JOLY, 1996).

Osland (2000) corrobora essa afirmação, quando refere que as atribuições internacionais são experiências de transformação, na medida em que estimula os expatriados a questionar aspectos relacionados a sua vida, identidades, valores e atribuições diárias, incitando-os a descobrir habilidades e recursos até então escondidos.

A expatriação para Kohonen (2005) envolve uma dupla pressão. Uma, relacionada à construção de uma identidade reflexiva, devido ao ajustamento intercultural, e a outra, ao papel profissional para a nova organização. Na subsidiária estrangeira, o expatriado é incluído num determinado contexto cultural e, portanto, os resultados esperados se relacionam à organização do novo contexto (LOUIS, 1980).

Nesse sentido, o entendimento cultural e local nos ambientes de negócios, segundo Deresky (2002), proporciona vantagem competitiva aos expatriados quando se beneficiam da natureza, dimensões e variáveis que afetam os processos organizacionais.

O maior contato com os anfitriões nacionais influencia positivamente a adaptação dos expatriados, principalmente, quando estão receptivos ao relacionamento, caracterizando, dessa forma, sua condição de sociabilidade (CALIGIURI, 2000).

A habilidade de adaptação às novas culturas, bem como a expansão do autoconhecimento têm um importante papel no processo de expatriação. E, dessa forma,

são aspectos consideráveis na qualidade da permanência do expatriado fora de seu país de origem.

2.3.2 Adaptação Familiar

Ao serem enviados para o exterior, os expatriados geralmente enfrentam dificuldades relacionadas à comunicação e às questões do dia-a-dia. O cônjuge e os filhos acabam sendo “as maiores vítimas dessas migrações internacionais” (PERROW, 1976, p. 145). Para Perrow (1976), a falta de apoio à família no novo ambiente é um tema que preocupa organizações e profissionais e, nesse sentido, poderá afetar diretamente o executivo e a organização para a qual ele trabalha. Dessa forma, o autor ressalta a responsabilidade da organização em preparar programas que visem a auxiliar o cônjuge a respeito de sua adaptação no novo país.

A família talvez seja o principal fator de ajustamento relacionado ao contexto fora do trabalho, especialmente o cônjuge, sendo necessário que este consiga desenvolver seus próprios interesses e, conseqüentemente, sua tolerância para suportar o tempo necessário ao cumprimento das atribuições do executivo (BLACK; STEWART, 1988; BLACK; STEPHENS, 1989).

Segundo Freitas (2000), o bom desempenho organizacional, assim como a capacidade criativa do executivo expatriado dependerão, diretamente, da cumplicidade de seu cônjuge. Dessa forma, acredita a autora, deve ser difícil para a organização assumir que uma parte do desempenho do executivo depende de algo que lhe escape do controle, ou seja, para os expatriados, os demais aspectos da vida estarão muito presentes.

Solomon (1994) reitera a importância do apoio da organização, por intermédio da área de recursos humanos, em relação às variáveis familiares do executivo expatriado. A adaptação da família exige uma atenção especial devido à interferência que ocasiona no desenvolvimento dos trabalhos dos executivos. E o autor vai mais além, quando menciona que as dificuldades dos membros da família poderão ocasionar o fracasso da experiência internacional, resultando no retorno prematuro do expatriado.

O conhecimento do novo idioma é questão fundamental para toda a família, principalmente para o cônjuge, que, caso não esteja com ocupação profissional, tenderá a ficar mais tempo em casa e, portanto, terá menos convívio social comparado ao de seu companheiro e de seus filhos (COPELAND, 1995).

Seguindo essa linha de raciocínio, Adler (1997) chama a atenção sobre o ajustamento do cônjuge do gerente global. Geralmente, o cônjuge tende a ficar mais isolado, direcionado aos cuidados da família. Além da aprendizagem a respeito do país, cultura, idioma, necessitará integrar-se aos novos grupos e, dessa forma, poderá experimentar sentimentos de surpresa e excitação divididos pelo medo e confusão. Por conseguinte, a ausência manifestada pelo expatriado, devido à dedicação ao ambiente de trabalho e possíveis viagens, tende a reforçar sentimentos de solidão em seus familiares. Caso o cônjuge busque colocar-se no mercado de trabalho ou envolver-se em atividades com a comunidade, verifica-se uma adaptação mais rápida e com menos sofrimento, contribuindo para uma melhor estada no país estrangeiro.

O cônjuge, sob a ótica de Joly (1996), tem um papel determinante quanto ao possível desejo, do executivo ou dos filhos, de retornar para casa antes da conclusão dos trabalhos.

Ele refere que, no aparecimento desse desejo, é fundamental apoiar o executivo no enquadramento das dificuldades dentro de uma determinada conjuntura, situar a família numa perspectiva mais ampla, lembrando-os das vantagens da experiência internacional.

Como medida preventiva, Frazee (1999) enfatiza a responsabilidade das organizações em envolver todos os membros da família nas orientações que antecedem a viagem. Reitera a dificuldade da interação da família na cultura local, pois esta, não terá o convívio no ambiente de trabalho e menciona que o início da fase de ajuste no país estrangeiro, segundo alguns especialistas, começa no dia em que o profissional tiver certeza de sua expatriação. Portanto, Frazee (1999) reforça a necessidade de que o expatriado e seu cônjuge possam receber treinamentos juntos, de modo que um será o apoio do outro no exterior.

2.4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIADAS AO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO

Devido à expansão das operações internacionais e à conseqüente atuação dos profissionais com habilidades para executá-las, compreende-se que as organizações necessitam de políticas de gestão de pessoas destinadas a esse propósito.

Na gestão internacional, conforme Laurent (1986), é importante que o desafio da internacionalização esteja na mente dos gestores seniores e que se traduza através das atitudes nas diversas operações.

Seguindo esse enfoque, Reynolds (1992) sugere que a gestão de pessoas perpassa os programas de compensação aos expatriados e amplie sua atuação para o desenvolvimento de políticas e atividades mais adequadas à gestão internacional e à inclusão na network global.

Dowling, Welch e Schuler (1998) referem que a evolução da gestão doméstica para uma gestão verdadeiramente global poderá envolver um longo e difícil processo devido à complexidade da operação em diferentes países e ao emprego de trabalhadores de diferentes nacionalidades. Através de suas pesquisas, perceberam que a fraca orientação internacional aos principais responsáveis nas organizações contribui no declínio das operações estrangeiras e na falta de concretização dos objetivos.

2.4.1 Políticas de Gestão de Pessoas e os Processos de Expatriação/Repatriação

Os estudos que se voltam para encontrar as causas do insucesso das atribuições dos expatriados destacam o papel que a organização desempenha no processo de adaptação do expatriado (FREITAS, 2000; TUNG, 1988; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; SHAFFER; HARRISON, 1998).

A organização, sob o entendimento de Freitas (2000), pode facilitar o ajustamento do expatriado em relação à atuação no país anfitrião e, dessa forma, auxiliá-lo no direcionamento de energia nos outros fatores que fazem parte da construção de uma nova vida. Ou seja, o modo como a organização lida com o processo de expatriação influencia no desempenho do executivo.

Tung (1988) fez um estudo detalhado com multinacionais européias, japonesas e australianas, comparando os resultados obtidos em relação às multinacionais americanas sobre as experiências interculturais. Ao obter elementos a respeito do processo de expatriação e repatriação, a autora constatou que as organizações priorizam as ações relacionadas à expatriação e, por conseguinte, expõem dificuldades referentes ao retorno do profissional em uma nova posição na organização de origem. Alguns problemas associados à repatriação foram relacionados às oportunidades de avanço na carreira e à recolocação na organização de origem, o que, por sua vez, evidencia a responsabilidade da organização em apoiar o expatriado, ainda estando no país anfitrião, quanto ao desenvolvimento de sua carreira.

Nesse sentido, Tung (1988) identificou alguns programas, desenvolvidos por multinacionais, que influenciavam positivamente no desempenho do executivo, sendo estes:

- a) a presença de um profissional, na organização de origem, como responsável por monitorar as atribuições do expatriado no estrangeiro;
- b) a disponibilidade de uma área específica para apoiar o desenvolvimento de carreira do executivo durante suas atividades no estrangeiro; e
- c) a manutenção de um constante contato entre o escritório de casa e o expatriado na aproximação das duas realidades.

Dentre os fatores de maior influência, considera orientação em longo prazo relacionada ao planejamento global e à avaliação de desempenho; programas de treinamentos rigorosos para preparar candidatos às atribuições internacionais; provisão de um suporte de sistemas para os expatriados; qualificação global de candidatos para atribuições internacionais e mobilidade de mão-de-obra (TUNG, 1987).

A autora ratifica que a falta de uma orientação global afeta a dinâmica da operação e interfere na competitividade internacional, ao desestimular novos executivos para a realização das atividades.

Nas organizações que compõem os estudos de Bartlett e Ghoshal (1992), o termo “cola global” – aparece como referência no que diz respeito ao trabalho da cúpula administrativa em relação à garantia de que todos os gerentes compreendam os valores e propósitos da companhia, identificando-se com objetivos amplos e comprometendo-se com a agenda global.

Entre companhias que gerenciaram com êxito as atividades nos países distintos, os autores encontraram algumas características comuns, dentre elas:

- a) visão compartilhada sobre as metas da corporação manifestada pela clareza, significado e busca dos objetivos, bem como aplicação nas demais unidades organizacionais;
- b) clareza de propósitos através de uma visão corporativa articulada que forneça aos gerentes referências relacionadas aos papéis e responsabilidades;
- c) continuidade de propósitos pelo comprometimento de um conjunto de metas estratégicas e valores organizacionais sustentados por uma visão unificada e pelo compromisso da implementação constante; e
- d) consistência de propósitos demonstrada pela visão compartilhada entre as pessoas com o auxílio da comunicação e orientação global.

Cabe salientar que, nesse estudo, os mesmos autores identificaram organizações cuja expansão e desenvolvimento foram prejudicadas pela falta de continuidade de propósitos, o que impactou nas operações internacionais.

Dentre os países que trouxeram essa característica, as subsidiárias brasileiras receberam destaque, deixando como justificativas alternâncias estratégicas combinadas com flutuações nas condições políticas e econômicas locais.

Porém, dentro do enfoque consistência de propósitos, uma alternativa encontrada pelas organizações se relaciona com o desenvolvimento eficaz das práticas de gestão de pessoas.

2.4.2 Práticas de Gestão de Pessoas e Processos de Expatriação/Repatriação

As práticas de gestão de pessoas, neste estudo, são representadas pelas estratégias de recrutamento e seleção, treinamento e acompanhamento, bem como pelos programas de retenção e compensação compreendidos como determinantes na qualidade da relação executivo-organização.

2.4.2.1 Subsistema de Recrutamento e Seleção

O subsistema de recrutamento e seleção tem influência direta em todos os processos da organização uma vez que, através dele, se inicia a trajetória do profissional pela organização, sendo, portanto, um foco de expectativas tanto dos profissionais quanto das organizações.

O preenchimento de uma determinada posição dependerá da disponibilidade de pessoas (dentro ou fora da organização), políticas de recursos humanos e requisitos da posição disponível (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Dowling, Welch e Schuler (1998) referem os estudos de Perlmutter (1969) quando cita a existência de três fontes de contratação para cargos internacionais: os expatriados, cidadãos locais e profissionais de um terceiro país.

Nesse sentido, elas se relacionam com as estratégias organizacionais realizadas pela organização matriz que podem ser:

- etnocêntrica, quando a matriz determina os critérios de desempenho para os trabalhadores e produtos;
- policêntrica, quando a identidade organizacional é construída a partir da cultura local;
- geocêntrica, quando opera sob um enfoque colaborativo entre a sede e a subsidiária através de modelos universais e locais para avaliação e controle; ou

- regiocêntrica, quando os funcionários podem ser de outros países, desde que se desloquem por regiões pré-estabelecidas (PERLMUTTER, 1969).

Todas elas, conforme Dowling, Welch e Schuler (1998), são sustentadas pela tomada de decisão, avaliação e controle, fluxo de informações, processos e perpetuação da organização. Ou seja, os critérios utilizados para contratação tendem a refletir a filosofia gerencial considerando o contexto e a estratégia da organização. Sendo assim, organizações etnocêntricas tendem a utilizar expatriados para as atribuições nos países estrangeiros, as policêntricas, os cidadãos locais e as organizações geocêntricas e regiocêntricas, os profissionais de países diversos.

Dentro desse enfoque, a contratação de expatriados origina-se da percepção sobre a falta de qualificação dos profissionais locais e de uma possível necessidade de manter uma boa comunicação e controle junto ao *staffing* corporativo (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Como vantagens da contratação de expatriados, os autores referem o controle e a coordenação organizacional; a oportunidade de vivenciar atribuições internacionais aos profissionais potenciais; a experiência e a habilidade do profissional relacionadas à matriz; a segurança de que a subsidiária estará dentro dos objetivos e políticas da companhia.

E, quanto às desvantagens, existe limitação de oportunidades e promoções nas subsidiárias anfitriãs, necessidade de um tempo mais longo para a adaptação no estrangeiro, diferença na remuneração e benefícios entre os profissionais expatriados e locais.

Uma das preocupações relacionadas à contratação de expatriados se relaciona aos custos envolvidos no processo de expatriação e aos conseqüentes problemas causados por uma possível má adaptação à cultura local, comprovando a necessidade de critérios de escolha apurados que contribuem na eliminação de candidatos não qualificados aos objetivos no exterior (BOLINO; FELDMAN, 2000).

Para Dowling, Welch e Schuler (1998), os critérios que devem estar envolvidos na seleção dos expatriados são a habilidade técnica, a adequação intercultural, as necessidades familiares, a habilidade do idioma e a exigência da multinacional. Bohlander, Snell e Sherman (2005) acrescentam a experiência profissional e a internacional, as habilidades interpessoais e a experiência no país

anfitrião. Chama a atenção para o fato de que os candidatos indicados à expatriação devem ter clareza quanto à sua tolerância às diferenças culturais. E, devido a essas diferenças, os cidadãos locais são considerados, pela maioria das corporações, aptos para o preenchimento dos cargos desde que tenham a competência necessária para executar o trabalho.

A contratação de cidadãos locais, segundo Dowling, Welch e Schuler (1998), traz como principais vantagens a facilidade do idioma local, a diminuição do custo de contratação, o desenvolvimento do profissional na posição gerencial, o apoio da política governamental na contratação e a melhoria na moral dos funcionários devido à percepção de crescimento de carreira.

Como desvantagens citam limitação de carreira e de oportunidades fora das subsidiárias e menor envolvimento das unidades globais.

A contratação de profissionais locais tende a ser mais preponderante nos estágios posteriores à expansão internacional e, em muitos casos, com o intuito de evitar a forte influência dos países de origem (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para selecionar expatriados, segundo Fish (1999), não existe fórmula única. O processo varia desde a aplicação de diferentes técnicas ou métodos até os critérios de escolha nas subsidiárias situadas em diversos ambientes. Salienta a clareza na comunicação de propósitos nos processos seletivos relacionados à missão no exterior, tanto por parte do candidato como pela organização.

Todavia, apesar das precauções relacionadas ao subsistema de recrutamento e seleção, tanto por parte da organização como por parte do indivíduo, elas não asseguram o alcance da missão internacional.

Essa prática é apenas uma parte da complexa relação expatriado-organização que, se desenvolvida de forma satisfatória para ambas as partes, tende a contribuir para a adequação das demais práticas de gestão de pessoas.

2.4.2.2 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

O subsistema de treinamento e desenvolvimento vem contribuir para a área de recursos humanos nas organizações na medida em que consegue manter e influenciar as pessoas, adequadamente treinadas e orientadas, para o suporte estratégico e o desenvolvimento da *core* competências (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Os mesmos autores distinguem o significado do treinamento e desenvolvimento, enfatizando que pelo treinamento se melhoram as habilidades e os comportamentos no trabalho e, pelo desenvolvimento, conseguem-se aumentar as capacidades em relação às posições futuras.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 445), “para que as organizações sejam gerenciadas efetivamente em um ambiente internacional, os gerentes precisam ser educados e treinados em habilidades gerenciais globais”. Em seus estudos os autores identificaram algumas categorias de habilidades que são importantes serem desenvolvidas no gerente global e, portanto, devem ser treinadas intensivamente.

Elas se dividem em:

- capacidade para aproveitar oportunidades estratégicas e gerenciar organizações descentralizadas;
- compreensão de questões globais,
- sensibilidade à diversidade;
- competências interpessoais; e
- habilidade na formação da comunidade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Sendo assim, para que os programas de treinamento possam ser úteis na preparação das pessoas às atribuições internacionais, segundo Hodgetts e Luthans (2003), eles devem ser agrupados dentro de duas categorias: a organizacional e a pessoal.

Pela categoria organizacional, estimula-se a melhoria no fluxo de comunicação entre a organização de origem e as subsidiárias estrangeiras, incluindo esforços no gerenciamento das operações de forma mais eficaz e contribuindo no entendimento dos valores e costumes dos outros países, bem como na interação com pessoas locais.

Por sua vez, pela categoria pessoal, enfatizam-se as habilidades de interação dos gerentes com as pessoas locais de forma geral e em particular. Destinam-se às questões que envolvem relacionamentos com os colegas de trabalho e com os clientes.

Coloca-se ênfase na falta de cortesia, pontualidade, diplomacia, sensibilidade, confiabilidade, tolerância e empatia, trazendo em seus conteúdos o desenvolvimento de uma comunicação mais adequada e polida (HODGETTS; LUTHANS, 2003).

Os programas de treinamento e desenvolvimento que preparam os empregados para trabalhar no exterior constam de elementos, abordados por diversos autores, como essenciais, que são treinamento cultural; treinamento de língua estrangeira; administração da vida pessoal e familiar.

Dowling, Welch e Schuler (1998) acrescentam o elemento: visitas preliminares e Bohlander, Snell e Sherman (2005) a avaliação e o acompanhamento do desenvolvimento de carreira.

Todos esses elementos serão abordados na seqüência para um melhor entendimento de sua importância no processo de treinamento e desenvolvimento internacional.

O treinamento cultural tem como objetivo nutrir os empregados de informações a respeito das diferenças culturais, existentes nos diversos países, e, dessa forma, proporcionar uma maior empatia com o novo ambiente que resulte em negociações mais efetivas (SHAY; TRACEY, 1997; HILL, 2003).

Como aspectos importantes a serem incluídos, os autores enfatizam a cultura, valores, história, folclore, política, economia, geografia, religião, relacionamento social e práticas de negócios (inclusive relações entre os países anfitrião e de origem), questões práticas como moeda, transportes e horário comercial do país anfitrião (BALIGA; BAKER, 1985; SHAY; TRACEY, 1997; HILL, 2003; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

O treinamento do idioma é um componente aparentemente óbvio nos programas de treinamento antes do embarque (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Nesse sentido, a disponibilidade para se comunicar na língua do país anfitrião poderá ajudar no contato inicial com os cidadãos locais e, conseqüentemente, contribuir para a efetividade gerencial.

Além disso, os autores acrescentam que a língua inglesa tem um maior domínio no mundo dos negócios e a falta desta implica limites estratégicos e operacionais inclusive para o monitoramento do mercado concorrente e das informações para o processo. Por sua vez, ter habilidades relacionadas à comunicação no país anfitrião facilita a negociação e o acesso de informações gerenciais derivadas de economia, governo e mercado do país de destino.

Somando à aprendizagem do novo idioma, Dowling, Welch e Schuler (1998); Bohlander, Snell e Sherman (2005), destacam a necessidade de aprender como as pessoas pensam e agem em suas relações com os outros. Ou seja, a habilidade no idioma do país anfitrião é tão importante quanto à consciência cultural em suas habilidades para se adaptar e se desenvolver na atribuição.

A questão relacionada à administração da vida pessoal e familiar do expatriado também é importante ser incluída no processo de treinamento e desenvolvimento devido ao fato de ela ser uma das causas mais freqüentes do fracasso dos empregados em completar uma atribuição internacional e, dessa forma, gerar forte estresse pessoal e familiar (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). O estresse vivenciado pelos expatriados e suas famílias é causado por diferentes incidentes que tendem a refletir na dificuldade em se comunicar e em pequenas frustrações, contribuindo na geração de sentimentos de impotência ou esgotamento tanto físico como emocional.

As visitas preliminares ou viagem de familiarização ao país de destino antes da transferência formal é recomendável para amenizar o choque cultural ao expatriado e sua família (SHAY; TRACEY, 1997; DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998; HILL, 2003).

Shay e Tracey (1997) acrescentam que, quanto mais conhecimentos e habilidades os expatriados conseguirem adquirir antes de partir, mais preparados

estarão para gerenciar o choque de culturas e outras mudanças dedicando, por sua vez, tempo necessário para alcançar os objetivos.

Porém, Dowling, Welch e Schuler (1998) chamam a atenção para que a viagem preliminar não pareça uma obrigatoriedade à aceitação da atribuição evitando, com isso, a influência negativa sobre a escolha.

A avaliação de desempenho objetiva proporcionar *feedback* aos profissionais sobre seus desempenhos para que possam receber as recompensas adequadas e identificar possíveis necessidades que requeiram treinamento ou qualquer outra medida (VÖGEL, 2005).

O autor compreende que avaliação de desempenho dos executivos nos negócios internacionais deve estar baseada nos objetivos da organização anfitriã alinhado com os objetivos da matriz.

Nesse sentido, os objetivos de uma subsidiária num mercado internacional maduro e estável serão diferentes daqueles objetivos direcionados à subsidiária que inicia suas operações num mercado instável.

Dentro desse enfoque, Griffin e Pustay (2002) ressaltam que os profissionais deverão ser avaliados de acordo com cada realidade.

Por sua vez, as práticas de avaliação mais utilizadas pelas organizações, dentro dos estudos de Scullion e Linehan (2005), são percepção do superior imediato, auto-avaliação, avaliação dos pares e dos clientes internos e externos.

Os autores Janssens (1994), Hill (2003) e Briscoe e Schuler (2004) chamam a atenção a respeito dos gestores que farão as avaliações de desempenho.

Acreditam que o preconceito, muitas vezes, poderá dificultar a avaliação, já que o gestor da organização anfitriã poderá utilizar aspectos baseados na cultura anfitriã como base de referências e expectativas. E, por outro lado, o gestor da organização de origem poderá se basear em dados objetivos e racionais (às vezes provenientes do mercado e economia) como critérios de avaliação devido à distância geográfica e à falta de experiência internacional. Por esse motivo, muitos executivos expatriados sentem-se prejudicados em suas avaliações.

Para amenizar esse problema, Hill (2003) sugere que a avaliação do expatriado possa ser compartilhada entre os gestores das organizações de origem e

anfitriã, proporcionando, no entanto, a oportunidade de balancear diferentes opiniões.

Em relação aos métodos de treinamento, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Shay e Tracey (1997), é recomendado que sejam realizados sob os enfoques objetivo e subjetivo.

Dentro do enfoque objetivo, pode-se fazer uso de livros, palestras, exercícios de comunicação, interações interculturais (*briefings* com expatriados anteriores), *vídeo tapes*.

A sua contribuição destina-se a um melhor entendimento por parte dos participantes do que seja esperado nos aspectos objetivos do dia-a-dia junto à dinâmica social e que será útil para a adaptabilidade na nova cultura.

No enfoque subjetivo, as questões de maior destaque envolvem as características subjetivas relacionadas aos costumes, valores, crenças, normas, dentre outras. Trazem ferramentas que trabalham a sensibilidade concentrada no aprendizado em nível afetivo que podem ser vivenciadas através das atividades de campo (atribuições temporárias no exterior), *feedbacks* imediatos, bem como exercícios que estimulem novos comportamentos.

Portanto, desde que consiga cumprir com o objetivo de aproximar um pouco mais tanto o expatriado como sua família da nova realidade e, estando lá, monitorá-lo para que o resultado da experiência de expatriação seja positivo, o subsistema de treinamento e desenvolvimento tem um papel de complementariedade das outras práticas da gestão de pessoas e importância, inclusive, pela avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira, no retorno do executivo.

2.4.2.3 Subsistema de Remuneração

A remuneração é uma área muito importante na gestão de pessoas porque fornece aos empregados uma recompensa tangível pelos seus serviços, reconhecimento e subsistência (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). É um link

crucial entre a estratégia da organização e o exercício de atividades direcionadas ao alcance dos objetivos almejados (VÖGEL, 2005).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), a remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos empregados pelo desempenho dos trabalhos que se traduzem de forma direta através de salários, incentivos, bonificações e comissões. E, de forma indireta, compreende os inúmeros benefícios oferecidos pela organização, programas de reconhecimento e horários de trabalho flexíveis com o intuito de levar em conta as necessidades pessoais.

Uma combinação de fatores internos e externos pode, segundo o autor, influenciar diretamente ou indiretamente os níveis salariais pagos aos empregados.

Como fatores internos, destacam-se:

- a) a política de remuneração da organização que envolve decisões a respeito do sistema de pagamento, níveis de habilidades e desempenho do empregado, considerando a concorrência externa;
- b) o valor do trabalho baseado na avaliação de cargos;
- c) o valor relativo do funcionário reconhecido por meio de recompensas via promoções ou incentivos; e
- d) a capacidade de pagamento da organização determinada pela produtividade de seus empregados, montante de capital investido, influência das condições econômicas e da concorrência.

Como fatores externos, destacam-se:

- a) as condições do mercado de trabalho refletidas pela oferta e demanda de mão-de-obra qualificada a determinada área;
- b) as faixas salariais na região que devem estar de acordo com os salários pagos por outras organizações a serem identificados pelas pesquisas privadas ou públicas;
- c) o custo de vida relacionado ao reajuste salarial pelo poder de compra do empregado; e
- d) a negociação coletiva, via sindicatos, para a obtenção de melhores condições de trabalho e aumento da remuneração.

Ao considerar o enfoque internacional, a área de remuneração e benefícios exigirá das organizações o conhecimento de leis e práticas de trabalho, bem como dos costumes locais e condições econômicas de cada país estrangeiro (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Nesse sentido, Szalai (1998) acrescenta que as pessoas responsáveis pela elaboração do plano de remuneração deverão encontrar um equilíbrio entre a filosofia e estratégia da corporação com as exigências e tradições culturais locais. Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 456) corroboram com esse argumento ao referir que uma filosofia norteadora para concepção de sistemas de pagamentos internacionais deve “pensar globalmente e agir localmente”.

Dessa forma, para que o desenvolvimento internacional da política de remuneração sustente tanto os objetivos corporativos quanto os locais, é fundamental que ela seja consistente com a estratégia global, estrutura e necessidades da corporação. Deve atrair e reter o *staff* nas áreas de maior necessidade e oportunidade; ser competitiva e considerar a tranquilidade na administração (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998). Os empregados respondem com maior comprometimento à medida que suas expectativas a respeito das proteções financeiras (benefícios, segurança social e custo de vida), bem como das vantagens através dos impostos e economias estejam contemplados nas políticas. .

Sobre os planos de remuneração dos executivos expatriados, Bohlander, Snell e Sherman (2005) sugerem que sejam competitivos; efetivos em termos de custos; motivadores; justos; fáceis de entender, administrar e comunicar; e consistentes com o gerenciamento financeiro internacional.

Dessa forma, os programas de remuneração internacional tendem a seguir a abordagem do balancete patrimonial (Dowling; Welch; Schuler, 1998; Bohlander; Snell; Sherman, 2005), ou da taxa de aproximação (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

A abordagem do balancete patrimonial destina-se a equiparar o poder de compra dos empregados (em posições semelhantes) que moram no exterior e no país de origem e, dessa forma, fornecer incentivos para compensar as diferenças e manter o mesmo padrão de vida.

Como principais vantagens, aborda igualdade entre as atribuições internacionais e nacionais ou das mesmas nacionalidades; facilidade na repatriação devido ao fato de o sistema de compensação estar ancorado no sistema de compensação da corporação e; facilidade de comunicar aos empregados.

Por sua vez, as desvantagens referem-se às disparidades salariais entre expatriados de diferentes nacionalidades ou entre expatriados e profissionais locais, principalmente, quando possuem performances semelhantes; e a sua complexidade em relação às diferenças nas taxas de impostos, custos de vida e gestão.

Já a taxa de aproximação é utilizada pelas organizações para obter informações da remuneração local e decidir se a faixa salarial de referência corresponderá ao salário dos profissionais locais, dos expatriados com a mesma nacionalidade ou dos expatriados de diferentes nacionalidades (DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998).

Traz como principais vantagens o aumento de salário aos expatriados que possuem a faixa salarial (do país de origem) mais baixa do que a do país anfitrião; a facilidade de ser entendida pelos expatriados; o estímulo à igualdade entre os expatriados de diferentes nacionalidades.

Por outro lado, as desvantagens relacionam-se à variação entre atribuições para os mesmos empregados e, dessa forma, poderá trazer variações entre expatriados com a mesma nacionalidade em diferentes localidades, contribuindo para uma rivalidade no alcance dos países mais atrativos financeiramente e geração de problemas na repatriação ao reverter o salário para o nível mais baixo no país de origem em relação ao país estrangeiro.

Ambas as abordagens, segundo Dowling, Welch e Schuler (1998), destinam-se a corrigir os custos de bens e serviços dos expatriados no exterior em relação aos colegas naturais do país, para que não ganhem nem percam o poder de compra.

Dessa forma, é fundamental considerar que o sistema de remuneração internacional deve ser proporcional aos custos permitidos de cada país e, devido a isso, as multinacionais estão se tornando mais cuidadosas em relação aos gastos com profissionais internacionais e com a manutenção de executivos talentos na arena global.

As pesquisas ratificam que o custo de contratação de executivos seniores é alto e que, em muitos casos, ainda recebem aumento para se movimentar em novas posições no exterior. Devido a esse fato, essa é uma razão por que muitas multinacionais estão contratando pessoas, por períodos extensos, para as localidades específicas e, portanto, contribuindo nas diminuições dos custos (RUGMAN; HODGETTS, 2003; HODGETTS; LUTHANS, 2003).

Após a discussão teórica, verifica-se que o processo de expatriação depende tanto dos elementos que compõem o universo dos profissionais que vivenciam a experiência internacional como das condições relacionadas às práticas de gestão de pessoas nas organizações. Nesse sentido, destacam-se a adaptação intercultural dos expatriados e repatriados na relação estabelecida entre as organizações: de origem e a anfitriã.

Portanto, a fim de sistematizar os elementos pertinentes ao processo de expatriação nas organizações brasileiras, o presente estudo enfatiza as questões envolvidas nos perfis dos expatriados, adaptação intercultural, relacionamento familiar e as condições das organizações para o desenvolvimento das práticas de recursos humanos destinadas à gestão internacional.

2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A análise da literatura sobre expatriação e repatriação aponta para diferentes aspectos que vão desde a adaptação pessoal e familiar até a relação entre o desempenho do executivo e as estratégias da organização.

Tendo em vista os objetivos do presente estudo, buscou-se uma síntese dos aspectos centrais referentes à adaptação profissional, pessoal e familiar no processo de expatriação e repatriação e aos aspectos associados às políticas e práticas de gestão de pessoas no processo de expatriação e repatriação.

Essa síntese é apresentada no Quadro 2

Contexto: Cresce o comprometido das empresas com os mercados e operações internacionais e, portanto, estas precisam enfrentar a questão da compreensão e adaptação ao novo ambiente. A estratégia de atuação nos mercados externos irá determinar o sucesso ou fracasso do investimento. A internacionalização de empresas brasileiras ganha consistência exigindo realinhamentos e investimentos nas relações humanas, recursos financeiros e procedimentos organizacionais. Chandler (1962); Ansoff (1965); Vazquez (1999); McDougal, Shane e Oviatt (1994); Bartlett e Ghoshal (2000); Young (2001); Oliveira (2001); Rocha (2002); Barreto e Rocha (2003); Cónsoli, Malogolli, Campos (2004); Tanure, Cyrino e Penido (2007); Macharzina, Oesterle e Brodel (2006); Cyrino e Barcellos (2006); Rocha e Almeida (2006); Aguzzoli, Aramburú, Doval e Antunes (2006); Fleury e Fleury (2007); Rocha, Silva e Carneiro (2007).

Tema do Estudo: Gestão Internacional de Pessoas.

Objetivo Geral: Analisar aspectos que favorecem e que dificultam os processos de expatriação e repatriação vivenciados por executivos no contexto de organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais.

Objetivos Específicos							
Descrever como executivos que atuam em empresas brasileiras com operações internacionais enfrentam a adaptação pessoal, profissional e familiar no processo de expatriação e repatriação.			Analisar os efeitos das políticas e práticas de gestão de pessoas na relação executivo-empresa nos processos de expatriação e repatriação.				
Adaptação Pessoal	Adaptação Profissional	Adaptação Familiar	Políticas de Gestão de Pessoas e os Processos de Expatriação e Repatriação		Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Remuneração e Benefícios
Experiência prévia internacional Expectativas realistas Condições lidar nova cultura e moradia Convívio ambiente incerto Interação e sociabilidade Relacionamento interpessoal Capacidade reflexão Auto percepção Autoconhecimento Identidade, valores Fluência idioma	Papel profissional: conflito X clareza Tarefas/Deveres Cultura organizacional: origem X anfitriã Nível hierárquico Vetor atribuições Apoio membros organização Suporte logístico Perfil: Estímulo desafio Curiosidade Relacionamento grupos distintos Flexibilidade cultural Comunicação Gerência paradoxos	Interferência direta Apoio nas dificuldades Cumplicidade do cônjuge Tolerância familiar sobre atribuições internacionais Novo idioma ao cônjuge Aprendizagem país e cultura Integração grupos comunidade Recolocação profissional do cônjuge Perrow (1976); Black e Stephens (1989); Solomon (1994); Copeland (1995); Joly (1996); Adler (1997); Frazee (1999); Freitas (2000).	Envolvimento cúpula administrativa Planejamento global Mobilidade mão-de-obra Clareza: propósitos, papéis, responsabilidades Comprometimento aos propósitos Sustentação propósitos pela comunicação e orientação global Contato constante organização origem Avaliação desempenho Qualificação global e treinamentos Orientação longo prazo Monitoramento atribuições Apoio desenvolvimento carreira Tung (1987, 1998); Bartlett e Ghoshal (1992); Adler e Bartholomew (1992); Kanter (1996); Swaak (1995); Dowling, Welch e Schuler (1998); Luz (1999); Black e Gregersen (1991, 1999, 2000); Freitas (2000); Deresky (2002); Briscoe e Schuler (2004); Vögel (2005); Tanure e Duarte (2006).	Autonomia e intensidade do contato com organização de origem Mobilidade às diferentes regiões Reconhecimento oportunidades Atribuição internacional associada à carreira Acompanhamento com profissionais qualificados Suporte ao repatriado/família Tung (1987, 1998); Harvey (1989); Black e Gregersen (1991); Welds (1991); Bartlett e Ghoshal (1992); Tung e Arthur Andersen (1997); Allen e Alvarez (1998); Dowling, Welch e Schuler (1998); Beck (1998); Hill (2003); Briscoe e Schuler (2004); Bohlander, Snell e Sherman (2005); Vögel (2005).	Mecanismos/ critérios de seleção Por que selecionar expatriados? Falta qualificação profissionais locais Manutenção comunicação, controle junto à corporação Experiência/ habilidade referente matriz Segurança filial dentro objetivos/ políticas companhia Oportunidade internacional aos profissionais/ talentos Desvantagens: Limitação oportunidades filial anfitriã Período longo adaptação Remuneração/ benefício: origem X anfitriã Perlmuter (1969); Dowling, Welch e Schuler (1998); Fish (1999); Bolino e Feldman (2000); Bohlander, Snell e Sherman (2005).	Orientações pré-embarque Envolvimento expatriado/ família Desenvolvimento habilidade gerencial global Gerência eficaz das operações Melhoria comunicação org. origem/ anfitriã Contribuição: Entendimento valores/ costumes anfitriões Integração pessoas locais Desenvolvimento: cortesia, pontualidade, diplomacia, sensibilidade, tolerância, empatia, comunicação Métodos: subjetivo/objetivo Baliga e Baker (1985); Janssens (1994); Shay e Tracey (1997); Dowling, Welch e Schuler (1998); Griffin e Pustay (2002); Hodgetts e Luthans (2003); Hill (2003); Briscoe e Schuler (2004); Vögel (2005); Bohlander, Snell e Sherman (2005); Scullion e Linehan (2005).	Recompensa tangível aos serviços Reconhecimento/ subsistência aos expatriados Todas as formas de pagamento e recompensa/ benefícios dos trabalhos Fatores internos: política remuneração/ empresa Externos: condições mercado de trabalho Abordagens: Balancete Patrimonial Taxa de aproximação Dowling, Welch e Schuler (1998); Szalai (1998); Rugman e Hodgetts (2003); Hodgetts e Luthans (2003); Bohlander, Snell e Sherman (2005); Vögel (2005).

Pesquisa Qualitativa de Caráter Exploratório - Descritiva

Categorias da Pesquisa

Adaptação do Expatriado e Repatriado.

Políticas e Práticas dos Processos de Expatriação e Repatriação.

Subcategorias da Pesquisa

1) Adaptação Pessoal	2) Adaptação Profissional	3) Adaptação Familiar	Políticas de Gestão de Pessoas		Práticas de Gestão de Pessoas	
			4) Políticas de Gestão de Pessoas e Processos de Expatriação e Repatriação	5) Subsistema de Recrutamento e Seleção	6) Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento	7) Subsistema de Remuneração e Benefícios

Quadro 2: Síntese do Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Todos esses aspectos se relacionam entre si e interferem, diretamente, no processo de expatriação e repatriação dentro do contexto organizacional.

A proposição sobre as interações entre os diferentes aspectos evidenciados nos processos de expatriação e repatriação é apresentada na Figura 1.

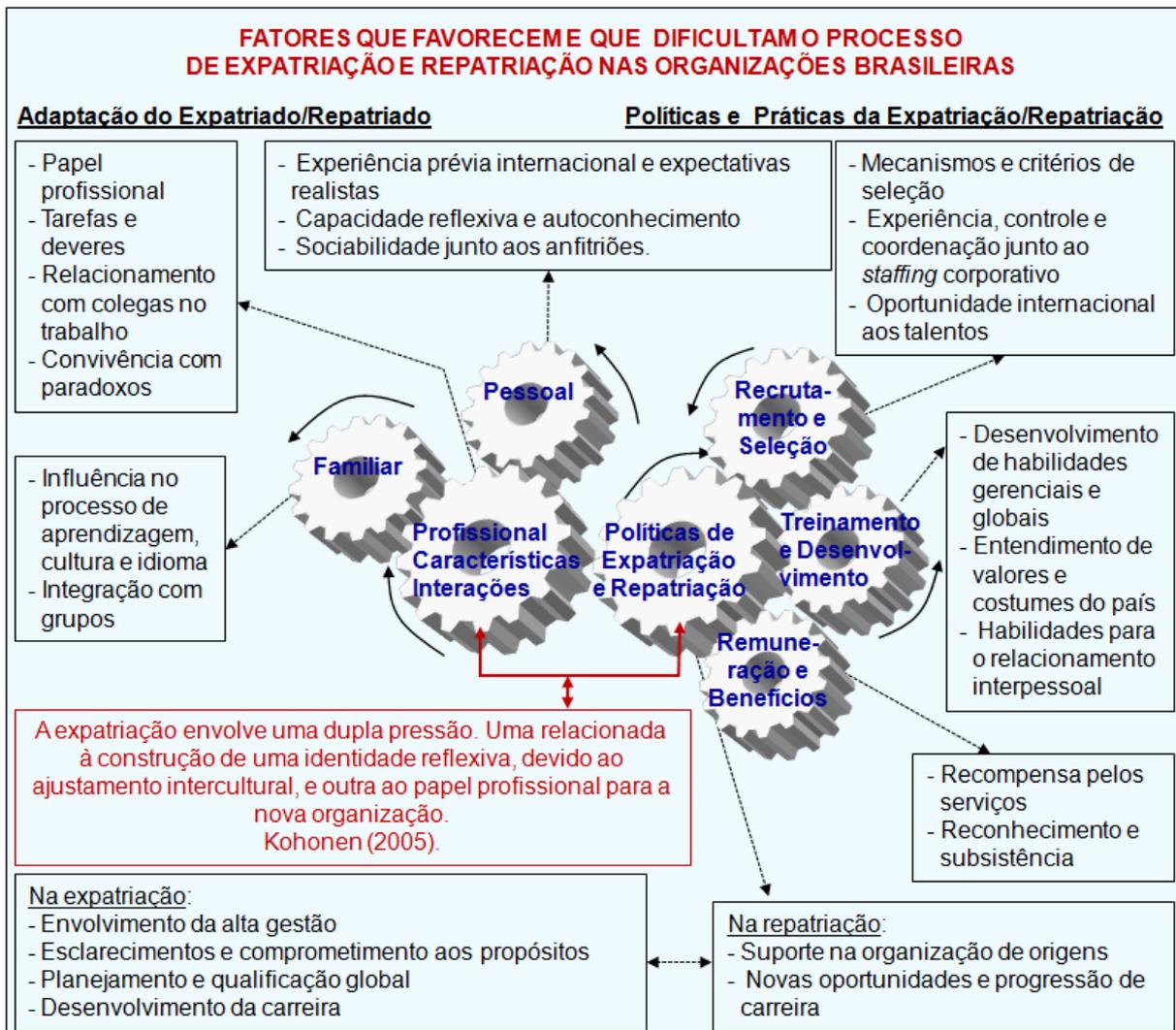


Figura 1: Interações - Adaptação do Expatriado/Repatriado e Políticas/Práticas dos Processos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Através do desenvolvimento da figura que simboliza um conjunto de engrenagens, buscou se chegar à seguinte linha de raciocínio:

Para que o conjunto das engrenagens possa se movimentar, é necessário que cada uma se movimente de forma adequada a contribuir no movimento das demais. Engrenadas umas nas outras, o conjunto, que consiste no processo de expatriação e repatriação, funcionará adequadamente. A interdependência,

provocada por essa dinâmica é o que comprova a importância de cada uma das categorias nesse conjunto.

Ou seja, o sucesso do processo de expatriação e repatriação consiste no bom funcionamento das categorias adaptação pessoal, profissional, familiar, políticas do processo de expatriação e repatriação e práticas através dos subsistemas recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração e benefícios.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos do estudo. Caracteriza-se a pesquisa e os procedimentos metodológicos no que se refere à coleta e análise dos dados.

3.1 A NATUREZA DA PESQUISA

O objetivo geral do presente estudo é o de analisar os aspectos que favorecem e que dificultam processos de expatriação vivenciados por executivos nas organizações brasileiras com operações internacionais. Isso implicou o estabelecimento de um método de investigação que possibilitasse a busca e a análise de dados relacionados a esse objetivo.

Nesse sentido, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo com uma abordagem qualitativa, em que se entende como exploratório – a condição de busca de maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou predisposto à constituição de hipóteses (GIL, 2002). O estudo é descritivo pela contribuição na descrição do comportamento dos fenômenos.

Para alcançar o objetivo proposto, identificou-se a pesquisa qualitativa como apropriada, pois, conforme Minayo et al. (2001), diz respeito a uma abordagem de trabalho que possibilita a relação com um universo de significados, aspirações, valores e atitudes. Relacionando-se com o propósito do estudo, a pesquisa qualitativa consegue investigar um fenômeno ainda pouco compreendido através da explicação, exploração ou descrição dos acontecimentos (MARSHALL; ROSSMAN, 1999).

Flick (2004) traz a sua contribuição sobre a natureza do estudo, quando afirma que, nos estudos qualitativos, a teoria deve ser entendida como uma possível “versão do mundo” e, portanto, sujeita a avaliação, revisão, construção e reelaboração contínuas. Ou seja, a idéia de que a teoria constitui-se num modelo da realidade é descartada, pois, na pesquisa qualitativa, ela assume um caráter

preliminar e relativo. Dentro dessa perspectiva, as suposições teóricas assumidas no início deste estudo são entendidas como versões preliminares da compreensão do objeto que tendem a sofrer reformulações e aperfeiçoamentos durante o desenrolar da pesquisa.

Para a coleta de dados, a técnica empregada foi a de entrevistas em profundidade que consiste em investigar aspectos relacionados às experiências, idéias, valores e estrutura simbólica dos entrevistados. A entrevista em profundidade tende a construir uma idéia geral e dinâmica dos sujeitos através de suas configurações vivenciais e cognitivas (SIERRA, 1998).

Nesse sentido, para a condução das entrevistas, foi estabelecido um roteiro prévio levando-se em conta os objetivos do estudo, bem como o referencial teórico (Apêndices C e D).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 A Identificação de Organizações Alvo

Foram consideradas organizações alvo do estudo aquelas que se caracterizam como brasileiras, desenvolvem operações internacionais, com unidades de negócios na Região Sul e que aceitassem participar do estudo, favorecendo o acesso aos executivos e profissionais de recursos humanos. Esse procedimento ocorreu nos meses de setembro a novembro de 2007. Os contatos para realização da pesquisa foram feitos com profissionais de recursos humanos ou por intermédio de um executivo da área técnica por telefone ou e-mail (Apêndices A e B).

As organizações que participaram mantinham atividades internacionais havia mais de cinco anos direcionadas à manutenção ou expansão dos negócios internacionais. Participaram do estudo sete organizações brasileiras com operações internacionais, sendo duas organizações de pequeno porte, duas de médio porte,

três de grande porte e uma consultoria. As organizações participantes são caracterizadas a seguir. Cada organização será identificada por letras de A a G¹:

3.2.1.1 ORGANIZAÇÃO A

Controlada por uma *holding* multinacional e um grupo de organizações acionistas, a Organização A iniciou em 2002 e possui fábricas localizadas em Alagoas, Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul. Com suas ações sendo negociadas na bolsas de valores no Brasil (Bovespa), em Nova York e Madrid, desenvolve atividades no segmento de produtos químicos, sendo líder na América Latina em alguns de seus produtos. A Organização A possui o maior e mais moderno complexo de pesquisa do setor na América Latina em sua área de atuação, localizado no Rio Grande do Sul. A área de desenvolvimento de negócios internacionais responde pela prospecção de novos negócios no mercado internacional, com destaque para os projetos que estão sendo feito na Venezuela.

3.2.1.2 ORGANIZAÇÃO B

Fundada há 58 anos, a Organização B cresceu junto com as suas iniciativas em educação, cidadania e gestão ambiental. Ao longo de sua história, criou projetos inovadores e, hoje, possui fábricas próprias no Brasil, em Portugal, na Argentina, no México, na Colômbia e na África do Sul, além de transferir tecnologia para a China. É uma das maiores fabricantes de produtos para veículos pesados e leves. Em 1961, realizou a primeira exportação para o Uruguai. Em 2001, realizou o contrato de transferência de tecnologia para a China, criou o Centro de Educação Corporativa e transferiu as instalações de alguns países para outros. Atualmente, os produtos da marca estão presentes em 103 países. Na Organização B, existe um número considerável de profissionais no exterior (oitenta e nove com suas famílias e

¹ A pesquisadora comprometeu-se em manter em confidencialidade a identidade das empresas participantes.

cento e sete, sozinhos) devido à criação das unidades fabris na Índia e Rússia. Existe uma perspectiva do aumento do número de expatriados na organização, sendo visível o fortalecimento do movimento para países além das fronteiras nacionais.

3.2.1.3 ORGANIZAÇÃO C

Fundada há 58 anos, a Organização C lidera oito organizações operacionais reunindo um quadro de mais de sete mil funcionários, consolidando-se como a maior e mais tradicional fabricante de implementos rodoviários da América Latina. Líder nacional de mercado nos segmentos em que atua, é referência em tecnologia e qualidade no Brasil. Sua exportação, que iniciou em 1973 com destino para o Uruguai, hoje, é realizada para mais de uma centena de países com o apoio de uma rede internacional de vendas e serviços.

Em 1986, iniciou a estratégia das *joint ventures* como forma de agregar novos mercados, compartilhar investimentos e incorporar tecnologias de ponta já consagradas nos mercados internacionais. Operando com unidades no Rio Grande do Sul, em São Paulo e na Argentina, a Organização C encerrou o ano de 2006 entre os cinco maiores fabricantes mundiais do setor. Seus produtos estão presentes em países do Nafta, Mercosul, Europa e África.

3.2.1.4 ORGANIZAÇÃO D

A Organização D foi constituída em 1997 a partir de uma *joint venture* entre a Organização C e uma Organização dos Estados Unidos, objetivando a liderança global deste segmento na produção de um produto para indústria automotiva. Em 2002, as atividades da nova planta fabril foram iniciadas e, no ano seguinte, ela foi inaugurada. Atualmente, a Organização D é líder na produção de alguns produtos para veículos comerciais. Hoje está com 1286 funcionários e quatro deles estão no exterior: dois nos Estados Unidos, um na Inglaterra e um na China. Cinco, são

repatriados. O *core business* da organização é engenharia e compras. Os profissionais selecionados para o desenvolvimento das atividades internacionais estão em relação direta com essas atividades. A matriz da Organização D é 50% internacional e 50% brasileira. O programa de expatriação existe desde 2003.

3.2.1.5 ORGANIZAÇÃO E

Fundada em 1950 na Região Sul do Brasil, a Organização E focou-se, desde o seu início, na fabricação de motores elétricos. Com o desenvolvimento de produtos mais avançados, a Organização E, em 1970, inicia suas primeiras exportações ensaiando os primeiros passos para o mercado internacional. Ao mesmo tempo, consolida-se nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Belo Horizonte. A escalada da expansão chega ao exterior com a venda de tecnologia à Venezuela, que passa a produzir motores elétricos (1984) com o seu *know-how*. Atualmente dispõe de subsidiárias em vinte e dois países, totalizando um número de 2000 funcionários expatriados e locais. Na sua grande maioria, são escritórios de venda, assistência técnica e suporte para os clientes. Na Argentina, México, Portugal e China, situam-se unidades fabris. Hoje a organização realiza 42% de sua produção para a exportação. Para um futuro próximo, existe expectativa de 20% de produção fora do Brasil.

Atualmente, o quadro de expatriados está em cinquenta pessoas com contrato para o período acima de dois anos. Entre eles, gerentes ou engenheiros e, também, alguns diretores.

3.2.1.6 ORGANIZAÇÃO F

Fundada em 1972 em Santa Catarina, a Organização F iniciou sua produção com o objetivo de suprir a indústria brasileira de refrigeradores. Nessa mesma década, tornou-se exportadora e, na década seguinte, seus produtos já eram comercializados em todos os continentes. Nos primeiros anos de 1990, antecipando-

se à globalização da economia, a Organização F deu início ao processo de abertura de bases produtivas fora do Brasil e à conseqüente ampliação de sua estrutura global de vendas. Hoje, possui fábricas no Brasil, Itália, China e Eslováquia. Buscando aliar a tecnologia ao *know-how* de seus profissionais, a Organização F consolidou-se como fornecedora de excelência às grandes montadoras e fabricantes de equipamentos para refrigeração comercial. O quadro de expatriados está em dezesseis pessoas e quarenta e sete repatriados.

3.2.1.7 ORGANIZAÇÃO G

Fundada em 1953, a Organização G é uma das integrantes do grupo de empresas que pertencem à Organização C e tem como atividade a produção de materiais de fricção, sendo considerada a maior organização da América Latina e uma das líderes mundiais. Com fábrica no Rio Grande do Sul, centro de distribuição na Argentina, e operações comerciais nos Estados Unidos, Chile, México, Alemanha, Emirados Árabes, África do Sul e China, a organização mantém uma estrutura para atender os clientes nos mais de 80 países dos cinco continentes onde atua. Reconhecida mundialmente como um centro tecnológico de excelência, em sua visão estratégica para o futuro vem procurando implementar acordos de sustentação tecnológica no exterior e estabelecendo bases comerciais fixas nos principais continentes. Suas atividades no exterior são focadas na área de vendas (exportação). Há dez anos, ocorre a transferência dos executivos para o exterior. Atualmente, dez profissionais são expatriados e quatro repatriados.

3.2.2 A Identificação dos Participantes da Pesquisa

Por indicação dos contatos estabelecidos nas organizações alvo, foram convidados a participar da pesquisa:

- executivos ou especialistas expatriados e repatriados com experiência de, no mínimo, um ano no exterior;

- profissionais de recursos humanos das organizações pesquisadas; e
- uma especialista no assunto com atividades de consultoria às organizações brasileiras da Região Sul, demais regiões e multinacionais estrangeiras situadas no Brasil.

No total, foram realizadas vinte entrevistas, no período de novembro de 2007 a janeiro de 2008, com os seguintes entrevistados:

- treze executivos expatriados/ repatriados de seis das sete organizações participantes do estudo;
- seis profissionais de recursos humanos de cinco das sete organizações participantes do estudo; e
- um consultor, do estado de São Paulo, com foco em trabalhos relacionados aos processos de expatriação.

O Quadro 3 apresenta informações a respeito dos entrevistados expatriados e repatriados e, na seqüência, no Quadro 4, as informações a respeito dos profissionais de recursos humanos. Com o intuito de preservar sua identidade, foram-lhes atribuídos números de 1 a 20.

Organização	Identidade	Data da Entrevista	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Formação	Tempo Empresa	Ocupação Antes da Expatriação	Ocupação na Expatriação	Ocupação na Repatriação	Duração País Anfitrião	País Anfitrião	País de Origem	Ocupação Atual	Tempo na Ocupação Atual
A	1	03/12/07	M	51	Separado	2	Eng Oper Prod	27	Gestor Corporativo	Gerente de Negócios Internacionais	-	4a	Arg	Br	Gerente de Negócios Internacionais	4a
	2	20/12/07	M	50	Casado	2	Eng Qui	22	Gerente de Parcerias Estratégicas	Diretor de Tecnologia	-	1a	Venez	Br	Diretor de Tecnologia	1a
B	3	19/12/07	M	47	Casado	2	Eng	12	Gerente de Divisão da Qualidade	Gerente Industrial	Gerente de Engenharia de Produtos/ Processos	3,5m	Méxi	Br	Gerente de Engenharia de Produtos/ Processos	1,3a
	4	19/12/07	M	59	Casado	2	Eng/ Adm	10	Gerente Executivo	Gerente Executivo	Gerente Executivo	3a	Méxi, Chin, Itália, Arg, Alem	Br	Gerente Executivo	4a
C	5	19/11/07	M	48	Casado	2	Eng	19	Gerente de Qualidade	Engenharia Comercial	Coordenador de Engenharia	2a	EUA	Br	Coordenador de Engenharia	1a
	6	19/11/07	M	55	Casado	2	Eng	33	Gerente Industrial	Não definida	Gerente Industrial	1,3m	Portu	Br	Coordenador de Engenharia	1a
D	7	11/12/07	M	35	Casado	0	Eng Mec	12a	Analista de Engenharia	Coordenador de Exportação Montadoras	Coordenador de Exportação e Montadoras	1a 2a	EUA Ingl	Br	Coordenador de Exportação e Montadoras	1,5a
	8	11/12/07	M	32	Casado	0	Eng Quím	3a	Analista Desenvolvimento de Fornecedores	Analista Desenvolvimento de Fornecedores	Coordenador de Qualidade	1,5m	India	Br	Coordenador de Qualidade	1a
E	9	30/11/07	M	35	Solteiro	0	Eng Elet	10a	Analista de Vendas	Analista de Vendas	Analista de Vendas	3a	EUA	Br	Analista de Vendas	2a
	10	30/11/07	M	35	Casado	0	Eng Elet	10a	Analista de Vendas	Analista de Vendas	Analista de Vendas	1,6m	Ingl	Br	Chefe de Vendas	1,6m
F	11	30/10/07	M	42	Casado	1	Eng Mec	23a	Líder de Materiais	Líder	Líder de Materiais	1a	Eslov	Br	Espera	1m
	12	30/10/07	M	46	Solteiro	0	Eng Elet	2,9 m	Gestor Corporativo de Materiais	Gestor Corporativo de Materiais	Gestor Corporativo de Materiais	1a	Eslov	Br	Gestor Corporativo	1m
	13	30/10/07	M	47	Casado	0	Eng Mec	19a	Especialista Senior Junior	Gestor de Qualidade Produtos e Materiais	Especialista de Qualidade Senior	8a	Chin	Br	Especialista de Qualidade Senior	1,2m

Quadro 3: Caracterização dos Entrevistados- Expatriados e Repatriados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Organização	Identidade	Data da Entrevista	Gênero	Idade	Ocupação Atual	Tempo na Ocupação Atual	Tempo de Organização
G	14	12/12/07	F	32	Analista RH	4 anos	4 anos
Consultoria	15	17/01/08	F	40	Consultora de Empresas	10 anos	10 anos
F	16	30/10/07	F	37	Especialista de RH	16 anos	19 anos
F	17	30/10/07	M	44	Consultor de Gestão	1 ano	20 anos
B	18	07/11/07	F	25	Analista RH	2 anos	3 anos
E	19	30/11/07	M	28	Chefe de Remuneração e de Expatriados	2 meses	7 anos
D	20	11/12/07	F	43	Coordenadora de RH	3,5 anos	3,5 anos

Quadro 4: Caracterização dos Entrevistados - Profissionais de Recursos Humanos e Especialista
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.2.3 Entrevistas

Ao iniciar as entrevistas, a pesquisadora esclareceu o objetivo da pesquisa para cada entrevistado e conduziu o trabalho com base no roteiro criado com possibilidade de adequá-lo à disponibilidade dos profissionais. Devido a isso, em vários momentos, o entrevistador precisou priorizar questões mais amplas que pudessem conter os aspectos relacionados às categorias correspondentes.

As entrevistas foram individuais e realizadas pessoalmente, sendo que a maioria ocorreu na organização. Uma entrevista ocorreu em um local público, um restaurante.

Num primeiro momento, procurou-se entrevistar os profissionais de recursos humanos relacionados. Após, partiu-se para as entrevistas dos executivos expatriados ou repatriados que, previamente, já haviam sido indicados pelos profissionais de recursos humanos ou por outros profissionais contatados no acesso às organizações.

A média de tempo utilizada para cada entrevista variou entre 45 e 90 minutos.

Com a autorização dos entrevistados, a pesquisadora gravou as entrevistas que, posteriormente, foram transcritas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

“A interpretação de dados é o cerne da pesquisa qualitativa” (FLICK, 2004, p. 188). Nesse sentido, conforme Strauss e Corbin (1990 apud FLICK, 2004), pelo processo de interpretação, inicia-se uma representação dos dados coletados que, num primeiro momento, são fragmentados, após, conceitualizados e, em conjunto, reintegrados de novas maneiras.

Ao complementar as idéias acima, Minayo et al. (2001) esclarece que a combinação dos dados coletados exige organização e análise quando objetiva os conteúdos subjetivos da pesquisa qualitativa. Dentro desse enfoque, o estudo recorreu às aspirações, crenças, valores e atitudes das pessoas, bem como aos significados dos processos, fenômenos e dinâmicas sociais, que, por sua vez, não permitem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Os dados analisados derivaram do referencial teórico com a transcrição das entrevistas, associados às anotações que a pesquisadora registrou em campos que se encontram divididos em categorias. Como procedimento metodológico, optou-se pela análise de conteúdo. De acordo com Flick (2004), ao empregar as categorias obtidas nos modelos teóricos ao material empírico, elas são avaliadas contrastivamente e modificadas, caso seja necessário.

Assim, buscou-se, com os dados obtidos, esclarecer os aspectos que favorecem ou dificultam os processos de expatriação/repatriação, tendo-se em vista as categorias:

- **adaptação do expatriado e repatriado; e**
- **políticas e práticas dos processos de expatriação e repatriação.**

Essas duas categorias estão divididas em subcategorias que compreendem questões da adaptação do expatriado e repatriado e questões organizacionais envolvidas nos respectivos processos.

As categorias relacionadas à adaptação do expatriado e repatriado estão divididas em aspectos relacionados à adaptação pessoal, profissional e familiar do expatriado e repatriado, todas elas contempladas nas referências dos autores Black, Mendenhall e Oddou (1991) sobre adaptação intercultural pelas categorias ajustamento antecipatório ao embarque e no país anfitrião.

Já nas categorias envolvidas com as questões organizacionais, priorizam-se as políticas e práticas dos processos de expatriação e repatriação compostas pelos subsistemas de recursos humanos.

Categorias	Subcategorias
Adaptação do Expatriado e Repatriado	Adaptação Pessoal Adaptação Profissional Adaptação Familiar
Políticas e Práticas dos Processos de Expatriação e Repatriação	Políticas de Gestão de Pessoas e Processos de Expatriação e Repatriação Práticas de Gestão de Pessoas Subsistema de Recrutamento e Seleção Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento Subsistema de Remuneração e Benefícios

Quadro 5: Definição das Categorias e Subcategorias

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na análise e interpretação dos dados, a partir das categorias estabelecidas, foram estabelecidas onze proposições que retrataram os elementos envolvidos nos aspectos associados à adaptação pessoal, profissional e familiar do expatriado e repatriado, bem como cinco proposições relacionadas aos efeitos das políticas e práticas de gestão de pessoas na relação executivo-organização.

O objetivo em elaborar as proposições foi o de estabelecer sínteses interpretativas do conteúdo das asserções advindas das entrevistas com os executivos e profissionais de recursos humanos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos dados obtidos por meio das entrevistas e anotações da pesquisadora em campo está organizada em um esquema de categorias estabelecido desde os objetivos e referencial teórico do estudo (Quadro 2). Assim, considerando-se o objetivo de apontar aspectos que favorecem e que dificultam o processo de expatriação e repatriação nas organizações brasileiras com operações internacionais, os dados são apresentados e analisados à luz dos estudos anteriores. As proposições assinaladas em cada categoria sintetizam o foco da análise.

4.1 ADAPTAÇÃO PESSOAL, PROFISSIONAL E FAMILIAR

4.1.1 Adaptação Pessoal

Proposição 1: A proximidade cultural favorece a adaptação pessoal em processos de expatriação.

Os dados obtidos sugerem que a adaptação pessoal de executivos expatriados está relacionada com as características dos costumes e clima do país ou região anfitriões, estabelecendo-se grande diferença na adaptação em países com culturas semelhantes ao país de origem, comparada a países onde as tradições culturais são muito diferentes. Nesse sentido, o comentário de uma profissional de recursos humanos (Entrevistado RH 15) é ilustrativo:

“– Vários estudiosos conseguiram mostrar que, de alguma maneira, o lugar onde você cresce, ensina a maneira como você pensa [...] o clima influencia na sua atitude, um cidadão que vive o terremoto desde o dia 1 de sua vida, não pensa igual à gente, por quê? [...] ele vive a eminência da morte desde o dia 1. Ele aprende a se defender da morte. Essa pessoa não tem a mesma mentalidade que a gente, essa pessoa aprende a ser organizada, a ser mais observadora, naturalmente, ela tem que estar mais

atenta aos indícios da natureza. A gente não. Então, a nossa cabeça é diferente de uma cabeça que o clima priva as pessoas, por exemplo.”

O ambiente anfitrião (costumes e clima) é percebido como algo que tem forte interferência quanto à adaptação pessoal e familiar. O relacionamento entre as pessoas, a infra-estrutura, rotinas e descobertas fazem parte do novo ambiente, bem como a situação climática que, segundo o Entrevistado 11, também influencia no comportamento das pessoas: “– [...] no país frio, a adaptação é mais difícil, as pessoas ficam mais em casa, as crianças não brincam na rua, a minha filha teve que ficar o tempo todo dentro de casa [...] esses países são mais difíceis”. Para o Entrevistado 6, o ambiente, também, pareceu muito importante, principalmente, quanto às facilidades ou dificuldades de adaptação com as pessoas, costumes, temperatura, etc, influenciando, significativamente, na adaptação pessoal: “– O ambiente é tudo quando tu vais sair do Brasil. [...] ambiente que eu vou encontrar lá [...] é um dos fatores mais importantes” (Entrevistado 6).

A adaptação é também percebida como um processo gradual que requer tempo. O estranhamento do novo fica evidente nas primeiras semanas, tornando-se mais difícil a permanência no local. Após, há a constatação de que muitas novidades são semelhantes com as vividas no país de origem e, portanto, a possibilidade de uma melhor adequação ao novo local. Nas palavras do Entrevistado 6: “– [...] realmente foi muito difícil nos primeiros dias, tudo é estranho [...] aí [...] uma semana, duas, tu vê que é tudo igual, seja aqui ou em outro lugar”.

Nos locais que se aproximam da cultura brasileira como, por exemplo, Argentina, Venezuela e México, existe maior facilidade de adaptação, principalmente, quanto ao idioma e aos costumes.

Por outro lado, nos países em que as características culturais diferem significativamente da cultura brasileira, é exigido dos executivos expatriados e de suas famílias uma maior flexibilidade e esforço para a adaptação.

Questões relacionadas ao dia-a-dia que envolvem hábitos alimentares, de lazer, higiene, disciplina, por exemplo, tomam um espaço importante. As seguintes falas expressam esses aspectos:

“– Na Eslováquia, é mais frio [do que no Brasil] e o dia é super curto onde três e meia da tarde já é noite e, portanto,[a família] tem que conviver das três e

meia até o outro dia, às sete horas, dentro de casa..No supermercado tu não encontras a carne que tu compras aqui, a carne não dá para fritar ou assar, daí não tem carne [...] [não tem frutas para quem está] acostumado a comer fartura [...] as frutas não são frescas. [É preciso] conviver com isso daí! É um sacrifício. Quem nunca foi, acha que ir para o exterior é o máximo! É muito bom para tu conheceres, mas tu viver, é diferente!” (Entrevistado 11)

“– Na Índia, os horários não se cumprem, prazos não se cumprem. É difícil de se acostumar! [...] o que foi mais difícil para nós foi se adaptar com as condições do país sobre o ponto de vista da desorganização e higiene. A gente ficou doente nos primeiros meses [...] até a gente descobrir que não podia comer verdura crua, que não podia tomar bebida com gelo em restaurante porque a água era uma fonte de contaminação [...].” (Entrevistado 8)

A compreensão dos costumes, hábitos, comportamentos, comunicação, alimentação de cada país é um caminho encontrado para facilitar a adaptação: “– [...] me interno naquele país no sentido de entender bem o que ele quer [...] foi o formato que eu achei para me preparar para esse mundo” (Entrevistado 4). Ou seja, o “mergulho” realizado por um dos executivos nos costumes, comportamentos, comunicação e alimentação dos países por onde trabalhou, contribuiu, a seu ver, para a compreensão e adequação intercultural que, conseqüentemente, resultou no convívio com os cidadãos locais e no alcance dos objetivos.

Considera-se, assim, que, na medida em que características culturais do novo ambiente são percebidas como muito diferentes das aprendidas no local de origem, elas dificultam o processo de expatriação. Assim, países com características semelhantes às do local de origem facilitam a adaptação pessoal e, conseqüentemente, o processo de expatriação. Estar num ambiente pouco familiar exige do expatriado e de sua família uma condição de maior flexibilidade e esforço para adaptar-se.

Nesse sentido, no que se refere à relação entre proximidade cultural e adaptação, o estudo confirma as considerações de Black, Mendenhall e Oddou (1991) a respeito do novo ambiente, quando referem que, quanto maior a novidade e as incertezas, maior a tendência de acontecer o choque cultural entre a realidade

anterior e a atual. A experiência prévia internacional considerada pelos autores Black, Mendenhall e Oddou (1991), como importante fonte de informações para a redução das incertezas e a formação de expectativas realistas, também é confirmada neste estudo, considerando-se a percepção dos profissionais de recursos humanos.

Proposição 2: O domínio da linguagem condiciona a adaptação pessoal.

Outro fator considerado de semelhante importância por boa parte da literatura é a fluência no idioma do país anfitrião, que, segundo Shaffer, Harrison e Gilley (1999), possibilita uma percepção mais refinada do ambiente anfitrião e, de certa forma, uma comunicação mais efetiva. Reconhecida, pelos entrevistados, como condição quase que *sine qua non*, e a fluência no idioma se amplia para o entendimento da comunicação não-verbal e ganha importância, no processo de expatriação, na medida em que exige dos expatriados um pouco mais de tempo para absorvê-la junto às rotinas e às pessoas locais. O pouco domínio do idioma local, segundo o Entrevistado 11, traz problemas de interação tanto no ambiente organizacional como no social.

A linguagem não-verbal foi lembrada como fator dificultador, principalmente, nos primeiros meses no país anfitrião. Ela requer mais tempo de convívio entre os cidadãos locais e um aprendizado empírico vivenciado no dia-a-dia: “– demora um tempo até tu descobrir o que a reação física da pessoa está mostrando e o que ela está querendo dizer” (Entrevistado 8).

Proposição 3: Relações sociais locais favorecem a adaptação em processos de expatriação.

Os relacionamentos com pessoas fora do ambiente do trabalho aparecem como fator relevante nas possibilidades de adaptação de expatriados. A dificuldade de entrosamento com amigos, após horário de trabalho e finais de semana, marca a diferença entre o Brasil e outras culturas.

A formação de relacionamentos no país anfitrião, segundo o Entrevistado 8, proporcionou maior proximidade com os cidadãos locais e, conseqüentemente,

maiores resultados, inclusive no trabalho: “– quando você cria um relacionamento mais íntimo e menos impessoal, as coisas começam a fluir melhor”. Contudo, relacionamentos têm significados diferentes a cada cultura: “– Tinha o suporte nas questões do dia-a-dia [...] você precisa de um médico, então sempre vai ter um americano que vai te dar uma orientação nesse sentido. Mas o grande apoio mesmo foi dos brasileiros. Não veio dos americanos” (Entrevistado 9).

As diferenças culturais são atenuadas para aqueles que estão acompanhados de sua família ou quando conseguem estabelecer relacionamentos com cidadãos locais. No caso de executivos que estão sozinhos no país anfitrião, a busca por relações de amizade também é especialmente relevante.

Nesse aspecto, o estudo aproxima-se de Caligiuri (2000), que propõe que, quanto maior contato com os anfitriões nacionais, maior influência positiva na adaptação do expatriado e, dessa forma, maior a sua condição de sociabilidade.

Proposição 4: Ótima adaptação na expatriação não corresponde a ótima adaptação na repatriação.

No processo de repatriação dos executivos que deixaram países desenvolvidos, como, por exemplo, Estados Unidos e países da Europa, constatou-se um certo “estranhamento” relacionado às questões sociais, políticas, econômicas, de infra-estrutura e segurança no regresso ao Brasil. Os entrevistados e suas famílias sentem falta da vida que levam nesses países:

“– [...] a única coisa que me deixa frustrado, vivendo no Brasil, é a situação do país e de saber que nunca vai melhorar, vai demorar para melhorar. A nossa cultura é de não reclamar. Eu vejo a diferença da cultura americana, onde eles reclamam de tudo e aqui ninguém quer saber de nada, fica tudo largado [...] Então a frustração é com a situação do país mesmo!” (Entrevistado 9)

“– [...] ao chegar no Brasil, se vê que é um país que parece não ser muito sério. Você chega aqui, você leva um choque porque lá tudo funciona muito bem [...].” (Entrevistado 5)

O mesmo sentimento é manifestado quando, ao retornar para o país de origem existe a perda de alguns benefícios, como, por exemplo, a possibilidades de viagens e um estilo mais requintado de moradia (Entrevistado RH 16).

Em contrapartida, o apreço a valores e costumes da cultura brasileira, como o relacionamento interpessoal e o “jogo de cintura”, é fator facilitador na repatriação, principalmente quando ela ocorre do regresso de países onde as relações são vividas de forma mais impessoal.

4.1.2 Adaptação Profissional

Proposição 5: Disposição ao risco, flexibilidade, ambição, competência técnica e estabilidade familiar contribuem para a adaptação profissional em processos de expatriação e repatriação.

A disposição ao risco, a atualização técnica, o bom relacionamento interpessoal, o espírito de liderança, a automotivação, competência para administrar a falta das pessoas mais próximas, condição para “abandonar” alguns parâmetros, flexibilidade, paciência, ambição por conhecer novas realidades, espírito aventureiro também são lembrados pelos entrevistados como indispensáveis ao perfil dos profissionais eleitos para viverem a experiência de expatriação. Ainda, a capacidade de adaptação na fala dos entrevistados é associada com o “**jogo de cintura**”, “– capacidade de lidar com o adverso” e “– com o futuro incerto” (Entrevistado 7).

A situação familiar também compõe o perfil do expatriado com bom potencial de adaptação. Uma das organizações pesquisadas traz como primeira condição ao candidato à expatriação o matrimônio e, dessa forma, a participação da família na experiência internacional:

“– [...] a gente sabe que uma pessoa num local distante terá o seu desempenho melhor caso esteja com sua família. E aí tem a saudade, tem toda aquela situação de solidão. Então, não está escrito, mas está intrínseco que a gente deseja que os profissionais expatriados sejam casados.” (Entrevistado RH 14)

Nesse aspecto, a situação do expatriado que viaja sozinho ou é solteiro é desprestigiada por parte das organizações. A pergunta “– [...] O que ampara o executivo solteiro?” expressa essa condição (Entrevistado12) que, conforme os dados obtidos, precisa ser reavaliada já que “– [cada vez mais] existirão expatriados solteiros e descasados [...]” (Entrevistado 12) e de cônjuges que não acompanharão a experiência internacional.

O desejo de enfrentar um novo desafio internacional, seguir para lugares desconhecidos com novos projetos e desenvolver competências gerenciais em nível internacional destacam-se entre as motivações para enfrentar uma carreira internacional:

“– se surgir de novo e for bom para mim profissionalmente e pessoalmente, estou indo, sem pensar duas vezes.” (Entrevistado 10)

“– é uma questão de oportunidades versus desafios versus algumas outras coisas pessoais. Depende muito da gente, também, temos que colocar nossas ambições.” (Entrevistado 1)

A disponibilidade para o desafio e a capacidade de adaptação/superação aparecem sob diferentes formas nos relatos dos executivos e profissionais de recursos humanos. Quanto à disponibilidade para enfrentar desafios, as seguintes falas são ilustrativas:

“– [...] sair da tua terra natal, da tua casa, da tua vizinhança, dos teus amigos, e se predispor [...] ficar morando um tempo fora, acho que ter esse desprendimento é o ponto mais forte!” (Entrevistado 6)

“– [...] é diferente, é tudo diferente [...] é bem complexo! Não é só mudar de país, não é tão simples assim, é bem mais complicado e isso tudo você só percebe indo lá [...]” (Entrevistado 9)

“– [...] se a pessoa não estiver disposta a ir e, principalmente, a família a encarar uma vida diferente, a viver de forma diferente, a tendência dessa expatriação é não dar certo.” (Entrevistado RH 19)

“– [...] quando você opta por uma carreira internacional, você está optando por uma carreira de risco [...] Você vai ser um cidadão de risco

profissionalmente [...] Nada garante que na sua volta você vai ter aquela mesma posição [...].” (Entrevistado RH 15)

A competência para conviver com paradoxos no gerenciamento de forças contraditórias e de possíveis conflitos (TANURE; DUARTE, 2006) é contemplada nas habilidades de abandono de parâmetros, flexibilidade e paciência valorizadas pelos repatriados, expatriados e profissionais de RH.

Os dados confirmam as idéias de Freitas (2000), quando associa a expatriação com conseguir romper os laços afetivos e costumes diante das incertezas, do estímulo pelo desafio, da curiosidade quanto ao diferente, leituras de cenários, do respeito pelas realidades culturais e simbólicas.

Proposição 6: A semelhança entre as atividades desenvolvidas na organização de origem e na organização anfitriã favorecem a adaptação profissional em processos de expatriação.

A posição na organização anfitriã contribui para a adaptação quando a atividade no país anfitrião é similar à desenvolvida no país de origem: “– eu conhecia a área de produção aqui, conhecia as interfaces aqui, quando eu fui para lá, eu tinha muita facilidade de entender o que eles falavam e com quem falar a respeito” (Entrevistado 6).

Na percepção dos entrevistados, o domínio técnico é um dos fatores mais relevantes para serem convidados ao processo de expatriação. Essas evidências acompanham a proposição de Black, Mendenhall e Oddou (1991) de que, quanto mais clareza tiver o papel do profissional e a atribuição a ser desenvolvida no país anfitrião, maior chance terá de estar alinhada à definição dos objetivos internacionais e, conseqüentemente, desenvolver uma melhor adaptação no novo ambiente.

Proposição 7: A adaptação profissional em processos de expatriação e repatriação está associada à perspectiva de ascensão na carreira profissional.

Assumir posições hierarquicamente superiores àquelas experimentadas no país de origem influi positivamente para a adaptação. A percepção de crescimento tanto profissional quanto pessoal relacionado à missão internacional evidencia-se

para alguns executivos, principalmente, pelo fato de possuírem maior autonomia de decisão e maior representatividade junto à equipe:

“– Lá fora, as pessoas olham para você para saber o que devem fazer. Lá, éramos a referência! Então, o desenvolvimento ocorre, digamos que naturalmente, e acredito que eu tenha melhorado minha gestão e tomada de decisão a nível de uma visão mais do todo [...]” (Entrevistado 3)

Se a posição assumida na organização anfitriã é mais elevada, isso tende a causar motivação ao profissional que, ao retornar, poderá desencadear uma progressão na carreira com atuação em cargos mais estratégicos.

Na experiência no exterior, o crescimento profissional pode se evidenciar na ocupação de cargos mais elevados, no reconhecimento da alta administração, expresso pela solicitação de maior contribuição nos assuntos estratégicos da organização, ou, crescimento individual, pela convivência com novas culturas, outras pessoas e desafios.

Alguns dos entrevistados citaram voltar mais preparados devido à autonomia e ao tipo de atividade exercida no exterior: “– acredito que eu tenha melhorado minha gestão e tomada de decisão a nível de uma visão mais do todo, não somente uma particularidade como eu analisava” (Entrevistado 3).

Proposição 8: Na repatriação, a adaptação profissional está associada ao reconhecimento profissional devido à possibilidade de compartilhar conhecimentos ou à referência em assuntos relacionados à gestão internacional.

Tanto na organização de origem como na organização anfitriã, os expatriados e repatriados percebem reconhecimento profissional. Muitas vezes, são procurados como referências da cultura, costumes e hábitos vivenciados nos respectivos ambientes.

Na repatriação, há um esforço em se readaptar ao ritmo já conhecido e, ao mesmo tempo, compartilhar os novos aprendizados junto aos colegas, equipes e tarefas: “– [...] nos Estados Unidos, eles respeitam o teu tempo, o teu espaço [...] e você, como indivíduo, você é muito respeitado. Então, eu procuro usar o máximo o

que eu aprendi lá. Aqui, isso tem sido bom porque me abre algumas coisas aí e os resultados já começam a aparecer também” (Entrevistado 5).

No relato do Entrevistado 13, fica destacado o empenho para encontrar o seu jeito junto à organização e às pessoas conhecidas:

“– [...] o que eu senti foi um pouco de dificuldades em buscar o meu espaço porque o ambiente de trabalho é diferente ao do país anfitrião [...] aqui, eu senti uma certa [...] não agressividade, mas, uma competitividade maior [...] um estilo mais americano, um fala, o outro fala, [...] “vamos organizar as idéias aí, meu irmão”! Tá todo mundo falando a mesma coisa com outras palavras, então a coisa é sob uma outra lente!” (Entrevistado 13)

A boa acolhida, contudo, ao expatriado está associada à manutenção dos laços sociais com colegas no país de origem. O contato freqüente com a organização de origem, experimentado pelos expatriados e repatriados, traz sentimentos de continuidade junto à organização e às pessoas o que, de certa forma, contribui para a tranquilidade no país anfitrião:

“– Eu estava em contato diário com o Brasil, né? Então, eu acho que não houve necessidade de um acompanhamento formal. Porque se estiver acontecendo algum problema eles, mesmo, vão pegar o telefone e ligar [...] oh! Tá acontecendo isso, isso e isso.” (Entrevistado 10)

Após a expatriação, os profissionais, por viverem sob diferentes realidades e culturas, trazem o aprendizado adquirido para a antiga organização. E, por diversas vezes, a diferença do que fizeram antes da expatriação e do que farão após é bastante significativa, refletindo no ambiente de trabalho, junto aos colegas, subordinados e chefias.

Contrariando o clima receptivo e amistoso do retorno um dos repatriados entrevistado apontou um certo desinteresse dos colegas pela sua experiência internacional. Poucos questionamentos, pouca curiosidade.

Quando havia perguntas, por parte dos colegas, girava em torno do estilo de vida dos cidadãos do país anfitrião:

“– É uma coisa meio estranha, eu pensava que iria haver mais curiosidades por quem está aí, mas, não! Porque a maioria perguntou pouquinhas

coisas e poucos perguntaram bastante coisas. E eu achava que eu iria ser bombardeado de questões, né? [...] eu vejo que o pessoal valoriza pouco o fato de você ter estado lá [...] essa é a impressão que me dá, mas a autodireção da organização me considera para assuntos de interface internacional.” (Entrevistado 5)

4.1.3 Adaptação Familiar

Proposição 9: O significado afetivo e social referente à adaptação familiar nos processos de expatriação exige um novo equilíbrio entre o trabalho e a família.

Nos relatos, a família tem, por um lado, significado de apoio afetivo e social ao expatriado. Por outro lado, o convívio é intensificado nas famílias expatriadas, exigindo um novo equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

Algumas dificuldades referem-se à adaptação dos filhos na escola, outras sobre a adequação do cônjuge a nova cultura, idioma, situação pessoal e profissional são lembradas como momentos de aprendizado vivenciados pelos integrantes da família. O que demandava dos executivos, quase sempre, habilidades na condução dos conflitos e persistência no alcance do esperado. Sua participação nas questões relacionadas ao dia-a-dia familiar é representada pela seguinte fala:

“– [...]. a família só[contava comigo] como ligação com o meio externo. Eu chegava em casa tinha que ajudar minha filha desde a compra do material escolar à execução dos temas que eram todos em inglês, devido à escolha por uma escola bilíngüe. Na verdade, eu tinha jornadas de chegar em casa às dezenove horas e ficar até às vinte e três horas ou meia-noite nos temas de classe com minha filha.” (Entrevistado 3)

Entre diferentes aspectos, na categoria adaptação familiar, os dados pesquisados apontaram para os elementos significado da família no exterior e carreira profissional do cônjuge.

Boa parte da literatura desenvolvida por Black e Stephens (1989), Black, Mendenhall e Oddou (1991), Solomon (1994) e Joly (1996) sobre a família nos processos de expatriação e repatriação refere a sua importância no ajustamento do executivo expatriado relacionado ao contexto fora do trabalho.

A família interfere na estabilidade emocional do expatriado sentida tanto no país anfitrião, quando segue junto na missão, quanto no país de origem, quando dá seqüência aos projetos almejados.

A cônjuge é percebida como responsável pela manutenção do equilíbrio emocional referente à experiência no exterior. Valorizada no suporte ao expatriado, a cônjuge tem contribuição:

- a) na manutenção da família no país de origem, caso o executivo esteja só no exterior: “– tenho que dar uma menção muito forte a ela porque eu fui ao mundo, vou ao mundo, volto, e ela segurando todas as coisas. Então, tenho uma mulher maravilhosa! Na minha família, não houve nenhum desvio, nenhuma distorção no sentido que eu possa ter algo que pudesse perturbar meu trabalho. Fui sempre tranqüilo, voltei sempre sereno e levo em conta essa contribuição.” (Entrevistado 4);
- b) na estrutura emocional do expatriado no país de anfitrião origem: “você sozinho lá [...] eu sempre digo para as pessoas que, se eu não fosse casado, eu igual, viraria alcoólatra ou casaria com uma americana [...] muita solidão [...] não tem como suportar” (Entrevistado 7); e
- c) como também, na sociabilidade fora do contexto organizacional: “ao passar dos meses e à medida que ela foi se entrosando, desde a escolinha que a minha filha freqüentava, interagindo com as demais mães e professores, como também, na escola em que fazia inglês [...], ela foi conquistando uma rede de relacionamento que foi melhorando em vários aspectos” (Entrevistado 5).

O envolvimento familiar no exterior, a união e o fortalecimento das relações foi citado por vários executivos como um acontecimento marcante e positivo da experiência internacional. O elo familiar, em alguns dos depoimentos, foi um motivo forte para a permanência do profissional fora do país de origem:

- “– Fortaleceu muito o relacionamento, também, porque era eu e ela. Não tinha influência de sogra, sogro, mãe, pai, família, amigos, né? Sozinho é muito difícil!” (Entrevistado 7)
- “– [...], uma coisa que aconteceu muito positiva foi que a gente se uniu muito. A gente conseguiu ter na verdade na família o reforço dos elos. Porque a gente se sustentava, se aturava, não tinha um pai, um tio para conversar, então quando os problemas surgiam nós resolvíamos entre nós mesmos. Tinha que ir ao supermercado, ia todo mundo, tinha que ir ao teatro, ia todo mundo, tinha que fazer um passeio, ia todo mundo. Então isso era muito bom!” (Entrevistado 3)
- “– [...], tu pegas um vínculo muito forte com os filhos e com a esposa e isso é um fator muito bom. Ou destrói de vez porque descobre que, realmente, um não suporta o estresse do outro ou se descobre que consegue-se viver juntos ultrapassando as dificuldades [...]” (Entrevistado 11)

Proposição 10: A condição de adaptabilidade do (a) cônjuge interfere, diretamente, na adaptação familiar e, conseqüentemente, nos processos de expatriação.

A condição de adaptabilidade da cônjuge também é critério para a permanência no exterior na adaptação social de expatriados. Nos momentos de maior estresse, o Entrevistado 7 chegou a pensar em retornar para o Brasil antes do prazo combinado. Mas, com o passar do tempo, a adaptabilidade da cônjuge aconteceu: “– ela conseguiu ultrapassar as dificuldades da segunda semana, depois começou a se adaptar e gostou muito. Quando saímos de lá, saiu chorando porque tinha que ir embora” (Entrevistado 7).

Nas palavras do Entrevistado 10: “– a minha sorte, é que estava eu e minha esposa juntos porque, aqui no Brasil, você tem o pessoal do trabalho. Depois do trabalho você sai, combina alguma coisa à noite. Final de semana, o grupo do trabalho também é sua amizade fora, então lá, não” (Entrevistado 10).

Proposição 11: A adaptação familiar no país anfitrião exige um realinhamento na carreira profissional do (a) cônjuge.

A carreira profissional do (a) cônjuge tem efeitos sobre a adaptação da família ao país anfitrião. Entre os executivos participantes do estudo, algumas esposas de expatriados realizavam atividade profissional no país de origem e outras eram dedicadas aos cuidados do lar. Já nos países anfitriões, as esposas, de modo geral, não desenvolvem atividade profissional, ocupam-se com atividades do lar, cuidados da família, aulas de idioma e atividades sem remuneração.

Na repatriação, algumas cônjuges aproveitaram a experiência no exterior e a capacitação em novos idiomas. Ou seja, ao retornar para o Brasil, verificaram novas possibilidades de empregabilidade, tal como expressam as seguintes falas:

“– [...] hoje ela dá aula de inglês. Isso propiciou a ela uma nova profissão. E é um diferencial como professora de inglês ter convivido com ingleses e com americanos. Acredito que ela compartilhe, em suas aulas, suas experiências com os alunos.” (Entrevistado 7)

“– A minha esposa aproveitou muito bem esse período lá, onde ela conseguiu ler, escrever e falar fluentemente em mandarim. Quando vem chinês para cá, ela faz tradução e está trabalhando com empresas chinesas no Brasil, ou seja, tem uma fonte de renda bem interessante baseada na experiência que teve lá!” (Entrevistado 13)

A referência teórica envolvida neste estudo não traz parâmetros sobre a carreira profissional do (a) cônjuge no exterior, porém o que retrata, através das idéias de Adler (1997), é a necessidade do (a) cônjuge na aprendizagem sobre o país, cultura, idioma e integração aos novos grupos para contrabalançar os momentos de solidão devido à dedicação de seu (sua) parceiro (a) às atividades profissionais.

Um outro aspecto a considerar é a falta de fluência do cônjuge, no idioma do país anfitrião identificado, por vários repatriados, como um aspecto dificultador à adaptação no novo ambiente por influenciar nas relações com as pessoas locais, necessidades diárias e rotinas das simples às mais complexas. Copeland (1995) reconhece que o conhecimento do novo idioma é questão fundamental para toda a família, principalmente para o cônjuge que tenderá a ficar mais tempo em casa e,

portanto, com menos convívio social. Em contrapartida, conforme os dados da pesquisa, após um período de aprendizagem na língua anfitriã, as dificuldades se dissipam e, concomitantemente, as relações interpessoais se estabelecem, inclusive, na própria escola de idiomas.

Dentro do rol das dificuldades existente nos processos de expatriação, conforme os depoimentos de dois executivos e um profissional de RH, as saudades da família, amigos, terra natal são fatores de desconforto da experiência internacional.

“– Brasileiro sente saudade. Saudade é uma palavra brasileira, não é uma palavra [...] não tem tradução em vários idiomas. Porque o brasileiro sente saudades. É uma questão cultural. A hora que ele toma a decisão de ir pra fora, ele se ressentir; ele pensa quarenta vezes se consegue viver longe dos seus parentes. Um estrangeiro, quando vem pra cá, não é isso que emperra ou que facilita a expatriação dele, ele tá habituado a viver longe. São outros quesitos.” (Entrevistado RH 15)

Dessa forma, faz-se oportuno lembrar da capacidade de romper os laços afetivos e da condição de administrar as saudades de pessoas próximas, características relacionadas com o perfil do expatriado, citadas tanto na literatura (Freitas, 2000) como nos depoimentos dos entrevistados, que, portanto, não devem ser exclusivas do executivo, mas sim, estendido a toda a família.

4.2 ASPECTOS RELACIONADOS ÀS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO

4.2.1 Políticas de Gestão de Pessoas e os Processos de Expatriação e Repatriação

Proposição 12: As políticas de gestão de pessoas no que se refere aos processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras não estão claramente conectadas às estratégias de internacionalização.

Os dados obtidos indicam que diferentes demandas das organizações justificam a expatriação, tais como o acompanhamento dos trabalhos realizados nas subsidiárias estrangeiras; os testes de produtos e resoluções de problemas no exterior; as melhorias nos processos, produtos e relação com fornecedores; a instalação de novas unidades; a transferência de tecnologia; a conquista de mercado e otimização da comunicação entre subsidiária e matriz. Conforme Oliveira (2001), as organizações precisam fazer uma cuidadosa avaliação da estratégia relacionada à atuação no exterior em que deverão considerar tanto o potencial de mercado, por exemplo, como realinhamentos das relações e procedimentos organizacionais.

Em organizações com o processo de internacionalização mais avançado, cresce uma política de valorização e preparação dos cidadãos locais por meio de investimentos em treinamento. Com isso, a demanda de expatriação torna-se menor e mais específica.

Quanto às políticas de gestão de pessoas associadas ao processo de expatriação e repatriação, destacou-se que, por um lado, ainda não se observam políticas consolidadas. Por outro lado, o processo de expatriação é cercado por expectativas da Organização e do executivo, bem como por repatriações com algumas decepções.

O processo de expatriação é percebido como parte da necessidade do aprimoramento da área de recursos humanos. A gestão internacional de pessoas é entendida como integrada a gestão do capital intelectual: “– ser internacional é também ter pessoas internacionais e isto é um dos nossos grandes desafios para o futuro” (Entrevistado RH 19). Há o entendimento de que, para as organizações brasileiras, a internacionalização é um novo desafio e que políticas e práticas relacionadas ao gerenciamento internacional de pessoas devem ser estabelecidas. Neste sentido, a uniformidade de políticas e práticas, o alinhamento dos programas de desenvolvimento de gestores com os processos de expatriação, bem como a multiplicação desses programas nas subsidiárias estrangeiras são aspectos que estão entre a agenda de atividades em desenvolvimento ou a serem desenvolvidas. Em contrapartida, os aspectos legais da expatriação nas subsidiárias e a comunicação a distância são citados como fragilidades do processo de expatriação.

Através dos dados do estudo, as organizações brasileiras com operações internacionais ainda não supriram a necessidade de prestar informações e esclarecimentos detalhados aos executivos quanto ao processo da expatriação antes da partida, bem como, sobre o período de permanência no exterior:

“– [Eu preferiria saber...] uma data definida de quanto eu iria ficar, se é um ano, se são seis meses, se são dois anos, três anos, tem que ir com esse propósito, tem que estar tudo muito bem definido. Regras claras!”
(Entrevistado 11)

Contudo, a relação de confiança estabelecida entre organização e executivos, no entendimento de profissionais de RH, substitui a urgência de maior clareza dos procedimentos e intenções relacionados à missão internacional. Ou seja, a falta de um planejamento nos processos de expatriação/repatriação cede espaço para a relação de confiança. A mensagem transmitida aos profissionais (de forma implícita) é para se preocuparem em realizar as atividades com eficiência que receberão o devido reconhecimento:

“– Na verdade, é exatamente, isso [...] se tu vais lá e desenvolves um bom trabalho, pode ter certeza que a organização vai te repatriar. Claro que eu ainda sou da opinião que, quanto mais cedo tu souberes disso, melhor!”
(Entrevistado RH 18)

“– Uma coisa que as pessoas podem ter certeza é que as pessoas enviadas para o exterior são pessoas que a organização quer!” (Entrevistado RH 19)

As narrativas dos entrevistados sugerem que as organizações pesquisadas não têm políticas de gestão de pessoas claras com relação à repatriação. Predominam a falta de informações sobre o reposicionamento na organização de origem; diretrizes pouco claras com relação aos processos de expatriação/repatriação; dificuldade de planejamento do retorno; inexistência de conexões entre a gestão de profissionais no exterior e oportunidades de ascensão de carreira na organização matriz; carência de estruturas do processo de repatriação, aspectos que são identificados nos seguintes depoimentos:

“– [...] a gente ainda não sabe, muitas vezes, quando a gente volta. Eu acho que ainda não está bem claro! Tu sempre voltas diferente então, tem que achar o espaço [...]” (Entrevistado 6)

- “– [...] hoje em dia, se tu ficares muito tempo lá, não se sabe quem é a pessoa na organização e o que irão fazer com ela. Às vezes, é um risco e depende do que é combinado [...]” (Entrevistado 11)
- “– [...] quando eles retornam, a gente acaba os tratando como se já fossem da casa. Mas, dois anos fora, a organização está diferente, eles dizem [...] a gente percebe que falta esse momento de parar para alinhar, como se fosse receber um funcionário novo, então, eu percebo que é um ponto frágil também da Organização E tem que melhorar.” (Entrevistado RH 20)
- “– Na verdade, quando eles chegam, a sensação que dá é que eles são peixinhos fora d’água. Existe a necessidade de nos contar como é que foi [...] até tu veres que, realmente, entraram no ritmo [...] eles levam um tempinho para isso.” (Entrevistado RH 18)
- “– [...] a organização, com o trabalho que ele fez lá, gostaria de colocá-lo numa gerência, mas tem um outro gerente no lugar. E daí, não combinam os tempos [para contratação]. Precisamos postergar o contrato porque estamos esperando aquele gerente se aposentar para ele [repatriado] ocupar o lugar.” (Entrevistado RH 19)

As expectativas das organizações quanto aos processos de expatriação se referem, na sua maioria, à contrapartida do profissional com relação à organização. Algumas organizações citaram a possibilidade de que os profissionais, em seu retorno, consigam assumir maiores responsabilidades com condições para agregar no negócio: “– porque eles vestem mais a camiseta da organização, normalmente, quem vem veste mais!” (Entrevistado RH 18). Além dos conhecimentos adquiridos no novo país, conforme o depoimento do Entrevistado RH 20, a organização espera que os profissionais possuam potencial e liderança para disseminar os conhecimentos entre os demais profissionais da organização de origem:

- “– Eles tiveram como se desenvolver dentro da carreira e a gente entende que é uma oportunidade que a pessoa tem [...] de ir lá, buscar conhecimento [...] porque a pessoa acaba desenvolvendo a questão da negociação, autonomia, delegação. Ela acaba tendo que se virar em alguns momentos.” (Entrevistado RH 20)

“– [...] Está investindo um dinheiro considerável no expatriado, então vamos alinhar com as necessidades futuras da organização [...].” (Entrevistado 13)

Já as expectativas dos expatriados e repatriados sobre a experiência internacional se referem, prioritariamente, ao crescimento de carreira. Contudo, como expressa o Entrevistado RH 19, nem sempre as oportunidades de crescimento coincidem com as expectativas dos profissionais, o que pode resultar num certo descrédito ao processo de expatriação:

“– É um desafio colocar na cabeça do profissional que ele é um talento e que a organização o prepara para um futuro. Quando tu acompanhas a expatriação de um profissional que está há uns dez anos para cima na organização, é mais tranqüilo, ele sabe o que estará acontecendo porque ele viu os outros que foram e voltaram.” (Entrevistado RH 19)

No retorno à organização de origem, os dados obtidos demonstraram que:

- dois executivos receberam promoção de cargo, após alguns meses do retorno;
- três deles mudaram de desafio e mantiveram o mesmo nível ocupacional;
- dois ainda estavam em posições incertas, ou seja, em “*stand by*”;
- dois executivos mantiveram as mesmas atividades e o mesmo cargo; e
- dois repatriados seguem, por um período, em treinamento (de seis meses a um ano) para a ocupação de cargos mais elevados.

Nesse sentido, com base nas informações acima, é possível deduzir que a ascensão de carreira não acontece, necessariamente, após o retorno da expatriação. O profissional poderá passar um tempo no cargo anterior ou em alguma atividade reserva para, após, se direcionar ao novo cargo ou desafio. E, portanto, caso não se tenha clareza desse período, por vezes, necessário, haverá a probabilidade de ocorrer uma “certa” frustração advinda do desencontro de expectativas e da falta de ações mais estruturadas relacionadas ao processo. Para os autores Tung e Arthur-Andersen (1997 apud DOWLING; WELCH; SCHULER, 1998), a atribuição internacional associada ao crescimento profissional é uma das maiores razões para os expatriados aceitarem o desafio no exterior, mas no retorno à organização de origem, os expatriados poderão expressar dificuldades de

reconhecimento da atividade internacional e, conseqüentemente, se sentir subutilizados (HILL, 2003; BRISCOE; SCHULER, 2004).

À expectativa do crescimento profissional, soma-se o desejo de desenvolvimento pessoal por meio do conhecimento de outros países e de novas atribuições. A experiência no exterior é referida como um dos maiores benefícios: “– fantástico, fantástico, fantástico! Passei por três diferentes departamentos: técnico, qualidade e suprimentos”(Entrevistado 13). Vinculado a esse benefício, está o desapego aos antigos paradigmas e preconceitos adquirido na expatriação, segundo o Entrevistado 12, ” – a partir do momento que você conhece outra realidade, diminui o teor do preconceito e acaba contribuindo para o processo [organizacional]”. Portanto, o fortalecimento do perfil às necessidades globais é valorizado, principalmente, quando está vinculado às instalações de novas unidades fabris e à conquista de novos mercados.

Alguns executivos referem a representatividade na organização e o reconhecimento pós-experiência internacional como ganhos evidentes do processo de expatriação: “– toda vez que alguém fala em globalização [na organização] [...], tu acabas tendo projeção, tu acabas sendo conhecido dentro da organização de uma forma bastante rápida. Lógico, se o trabalho não foi bem realizado, a propaganda será negativa” (Entrevistado 8).

Nesse sentido, o crescimento profissional é o fator mais preponderante entre os executivos quando se trata das suas expectativas relacionadas à experiência internacional. Embora não exista referência sobre a questão expectativas X realizado, evidencia-se um sentimento de frustração caso as oportunidades de crescimento nas organizações não aconteçam no tempo desejado.

4.2.2 Práticas de Gestão de Pessoas

As práticas da gestão de pessoas relacionadas aos processos de expatriação e repatriação são compreendidas, pelos entrevistados, através de ações voltadas às atribuições no exterior e de possíveis melhorias.

Algumas ações destacadas referem:

- clareza de informações quanto aos objetivos globais;
- adequação das competências dos executivos à expatriação pela preparação às atribuições internacionais;
- expatriação para um maior número de executivos;
- apoio da matriz relacionado a infra-estrutura, operações e equipe no exterior; e
- maior envolvimento dos profissionais de recursos humanos nos processos de expatriação e repatriação.

E a expectativa sobre melhorias refere-se ao maior esclarecimento dos objetivos da expatriação, atribuições internacionais e desenvolvimento de carreira, bem como às qualificações e limitações dos candidatos à expatriação.

Dessa forma, entende-se que as ações realizadas, nesse momento, pelas organizações se concentram nas questões relacionadas ao acompanhamento do executivo e na conquista/maior envolvimento da área de recursos humanos nas atividades relacionadas à gestão internacional dos profissionais.

Já, dentro do enfoque das melhorias, há um desejo de atuação mais estratégico na gestão internacional de pessoas. Ações de desenvolvimento e fortalecimento são citadas, bem como avaliação mais segura dos profissionais e apoio psicológico, a clareza nas informações e propósitos, e ainda um sistema de planejamento cuidadoso que reflita em ações mais organizadas e estruturadas.

Nesse sentido, pela constatação, observada na análise dos dados da pesquisa, evidencia-se, através das práticas de gestão internacional das pessoas e ações de melhoria, o interesse das organizações em estruturar, adequar, padronizar e oficializar procedimentos envolvidos nos processos de expatriação e repatriação e alguns deles estarão presentes nos subsistemas de recursos humanos: recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, bem como remuneração e benefícios.

4.2.2.1 Subsistema Recrutamento e Seleção

Proposição 13: A competência técnica é o principal critério considerado no recrutamento e seleção de executivos para atividade internacional.

A atividade de recrutamento e seleção, no caso de posições internacionais, inicia com a identificação da necessidade de preenchimento de vaga no exterior. A necessidade pode partir da organização de origem ou da organização anfitriã: “– normalmente, o convite parte dos nossos escritórios lá fora. Eles chegam e falam: nós precisamos de alguém que venha pra cá pra nos dar uma ajuda aqui” (Entrevistado 10).

Após essa constatação, normalmente, são discutidos junto ao corpo gerencial ou diretivo da organização de origem, os possíveis candidatos ao processo de expatriação.

Nesse sentido, a característica competência técnica é apontada, pela maioria dos entrevistados, como sendo o requisito de maior valor na escolha dos profissionais e é validada pelos diferentes aspectos: conhecimento do produto, do equipamento, dos clientes, do mercado, experiência na função, habilidade técnica, transferência de *know-how*, preparação de sucessores e segurança da atividade:

“– [...] a escolha ainda está assim: nós escolhemos esse profissional porque ele é a pessoa que mais conhece tecnicamente determinado produto, enfim, que vai ajudar nossa subsidiária.” (Entrevistado RH 19)

“– O que eu percebo, ao longo desses anos, é que tem teoria para lá, tem idéias para cá, mas, no fundo, no fundo, as organizações continuam escolhendo por competência técnica, ponto!” (Entrevistado RH 15)

Aliados à competência técnica, estão características pessoais, disponibilidade para lidar com determinados públicos, proximidade com a equipe e subsidiária anfitriã, interesse na participação de projetos no exterior.

O conhecimento do idioma do país anfitrião é citado como requisito básico, desde que ele seja fundamental no desenvolvimento da atividade, geralmente, no comando de equipes, atividades de negociações e abertura de mercado.

Não houve menção sobre a questão emocional do profissional e sua estrutura familiar como fatores determinantes na seleção.

Quanto aos métodos de seleção, algumas organizações referiram optar pela indicação, na qual, normalmente, o comitê executivo escolhe os profissionais e, quando necessário, os profissionais escolhem as equipes que irão ao exterior pelas competências e afinidades. Também podem selecionar os expatriados pelos programas de desenvolvimento de gestores, segundo referência de uma das organizações pesquisadas, ou recrutamentos internos.

Os candidatos recrutados através desses três canais, em algumas organizações, passam por uma avaliação focada nas competências e condições emocionais para o novo desafio. Em outras organizações, não há avaliação.

Após a identificação dos possíveis candidatos ao processo de expatriação, é feito um convite ao profissional e a organização aguarda sua decisão quanto à aceitação do desafio.

Algumas organizações em que o processo de transferência após a aceitação do candidato tende a ser imediato podem, dessa forma, tumultuar os trâmites burocráticos relacionados à transferência e a situação familiar, como, por exemplo, atividade profissional da esposa, escola para os filhos.

Entre as organizações participantes do estudo, somente uma citou que, recentemente, atrelou a seleção dos expatriados a um programa relacionado ao desenvolvimento de carreira interno, o que possibilitou a candidatura de profissionais ao desafio internacional desde que correspondessem aos requisitos exigidos.

Dessa forma, é possível verificar que a indicação é um dos meios mais utilizados pelas organizações (das sete empresas, praticamente, as sete utilizam). Duas delas, referiram programas de desenvolvimento de gestores como fonte de recrutamento de executivos ao exterior. E, apenas uma, o recrutamento interno.

Ou seja, é possível inferir que a indicação, sendo o meio mais utilizado nos processos de seleção, leve a pensar que o requisito confiança, adicionado à competência técnica e à habilidade no idioma, deva ter um peso considerável na definição dos executivos às atribuições internacionais dentro das organizações brasileiras.

O que contribui para um dos objetivos internacionais relacionados à expatriação é a transmissão da cultura, do conhecimento, gestão e tecnologia da matriz à subsidiária no país estrangeiro.

4.2.3 Subsistema Treinamento e Desenvolvimento

Proposição 14: Em organizações brasileiras, existe um direcionamento para o apoio aos processos de expatriação por meio de atividades de treinamento.

Para iniciar a apresentação dos dados a respeito do subsistema de treinamento e desenvolvimento, é dada ênfase aos programas ministrados nas organizações pesquisadas, bem como à capacitação dos profissionais envolvidos nos processos de expatriação.

Dessa forma, destacam-se os seguintes programas de treinamento:

- a) Treinamento de oito horas para o executivo e esposa sobre assuntos relacionados às diferenças culturais (Organização G), que objetiva assuntos relacionados à cultura anfitriã que facilite a adaptação, podendo ser realizado por consultorias externas ou bate-papos informais com expatriados, repatriados e profissionais de recursos humanos:

“– Com relação ao treinamento intercultural [...] é uma tendência nos últimos processos que a gente tem trilhado. É um conhecimento a mais, bem legal: primeiro tu te conheces a forma de tu agires, de tu pensares, para depois avaliar como a tua forma de pensar vai impactar na forma daquele país.”
(Entrevistado RH 14)

- b) Treinamento do idioma anfitrião: a preocupação em preparar tanto o profissional quanto a família para a comunicação no novo idioma foi citada por todas as organizações pesquisadas podendo ser realizada no país de origem ou no país anfitrião:

“– Então, em função disso, a Organização B vem ministrando um ano de aulas de inglês para toda a equipe que já estava programada para ir.

Mesma coisa para Rússia, as pessoas que foram tiveram aula de russo, pelo menos para poder comunicar o básico.” (Entrevistado RH 18)

“– Quando ele está lá, a gente banca 100% do valor no desenvolvimento da língua. Onde ele estiver, dele e da família.” (Entrevistado RH 20)

- c) Programa de *trainees* para os profissionais do exterior no Brasil (Organização E). Esse programa se destina aos *trainees* em engenharia que atuam nas subsidiárias em outros países. Ele existe para favorecer o aprendizado da tecnologia e cultura da matriz. Sua duração é de sete meses na matriz (Brasil).

Além do aprendizado adquirido, existem expectativas da matriz que os *trainees* possam receber, com maior empatia, os expatriados nos países anfitriões, por já terem vivenciado a experiência de expatriação no Brasil e, portanto, sentirem as dificuldades e facilidades desse processo:

“– É muito mais receptivo quando um chinês vem para cá, fica um período aqui, vê com os seus próprios olhos o que é bom e o que funciona e aí ele readapta para a realidade dele. [...] tenho certeza que eles vão ajudar muito os nossos brasileiros que vão para lá.” (Entrevistado RH 19)

- d) Programa de acompanhamento dos processos de expatriação/repatriação via mentor (Organização F). O mentor, normalmente, é um profissional com experiência nesses processos. O foco do programa prioriza o acompanhamento do expatriado e do repatriado e tem o objetivo de “– facilitar e reduzir a distância entre a organização de origem e a de destino” (Entrevistado RH 16):

“– O programa de mentor é uma conversa informal, livre e o foco, o direcionamento e agenda eles determinam. O pessoal de RH conversou com os expatriados e percebeu algumas melhorias para o programa. O mentor não pode ter relação de hierarquia com o mentorado. O seu papel é de ouvir e poder dar algumas sugestões.” (Entrevistado RH 16)

- e) Sobre o treinamento técnico, não houve referência de realização no exterior devido ao fato de serem atividades similares às realizadas nas organizações de origem: “– na nossa realidade, não existe um treinamento para ele exercer a função lá, porque, se ele está sendo

convidado para ir para lá é porque ele já tem a habilidade técnica” (Entrevistado RH 18).

Pelas informações obtidas junto aos entrevistados, observa-se que a maioria dos programas de treinamento existentes destinam-se aos expatriados, alguns estendidos às famílias e um deles, aos repatriados.

São programas recentes e, portanto, em fase de avaliação para validação.

Os principais programas, objetivos e público-alvo estão apresentados no Quadro 6.

Programa	Objetivos	Público-alvo
Treinamento intercultural	Trabalhar diferenças culturais antes do embarque	Expatriados e cônjuges
Treinamento do idioma local	Desenvolver habilidades para a comunicação no novo idioma	Expatriados, cônjuges e filhos
Programa trainees	Aprendizado da tecnologia, cultura e gestão da organização de origem	Jovens engenheiros estrangeiros
Programa de acompanhamento via mentor	"Facilitar e reduzir a distância entre a empresa de origem e a de destino" (RH16)	Expatriados e repatriados

Quadro 6: Programas de Treinamento

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Segundo as evidências verificadas pelos objetivos dos programas de treinamento, é possível identificar que, dos quatro programas citados, três deles recebem respaldo da literatura sobre os principais assuntos desenvolvidos nos treinamentos para as atribuições internacionais. O programa de desenvolvimento de profissionais potenciais (*trainees*), aparentemente, demonstra uma ação inovadora referente aos dados de campo e ao referencial teórico. Isso chama a atenção para uma preocupação das organizações muito mais para o presente, com destaque para os profissionais emergentes às atribuições internacionais, do que para o futuro voltados às estratégias de sucessões e perpetuações, por exemplo. Conforme os autores Dowling, Welch e Schuler (1998) e Bohlander, Snell e Sherman (2005), os programas de treinamento e desenvolvimento preparam os empregados para trabalhar no exterior e, através dos dados obtidos, envolvem as famílias nos suportes desse objetivo.

Essa constatação tem relação direta com a expectativa dos entrevistados de que o processo de expatriação contemple tanto a experiência no exterior (necessidades presentes) como a continuidade de carreira na organização (futuro).

Proposição 15: Em organizações brasileiras, o acompanhamento dos processos de expatriação/repatriação está baseado em práticas informais.

Quanto às ações voltadas ao desenvolvimento em processos de expatriação/repatriação, destacam-se atividades de acompanhamento e avaliação.

As atividades de acompanhamento consistem em comunicação via e-mail; telefonemas; visitas ao país anfitrião por parte da equipe diretiva ou de recursos humanos; envio de publicações sobre negócios no Brasil a organização ao exterior; envio de cartões de aniversário. Nesse sentido, essas atividades são entendidas, pelos profissionais de recursos humanos, como de grande valia para a manutenção da proximidade dos expatriados com a organização de origem: “– então, é essa necessidade de ter alguém falando de vez em quando: “oi, tudo bem”? [É mais] nesse sentido que é dado, de vez em quando, um apoio [...]” (Entrevistado RH 17).

Também como atividades de acompanhamento, algumas organizações anfitriãs realizam ações voltadas ao acolhimento de executivos sobre condições de infra-estrutura, dentre outros aspectos:

“– Tinha um gerente que já estava lá há mais tempo, ele era o nosso âncora. Ele nos ajudou desde nos receber até ir atrás de moradia. Eu acho que, sem isso, iria ser muito mais difícil.” (Entrevistado 6)

O acompanhamento dos expatriados, na Organização D, é realizado por um profissional de recursos humanos especializado no tema que engloba as atividades referentes à gestão internacional de pessoas de outras organizações pertencentes ao mesmo grupo. Atualmente, sua maior ênfase é na questão administrativa e burocrática antes da viagem, durante a estada e no retorno do expatriado.

Essa atividade, na Organização F, é monitorada pelos profissionais de recursos humanos que reportam periodicamente para a direção da organização as atividades e a composição do quadro de expatriados no que se refere às competências, perfil, situação familiar. Segundo o Entrevistado RH 16, os

profissionais que estão mais próximos dos prazos de retorno são acompanhados com maior atenção. O propósito é verificar alternativas de recolocação quando do regresso do profissional ao Brasil.

Sob o entendimento do Entrevistado RH 15, é importante que as organizações possam dar apoio aos profissionais selecionados para as atribuições internacionais: na aquisição dos idiomas dos países anfitriões, no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes próprios de um profissional com atuação global; e dialogar com os ideais do expatriado e família: “– quando você lida com família, eu acho que é quase que uma obrigação, eu uso, muitas vezes, essa palavra, deveria ser uma obrigação das organizações cuidarem, sim, da família desse expatriado” (Entrevistado RH 15).

E afirma que, nos treinamentos relacionados aos processos de expatriação, a ênfase deve ser direcionada aos “três aliados do negócio”: o colaborador, a organização e família:

“– Esse é o nosso objetivo! Porque a gente vê na prática e percebe que as pessoas expatriadas, tanto as que chegam quanto as que vão, ao entenderem seus objetivos na expatriação [e, portanto] se organizando do ponto de vista familiar e obtendo informações corretas, elas apresentam resultados mais rápidos.” (Entrevista RH 15)

A assistência designada às famílias dos expatriados que ficam no país de origem e que, portanto, não participam do processo de expatriação é referida pela Organização B como uma atividade de acompanhamento significativa. O atendimento é direcionado aos cônjuges dos expatriados e filhos e se relaciona às questões de diferentes naturezas e interesses. Para o futuro, a organização objetiva proporcionar atividades de apoio em grupo para as famílias:

“– Por exemplo, acho que hoje deveríamos ter um *workshop* com a família. Trabalhar mais a parte subjetiva, isso falta ainda! Só que para isso você precisa, realmente, saber o que você vai falar. Tem que ter uma equipe, um profissional com esse objetivo.” (Entrevistado RH 18)

Como uma ação de precaução aos processos de expatriação e repatriação são realizadas, sempre que possível, pelos executivos e seus cônjuges, viagens aos países anfitriões com o objetivo de conhecer ou reconhecer o futuro local de

moradia: “– aí eles vão e ficam por uma semana, avaliam a questão do local, da moradia, escola para os filhos. Daí, oficializam a aceitação ou não” (Entrevistado RH 16). Essas viagens são designadas, pela Organização F, como “**viagem pré-movie**”.

Após a definição da ida do profissional, haverá a formalização da transferência, contrato e trâmites burocráticos, aulas de idioma (se necessário) e treinamento intercultural direcionado ao local de destino. Da mesma forma, a realização de visitas preliminares, sob forma de preparação do profissional para o novo país, foi citada devido à necessidade do desenvolvimento de atividades no exterior, por períodos curtos e, conseqüentemente, acontece a preparação do executivo para um desafio internacional de maiores proporções:

“– Se a pessoa não conhece o país, ela vai para lá e, normalmente, fica um mês. Quando a subsidiária apresenta que tem o interesse, a gente manda o colaborador para lá e ele fica um mês conhecendo o escritório, o modo de trabalho, como é a vida lá [...] o custo de vida, também. Para quando ele receber a proposta, vê se tem condições e se, realmente, gostar, ótimo!” (Entrevistado 10)

A necessidade de existir um profissional de recursos humanos na organização anfitriã foi citada, pela Organização E, como um possível facilitador ao acompanhamento e suporte aos expatriados.

Sobre a questão, avaliação de desempenho identificaram poucas evidências a respeito de processos formais dessa prática. Aparentemente, o contato entre a organização de origem e a anfitriã para a avaliação de desempenho é informal:

“– [...] nosso diretor, a cada viagem, conversa com os expatriados e a gente deixa registrado tudo o que foi conversado para o nosso acompanhamento. No monitoramento, é realizado um *follow up* de acompanhamento. Como é feito: o diretor de RH janta ou almoça [com os executivos] para ver como estão. Também ajudam fone, e-mail, contato com RH de lá.” (Entrevistado RH 16)

Em contrapartida, os dados sugerem expectativa de que o processo de expatriação contemple tanto a qualidade da experiência no exterior, como a continuidade de carreira na organização. A sugestão é de que o processo de

expatriação possa ser planejado, organizado e avaliado dentro de um contexto mais amplo em termos de desenvolvimento da carreira e do negócio.

4.2.4 Subsistema Remuneração e Benefícios

Proposição 16: Para executivos de organizações brasileiras, o valor da experiência internacional não é medido exclusivamente em termos de remuneração e benefícios diretos.

A avaliação das práticas de remuneração e benefícios é satisfatória para os entrevistados desta pesquisa, sejam os expatriados, sejam repatriados ou sejam profissionais de RH.

A prática predominante é manter o padrão salarial durante as atribuições no exterior e acrescentar a ajuda de custo referente à estada no exterior, o que, geralmente, beneficia o expatriado e sua família por facilitar uma economia do salário mensal.

Através do depoimento de um executivo, a satisfação pelo sistema de remuneração relacionado à expatriação fica evidente e deixa transparecer uma relação de troca na qual há uma entrega ao desafio por parte do profissional e de sua família e, em contrapartida, o reconhecimento da organização expresso no esforço:

“– Nesse ponto, a organização é [...] ela dá um respaldo bom! Chegando lá, a gente pode ir morar num local muito bom! Nós tínhamos um [estilo] de vida, igual ou melhor do que nós tínhamos aqui [...].” (Entrevistado 3)

A afirmação de que o foco do processo de expatriação não é o crescimento financeiro dos expatriados, presente nas falas de profissionais de RH, deixa clara a valorização da experiência no exterior como um *upgrade* na carreira profissional de executivos e, portanto, é uma das principais razões para o comprometimento ao desafio internacional:

“– [...] nós estamos bem abaixo do mercado em termos de retenção. A expatriação na nossa organização não é sinônimo de ganhar dinheiro.

Como se fosse um processo [...] a expatriação para nós é o meio e não o fim, mais ou menos isso.” (Entrevistado RH 19)

“– Então, normalmente, fica [...] digamos, elas por elas. O que você ganha aqui, você tem o mesmo salário lá, guardadas as devidas proporções [...]. O que conta é a experiência profissional e pessoal que você vai ganhar [...], não quero ser hipócrita, o salário conta, com certeza.” (Entrevistado 10)

Ou seja, a oportunidade em obter *expertise* internacional ganha importância comparada ao crescimento financeiro, que parece ser proporcional ao tipo de desafio e responsabilidades, como também, à forma com que os executivos administram seus rendimentos. Para alguns, aplica-se em investimentos, para outros, usufrui-se no país anfitrião.

Em contrapartida, os comentários de dois executivos deixaram evidente um certo desagrado pelo sistema de remuneração nos processos de expatriação. Um deles, devido à distribuição de ganhos financeiros para os gastos entre os países de origem (para a família) e o anfitrião, bem como pela desvalorização do dinheiro estrangeiro em relação à moeda nacional. O outro, devido ao fato de sua remuneração, no exterior, ser a mesma do colega com responsabilidades e atribuições aquém das suas. Ao mesmo tempo em que deixou evidente uma certa insatisfação, pareceu cuidadoso e preocupado ao expor seus sentimentos.

Sobre benefícios, conforme citado por profissionais de recursos humanos, variam de organização para organização, mas, no geral, incluem moradia, automóvel ou combustível, ajuda com água, luz, telefone, passagens de avião ao Brasil, auxílio-escola para os filhos, auxílio para o lazer nos finais de semana, ajuda para instalação, aquisição de roupas de inverno (países bem frios), aulas de idioma, assistência médica e odontológica.

Em algumas organizações, houve a citação de que os benefícios diferem aos expatriados, ou seja, poderá ser compatível com o cargo a ser exercido no exterior e com o tipo de desafio.

A Organização F referiu os benefícios oferecidos aos profissionais no seu retorno, englobando ajuda de instalação quanto à moradia, dez dias no hotel, locação de carro por trinta dias.

4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS

O Quadro 7 apresenta as proposições elaboradas na análise dos dados obtidos e das categorias correspondentes:

Adaptação do Expatriado e Repatriado	Proposições
Adaptação pessoal	1-A proximidade cultural favorece a adaptação pessoal em processos de expatriação.
	2-O domínio da linguagem condiciona a adaptação pessoal.
	3-Relações sociais locais favorecem a adaptação em processos de expatriação.
	4-Ótima adaptação na expatriação não corresponde à ótima adaptação na repatriação.
Adaptação profissional	5-Disposição ao risco, flexibilidade, ambição, competência técnica e estabilidade familiar contribuem para a adaptação profissional em processos de expatriação e repatriação.
	6- A semelhança entre as atividades desenvolvidas na organização de origem e na organização anfitriã favorecem a adaptação profissional em processos de expatriação.
	7-A adaptação profissional em processos de expatriação e repatriação está associada à perspectiva de ascensão na carreira profissional
	8-Na repatriação, a adaptação profissional está associada ao reconhecimento profissional devido à possibilidade de compartilhar conhecimentos ou à referência em assuntos relacionados à gestão internacional.
Adaptação familiar	9-O significado afetivo e social referente à adaptação familiar nos processos de expatriação exige um novo equilíbrio entre o trabalho e a família.
	10-A condição de adaptabilidade do (a) cônjuge interfere, diretamente, na adaptação familiar e, conseqüentemente, nos processos de expatriação.
	11-A adaptação familiar no país anfitrião exige um realinhamento na carreira profissional do (a) cônjuge.
Políticas e Práticas dos Processos de Expatriação e Repatriação	Proposições
Políticas de pessoas e os processos de expatriação e repatriação	12- As políticas de gestão de pessoas no que se refere aos processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras não estão claramente conectadas às estratégias de internacionalização.
Recrutamento e Seleção	13-A competência técnica é o principal critério considerado no recrutamento e seleção de executivos para atividade internacional.
Treinamento e Desenvolvimento	14-Em organizações brasileiras, existe um direcionamento para o apoio aos processos de expatriação por meio de atividades de treinamento.
	15-Em organizações brasileiras, o acompanhamento dos processos de expatriação/repatriação está baseado em práticas informais.
Remuneração e Benefícios	16-Para executivos de organizações brasileiras, o valor da experiência internacional não é medido exclusivamente em termos de remuneração e benefícios diretos.

Quadro 7: Processos e Expatriação e Repatriação em Organizações Brasileiras - Categorias e Proposições do Estudo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste estudo foi de analisar os aspectos que favorecem e que dificultam os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras com operações internacionais. Para alcançar esse objetivo, foram analisados dados de entrevista a executivos e profissionais de recursos humanos de sete organizações e a uma consultoria com foco em atividades relacionadas aos processos de expatriação e repatriação.

Identificou-se desde o referencial teórico no tema, elementos que interferem em processos de expatriação e repatriação. Os objetivos específicos do estudo retratam os elementos envolvidos na dinâmica desses processos a descrição de aspectos associados à adaptação pessoal, profissional e familiar no processo de expatriação e repatriação; e a análise dos efeitos das políticas e práticas de gestão de pessoas na relação executivo-organização no processo de expatriação e repatriação.

Com a finalidade de contemplar os objetivos do estudo, a análise dos dados resultou no desenvolvimento de dezesseis proposições que são a seguir comentadas.

A primeira delas: A proximidade cultural favorece a adaptação pessoal em processos de expatriação. Os dados obtidos sugerem que países com características semelhantes às do local de origem facilitam a adaptação pessoal e, conseqüentemente, o processo de expatriação.

A segunda proposição: O domínio da linguagem condiciona a adaptação pessoal. A partir de depoimentos dos entrevistados, infere-se que o domínio da linguagem é condição quase que *sine qua non* para adaptação na expatriação. A fluência no idioma se amplia para o entendimento da comunicação não-verbal e ganha importância, no processo de expatriação, na medida em que exige dos expatriados um pouco mais de tempo para absorvê-la junto às rotinas e às pessoas locais. Essa inferência é respaldada pelos autores Shaffer, Harrison e Gilley (1999), que afirmam que a fluência no idioma anfitrião possibilita uma percepção mais refinada do novo ambiente e, de certa forma, uma comunicação mais efetiva.

A terceira proposição: Relações sociais locais favorecem a adaptação em processos de expatriação. Essa refere aos relacionamentos com as pessoas fora do ambiente do trabalho e, nesse sentido, aparece como fator relevante quanto à adaptação de expatriados. Da mesma forma, na organização de origem (repatriação), as relações sociais recebem importância como aspectos de influência na adaptação profissional e pessoal dos repatriados. São vivenciadas como manifestações de acolhimento, principalmente, para aqueles profissionais que mantiveram contatos regulares com a organização matriz.

A quarta proposição: Ótima adaptação na expatriação não corresponde à ótima adaptação na repatriação. Sugere que a garantia de algumas variáveis favoráveis ao processo de expatriação, nem sempre, será válida para o retorno. Ao retornar para a organização de origem, o executivo, novamente, experimenta uma sensação de estranhamento, do novo e, portanto, com diferentes necessidades e anseios.

A quinta proposição: Disposição ao risco, flexibilidade, ambição, competência técnica e estabilidade familiar contribuem para a adaptação profissional em processos de expatriação e repatriação. Essa proposição acompanha estudos precedentes que entendem os processos de expatriação e repatriação associados à competência para conviver com paradoxos no gerenciamento de forças contraditórias e de possíveis conflitos contemplados nas habilidades de abandono de parâmetros, flexibilidade e paciência valorizadas pelos repatriados, expatriados e profissionais de recursos humanos (TANURE; DUARTE, 2006).

Ainda, segundo Dowling, Welch e Schuler (1998), a capacidade em disseminar os conhecimentos e habilidades relacionados à gestão corporativa e o controle para que ocorra conforme o combinado é um dos maiores motivos para a contratação de expatriados nas subsidiárias estrangeiras.

A partir dos dados obtidos, entende-se que o abandono de parâmetros e o estímulo à flexibilidade é um dos pré-requisitos mais importantes à atribuição internacional e que pode se contrapor à condição de transportar/transmitir a cultura, conhecimentos e gestão da organização de origem à anfitriã. Ao mesmo tempo em que se exige disponibilidade para o novo, desprendimento, quebra de paradigmas no desafio internacional, existe a pressão corporativa para o resgate da origem, dos

costumes e procedimentos. Isso pode gerar um dos maiores paradoxos referentes ao perfil dos executivos para as atribuições internacionais.

A sexta proposição: A semelhança entre as atividades desenvolvidas na organização de origem e na organização anfitriã favorecem a adaptação profissional em processos de expatriação. Ao constatar similaridades entre as atividades no país anfitrião e no país de origem, os executivos se sentem à vontade quanto aos desafios profissionais no exterior. O domínio técnico, a clareza do papel profissional e das atribuições estão diretamente relacionadas à facilidade de adaptação profissional no país anfitrião.

A sétima proposição: A adaptação profissional em processos de expatriação e repatriação está associada à perspectiva de ascensão na carreira profissional. Refere ao alcance de posições hierarquicamente superiores, na possibilidade de maior autonomia de decisão e representatividade junto aos superiores e equipe na expatriação. Nesse sentido, ocupar uma posição de maior destaque, *status* e responsabilidades é uma das principais alavancas ao processo de expatriação e repatriação nas organizações brasileiras com operações internacionais participantes deste estudo. Ela motiva o executivo a deixar o país, incentiva a família para acompanhá-lo, contribui no desempenho do executivo no exterior, estimula o retorno à organização de origem e, sobretudo, fortalece o perfil de profissional global.

As organizações, sob os depoimentos dos profissionais de recursos humanos, percebem a motivação dos expatriados e repatriados relacionadas à experiência internacional e ao desenvolvimento de carreira. E, portanto, algumas justificam a carência de procedimentos mais estruturados relacionados ao processo de gestão internacional de pessoas pela auto-motivação da experiência internacional. Além disso, a expectativa dos profissionais em, após experiência no exterior, receber algum tipo de recompensa é sustentada pela relação de confiança existente entre a organização e o expatriado.

Isso se evidencia ao se constatar que, embora as condições a respeito dos processos de expatriação e repatriação não estejam claramente definidas, os expatriados se entregam ao desafio.

A oitava proposição: Na repatriação, a adaptação profissional está associada ao reconhecimento profissional devido à possibilidade de compartilhar conhecimentos ou à referência em assuntos relacionados à gestão internacional. Os executivos mencionaram que o reconhecimento profissional é também percebido quando são procurados, tanto na organização de origem como na organização anfitriã, como referência sobre os conhecimentos da cultura, costumes e hábitos de determinados países.

A nona proposição: O significado afetivo e social referente à adaptação familiar nos processos de expatriação exige um novo equilíbrio entre o trabalho e a família. A família interfere na estabilidade emocional do expatriado sentida tanto no país anfitrião, quando segue junto na missão, quanto no país de origem, quando dá seqüência aos projetos almejados.

A importância dos fatores envolvidos na adaptação familiar, conforme afirmação dos autores Perrow (1976), Solomon (1994), Frazee (1999) e Freitas (2000), é essencial ao processo de expatriação, principalmente, devido à influência que têm no desenvolvimento dos trabalhos dos executivos e que, se mal conduzida, poderá ocasionar o fracasso da experiência internacional e o retorno prematuro do expatriado.

Nesse aspecto, as evidências deste estudo reforçam o entendimento sobre a necessidade de as organizações desenvolverem programas que visam a auxiliar o cônjuge e demais familiares a respeito de sua adaptação no novo país.

A décima proposição: A condição de adaptabilidade do (a) cônjuge interfere, diretamente, na adaptação familiar e, conseqüentemente, nos processos de expatriação. A situação da cônjuge constitui-se em critério para a permanência dos expatriados no exterior. A ela é atribuída a responsabilidade pela manutenção do equilíbrio emocional referente à experiência no exterior. O papel da esposa, neste estudo, recebe posição de destaque, principalmente, pela dedicação ao lar, filhos e marido e é possível inferir que, com a abdicação de seu trabalho, amigos, familiares e rotinas diárias no país de origem, as esposas fortaleceram os seus papéis para com a estrutura da família e as relações de harmonia entre os membros.

Quanto à décima primeira proposição: A adaptação familiar no país anfitrião exige um realinhamento na carreira profissional do (a) cônjuge. Entre os executivos participantes do estudo, algumas esposas de expatriados realizavam atividade profissional no país de origem e outras eram dedicadas aos cuidados do lar. Já no país anfitrião, as esposas, de modo geral, não desenvolveram atividade profissional.

Nesse sentido, foi atribuída aos seus projetos (de ordem pessoal e/ou profissional) uma posição, aparentemente, secundária. Ou seja, um dos componentes mais importantes para manter a família no exterior, se não o mais importante, destina para seus interesses e aspirações um espaço de espera.

A espera pelo domínio do idioma, a espera pela formação da rede social, a espera pelo marido que chegará do trabalho, a espera pelos filhos que virão da escola, a espera pela oportunidade de trabalho, a espera por um espaço seu. Nos depoimentos, houve manifestações, por parte dos repatriados, a respeito do sofrimento de suas esposas. E esse foi atribuído ao processo de adaptação e solidão, mas superado, à medida que se sentiam mais familiarizadas ao novo local e com relações estabelecidas.

A décima segunda proposição: As políticas de gestão de pessoas no que se refere aos processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras não estão claramente conectadas às estratégias de internacionalização.

Nesse sentido, a uniformidade de políticas e práticas, o alinhamento dos programas de desenvolvimento de gestores com os processos de expatriação, bem como a multiplicação desses programas nas subsidiárias estrangeiras são aspectos que estão entre a agenda de atividades em desenvolvimento ou a serem desenvolvidas.

Em todas as organizações participantes do estudo há consciência sobre a necessidade de estruturar e fortalecer as políticas e práticas relacionadas à expatriação e repatriação. Ou seja, passam por um momento de avaliação de seus processos de expatriação e repatriação, em que revelam necessidades de estruturação e fortalecimento das diretrizes e procedimentos considerados adequados para o alcance dos resultados.

A décima terceira proposição: A competência técnica é o principal critério considerado no recrutamento e seleção de executivos para atividade internacional. Eleito como o pré-requisito mais valorizado no processo de seleção para a atribuição internacional e nas necessidades das subsidiárias anfitriãs, juntamente com o conhecimento do idioma local, muitas vezes, ao influenciar a escolha dos expatriados contribui na falta de apreço aos outros pré-requisitos de igual ou maior valor para as atividades no exterior. A condição técnica não garante por si só o alcance dos objetivos na expatriação. Outros requisitos, como adaptabilidade e relações familiares ganham significativa importância fora das fronteiras nacionais, tanto nos depoimentos como na literatura - Black, Mendenhall, Oddou (1991), Adler (1997) e Shaffer, Harrison e Gilley (1999) - e influenciam, diretamente, o resultado da experiência.

A décima quarta proposição: Em organizações brasileiras, existe um direcionamento para o apoio aos processos de expatriação por meio de atividades de treinamento. Apesar de existir um esforço em organizações brasileiras quanto às práticas de treinamento dos profissionais para a atribuição internacional, principalmente, quanto às questões culturais e de idioma; o desenvolvimento da carreira dos executivos, bem como a influência de seu aprendizado internacional no negócio ainda são fracamente administradas.

A décima quinta proposição: Em organizações brasileiras, o acompanhamento dos processos de expatriação/repatriação está baseado em práticas informais. Predominam as atividades de acompanhamento do tipo comunicação via *e-mail*; telefonemas; visitas ao país anfitrião por parte da equipe diretiva ou de recursos humanos, dentre outras, e que são entendidas como de grande valia para a manutenção da proximidade entre os expatriados e a organização de origem.

A décima sexta proposição: Para executivos de organizações brasileiras o valor da experiência internacional não é medido exclusivamente em termos de remuneração e benefícios diretos. Essa proposição evidencia que a valorização da experiência no exterior como um crescimento na carreira profissional de executivos é, portanto, uma das principais razões para o comprometimento ao desafio internacional. Ou seja, a oportunidade em obter *expertise* internacional ganha importância comparada ao crescimento financeiro, que parece ser

proporcional ao tipo de desafio e responsabilidades, como também à forma com que os executivos administram seus rendimentos.

Alguns comentários são necessários sobre as limitações do estudo. Uma das limitações refere-se ao caráter exploratório do estudo que limita seu potencial para generalizações, embora possa favorecer o desenvolvimento de estudos futuros que estejam relacionados aos processos de expatriação ou repatriação nas organizações brasileiras. A outra limitação, refere-se à utilização de entrevistas com expatriados, repatriados e profissionais de RH como fonte de dados. Esses, embora teriam aceitado participar da pesquisa, pareciam receosos e preocupados com o sigilo das informações e, portanto, pareciam mais à vontade no final das entrevistas com o gravador desligado. Isso sugere que há ainda não ditos a serem explorados no que se refere aos processos de expatriação e repatriação. Ainda, entende-se como limitação, o fato de as organizações participantes não perfazerem uma representação completa do conjunto de organizações brasileiras com operações internacionais. Assim, todas as afirmativas sobre o comportamento de organizações brasileiras no que se refere à expatriação e repatriação são proposições baseadas nas evidências do estudo, mas que demandam verificação desde um levantamento de dados capaz de analisar o universo em foco. Essa já é uma das sugestões para futuros trabalhos.

Quanto às sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se também uma investigação aprofundada com a família dos expatriados e repatriados, principalmente, com o cônjuge. E, dessa forma, o levantamento e a análise dos dados relacionados à família - executivos expatriados/repatriados – organização, identificados através das ações e reações interdependentes existentes na relação triangular.

Uma outra sugestão para uma análise em profundidade seria a investigação de possíveis paradoxos entre os processos de expatriação e repatriação nas organizações brasileiras.

Para finalizar, fica a proposta de um estudo quantitativo para as proposições geradas a partir deste estudo, objetivando possíveis generalizações.

REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. *Internacional dimensions of organizational behavior*. 3rd ed. [S.l]: International Thompson Publishing, 1997.

ADLER, N.; BARTHOLOMEW, S. *Managing globally competent people*. *Academy of Management Executive*, v. 6, n. 3, p. 52-65, 1992.

AGUZZOLI, Roberta López; ARAMBURÚ, Juliane Viégas; DOVAL, Jorge Luiz Moraes; ANTUNES, Elaine Di Diego. Capacitar para desenvolver: como multinacionais estrangeiras no Brasil investem em sua mão-de-obra? In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais ...* Salvador: EnANPAD, 23-27 set. 2006.

ALLEN, D.; ALVAREZ, S. *Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness*. *Human Resource Planning*, v. 21, p. 4, p. 29-39, 1998.

AMÉRICA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, p. 305-306, 19 ago. 2005.

ANDREASON, Aaron W. *Expatriate adjustment to foreign assignments*. *International Journal of Commerce & Management*, ABI/INFORM Global, v. 13, n. 1, p. 42, 2003.

BALIGA, G. M.; BAKER, J.C. *Multinational corporate policies for expatriate managers: selection, training and evaluation*. *SAM Advanced Management Journal*, p. 31-38, autumn 1985.

BARBOZA, Hélio Batista. **O RH globalizado**. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12186>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

BARRETO, A.; ROCHA, A. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** In: ROCHA, A. (Ed.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. *Going global: lessons from late movers*. **Harvard Business Review**, p. 132-142, mar./apr. 2000.

BECK, J.E. *Expatriate management development: realizing the learning potential of the overseas assignment*. **Best Papers Proceedings**, Anaheim, Academy of Management 48th Annual Meeting, p. 112-116, aug. 1988.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *High impact training: forging leaders for the global frontier*. **Human Resource Management**, ABI/INFORM Global, v. 39, n. 2-3, p. 173, summer/fall 2000.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *The right way to manage expatriates*. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-63, 1999.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *When yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment*. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 671-694, 1991.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. *The influence of the spouse on american expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments*. **Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 541, 1989.

BLACK, J. S.; STEWART. *Work role transitions: A study of american expatriate manag.* **Journal of International Business Studies**, ABI/INFORM Global, v. 19, n. 2; p. 277, summer 1988.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. *Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 291-317, 1991.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson , 2005.

BOLINO, Mark; FELDMAN, Daniel. *Increasing the skill utilization of expatriates*. **Human Resource Management**, v. 39, n. 4, 2000.

BONACHE, Jaime; BREWSTER, Chris. *Knowledge transfer and the management of expatriation*. **Thunderbird International Business Review**, New York, v. 43, n. 1, p. 145-168, jan./feb. 2001.

BRISCOE, Dennis; SCHULER, Randall. **International human resource management: policy and practice for the global enterprise**. 2. ed. New York: Routledge, 2004.

CALIGIURI, P. M. *Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment*. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CONSÔLI, Matheus Alberto; MALAGOLLI, Guilherme Augusto; CAMPOS, Everton Molina. **Uma análise das principais estratégias empresariais do setor de alimentos a partir dos anos 90**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>>. Acesso em: 1 jun. 2008.

COPELAND, A. *Helping foreign nationals to adapt to the US*. **Personnel Journal**, p. 83-87, feb. 1995.

CYRINO, Alvaro. B.; PENIDO, Erika. **Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CYRINO, Alvaro. B.; PENIDO, Erika; TANURE, Betania. *Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias*. **Caderno de idéias**, Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2005.

DERESKY, H. **Global management: strategic and interpersonal**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice. **International human resource management**. 4th ed. Mason: Thompson, 2005.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice. W.; SCHULER, Randall S. **International human resource management: managing people in a multinational context**. Cincinnati: South-Western College Publishing is an ITP, 1998.

FISH, A. *Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process*. **International Journal of Management Reviews**, Oxford: Blackwell Publishers, v. 1, n. 4, p. 461-483, dec. 1999.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. **Brasil e China: caminhos cruzados em seus processos de internacionalização**. In: _____. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRAZEE, Valerie. *Send your expats prepared for success*. **Workforce**, v. 4, n. 2, p. 6-8, marc. 1999.

FREITAS, M. E. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: XXIV Enanpad, 2000. CD-ROM.

GREGERSEN, H. B.; BLACK, J. S. *A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments*. **Group and Organization Studies**, v. 15, n. 4, p. 461-485, 1990.

GRIFFIN, R. W.; PUSTAY, M. W. **International business: a managerial perspective**. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

HARVEY, M.G. *Repatriation of corporate executives: an empirical study*. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 1, p. 131-144, 1989.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2003.

HODGETTS, R. M.; LUTHANS, F. **International management. culture, strategy and behaviour**. 5 th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JANSSENS, M. *Evaluating international managers' performance: parent company standards as control mechanisms*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 4, p. 853-873, 1994.

JOLY, A. **Alteridade**: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. (Coord.). O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1996.

KANTER, R. M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOHONEN, E. *Developing global leaders through international assignments: an identity construction perspective*. **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 22-36, 2005.

LAURENT, A. *The cross-cultural puzzle of international human resource management*. **Human Resource Management**, v. 25, p. 91-102, 1986.

LINDGREN, M.; WAHLIN, N. *Identity construction among boundary-crossing individuals*. **Scandinavian Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 357-377, 2001.

LOUIS, M.L. *Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 226-251, 1980.

LUZ, T. R. **Desafios da gerência internacional e novas competências**. In: RODRIGUES, S. B. (Org.) Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHARZINA, Klaus; OESTERLE, Michael-Jörg; BRODEL, Dietmar. **Aprendizado em Multinacionais**. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Califórnia: Sage Publications, 1999.

McDOUGALL, P.P.; SHANE, S.; OVIATT, B.M. *Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research*. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 6. p. 469-487, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OSLAND, Joyce Sautters. *The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes*. **Human Resource Management**, v. 39, n. 2-3, p. 227-238, 2000.

PERLMUTTER, Howard. *The tortuous evolution of the multinational corporation*. **Columbia Journal of World Business**, v. 4, 1969.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 1976.

PHATAK, A.V.; BHAGAT, R. S.; KASHLAK, R. J. **International management: managing in a diverse and dynamic global environment**. New York: McGraw-Hill, 2005.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **International assignments: global policy and practice, key trends**. [S.l.]: Prince WaterHouse Coopers, 2002.

REYNOLDS, C. *Are you ready to make IHR a global function?* **HR News**, feb. 1992.

ROCHA, Ângela. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** In: _____. *A Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, Ângela da; ALMEIDA, Victor. **Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais**. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira da; CARNEIRO, Jorge. **Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese**. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

RUBEN, R.B. **Human communication and cross-cultural effectiveness**. In: SAMOVAR L.; PORTER R. *Intercultural communication: a reader*. Belmont: Wadsworth, 1985.

RUGMAN, A. M.; HODGETTS, R.M. **International business**. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2003.

SCULLION, H. *Staffing policies and strategic control in British multinationals*. **International Studies of Management and Organisation**, v. 24, n. 3, p. 86-103, 1994.

SCULLION, H.; LINEHAN, M. *International human resource management: a critical text*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

SHAFFER, Margaret A.; HARRISON, David A. *Expatriates psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences*. **Personnel Psychology**, v. 51, p. 87-118, 1998.

SHAFFER, Margaret A.; HARRISON, David A.; GILLEY, K. Matthew. *Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process*. **Journal International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 557-581, 1999.

SHAY, J.; TRACEY, J.B. *Expatriate managers: reasons for failure and implications for training*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, p. 30-35, feb. 1997.

SIERRA, F. *Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social*. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.) *Técnicas de investigación em sociedade, cultura y comunicación*. México: Prentice Hall, 1998.

SOLOMON, Charlene M. *Success abroad depends on more than job skills*. **Personnel Journal**, p. 51-56, apr. 1994.

SZALAI, G. *Designing international benefits program takes balance*. **Business Insurance**, v. 32, n. 40, p. 50, 1998.

SWAAK, R. A. *Expatriate failure: too many, too much cost, too little planning*. **Compensation and Benefits Review**, v. 27, p. 47-73, 1995.

TANURE, B; DUARTE, R.G. **O impacto da diversidade cultural na Gestão Internacional**. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, Betania; CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Érika. **Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

TUNG, R. L. *Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure*. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 117-126, 1987.

TUNG, R. L. *Carrer issues in international assignments*. **Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, p. 241-244, 1988.

TUNG, R. L. *American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans*. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report 2007: annex B**. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2007p5_en.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2008.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VÖGEL, Adolf. Johan. **Guidelines for the preparation of expatriates on international assignments in south African multinational enterprises**. Pretoria: UP, 2005. *Doctor Commercii (Business Management), Faculty of Economic and Management Sciences at the University of Pretoria, Pretoria, 2005.*

WELDS, K. *Relocation: the return trip*. **HR Magazine**, v. 36, n. 6, p. 113-114, 1991.

YOUNG, Stephen. *Internationalisation: introduction and overview*. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4. p. 5-10, 2001.

APÊNDICE A - E-MAIL DE SOLICITAÇÃO À ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE DO ESTUDO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para: Senhora X

Assunto: Tema: Processo de Expatriação nas Organizações Brasileiras
(Favor considerar esse email)

Prezada Senhora X de acordo com o contato telefônico, realizado ontem à tarde, venho solicitar um espaço na Organização F para a realização de minha pesquisa acadêmica.

Eu sou aluna do Mestrado de Administração de Organização da Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos) situada em São Leopoldo - Rio Grande do Sul. Minha dissertação tem como tema O processo de expatriação nas organizações brasileiras com atuações internacionais. O seu objetivo é analisar a percepção dos profissionais responsáveis pelas atividades do processo de expatriação e dos profissionais que vivenciaram a expatriação, principalmente, dentro dos enfoques adaptação no novo país e cumprimento dos objetivos almejados pela organização.

Para a realização da pesquisa, é necessário o contato com os profissionais envolvidos na condução do processo de expatriação e com os profissionais que vivenciaram a experiência de trabalho internacional. Num próximo momento, detalharemos as etapas, os instrumentos e os perfis dos entrevistados.

Ressalto o compromisso de manter sob confidencialidade os dados obtidos e a identificação da Organização.

Agradeço a disponibilidade e fico no aguardo de um retorno.

Nereida Prudêncio Vianna e Yeda Swirski de Souza, Dr (Orientadora)

Porto Alegre, 04 de outubro, 2007.

APÊNDICE B - E-MAIL DE SOLICITAÇÃO À ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE DO ESTUDO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Prezada Senhora YY

De acordo com o contato telefônico, realizado no dia 12.11.2007, venho solicitar um espaço na Organização A para a realização de minha pesquisa acadêmica.

Eu sou aluna do Mestrado de Administração de Organização da Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos) situada em São Leopoldo - Rio Grande do Sul. Minha dissertação tem como tema Gestão internacional de pessoas nas organizações brasileiras. O objetivo é analisar a percepção dos profissionais responsáveis pelas atividades do processo de expatriação e dos profissionais que vivenciaram a expatriação, principalmente, dentro dos enfoques adaptação no novo país e cumprimento dos objetivos almejados pela organização.

Para a realização da pesquisa, é necessário o contato com os profissionais envolvidos na condução do processo de expatriação e com os profissionais que vivenciaram a experiência de trabalho internacional. Deixo sob decisão de vocês o tempo cedido para a realização das entrevistas (na média têm sido de 40 min a 60 min).

Da mesma forma, a sugestão de agenda para os meses de novembro e dezembro de 2007.

Ressalto o compromisso de manter sob confidencialidade os dados obtidos e a identificação da Organização.

Agradeço a disponibilidade e fico no aguardo de um retorno.

Nereida Prudêncio Vianna

Porto Alegre, 13 de novembro de 2007.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EXECUTIVOS EXPATRIADOS E REPATRIADOS

Questões de introdução

1. Quantos anos você tem?
2. Quanto tempo de organização?
3. Quantas vezes você foi para o exterior e quanto tempo ficou em cada uma das vezes?
4. Para quais países você foi?
5. Em qual país você ficou mais tempo?

Componentes que fazem parte do universo do executivo expatriado:

a) Perfil do executivo expatriado

1. No seu entendimento, que características são peculiares do executivo expatriado?
2. O que você considera fundamental nos expatriados para que possam alcançar o sucesso de suas atribuições internacionais?
3. Quais cuidados deverão ser tomados para ir a um outro país?
4. Que projetos profissionais e pessoais serão contemplados dentro dessa proposta?

b) Adaptação intercultural

1. Como foi a sua preparação antes do embarque para as atribuições internacionais?
2. Como era o seu conhecimento em relação ao novo papel a ser exercido?
3. Chegando à organização anfitriã, como foi o ajustamento de seu papel? Quais as principais novidades e principais conflitos?

4. Quais eram as principais novidades relacionadas à cultura organizacional anfitriã?
5. E o apoio dos novos colegas, chefias e subordinados?
6. Houve apoio logístico por parte das organizações de origem e anfitriã?
7. De que forma você conseguia habilidade para lidar, efetivamente, com ambientes estrangeiros e de grandes incertezas?

c) Família

1. Qual o seu estado civil?
2. Você foi com sua família para exterior?

Resposta sim:

1. Quais aspectos foram facilitadores e quais foram dificultadores em relação à sua família no exterior?
2. Quais foram os maiores desafios para sua família?
3. Quais os impactos causados pela experiência internacional na sua família?
4. Que transformações sua família, incluindo você, sofreu após a experiência internacional?
5. Como está a disponibilidade de sua família para novos movimentos internacionais?
6. Como lidaram com o stress da mudança e da adaptação?

Resposta não:

1. Com quais pessoas você contou no país anfitrião para se apoiar?
2. Como ficou sua relação com amigos, conhecidos e família do país de origem?
3. De que forma você ampliou sua *network*?
4. Como recebia suporte emocional no país anfitrião?

5. Ao retornar para casa, após um dia de trabalho, como era sua rotina?

d) Relacionamento com a organização

1. Como você se relacionou com o pessoal da organização do país anfitrião?
2. Quais foram os aspectos facilitadores e os dificultadores, em seu relacionamento com a organização anfitriã?
3. Quais desafios você encontrou?
4. Como você mensura os resultados obtidos quanto à interação com a equipe anfitriã?
5. Como foi o seu papel relacionado à transmissão do conhecimento?
6. O que você entende como vantagem competitiva aspectos relacionados à transmissão do conhecimento?

Executivo e a gestão internacional de pessoas:

a) Gestão internacional de pessoas

1. Qual a sua percepção sobre a gestão internacional de pessoas de sua organização?
2. Em quais aspectos está fortalecida e em quais aspectos existem fragilidades?
3. Qual a sua expectativa a respeito da gestão internacional de pessoas de sua organização para os próximos anos?

b) Subsistema de Recrutamento e Seleção

1. Quais critérios deverão ser seguidos para a escolha do executivo expatriado?
2. Como foi o processo de seleção para a atribuição internacional?
3. Quais foram as etapas?
4. Quais foram os critérios adotados pela Organização?
5. Quais eram suas expectativas antes de sua atuação no exterior?

6. O que você obteve de informações no país de sua organização de origem que coincidiu com a sua percepção no país anfitrião (organização anfitriã)?

c) Subsistema de Remuneração

1. Você recebeu alguma compensação por deixar o seu país e partir para um desafio internacional?
2. Houve alguma diferença em sua faixa salarial?
3. Como você e sua família se sentiram em relação ao sistema de remuneração e compensação relacionado à gestão internacional?
4. Como você se sentiu em relação a sua remuneração no país anfitrião junto aos parâmetros aceitos naquele local?
5. Qual a foi a sua expectativa em relação à remuneração e compensação no seu retorno?
6. Qual o impacto do pacote de compensação e remuneração do processo de expatriação no país anfitrião?

d) Subsistema de treinamento e desenvolvimento

1. Como a organização consegue manter e influenciar as pessoas para o desenvolvimento das atribuições internacionais?
2. Como os profissionais são treinados e orientados para o desenvolvimento de atribuições no exterior?
3. Quais são os objetivos do subsistema de treinamento e desenvolvimento no processo de internacionalização, mais propriamente, no processo de expatriação?
4. Você percebe diferenças no ajustamento intercultural e desenvolvimento das tarefas dos executivos expatriados que receberam o treinamento daqueles que não receberam?
5. No seu entendimento, quais são as habilidades importantes de serem desenvolvidas no executivo expatriado?

6. Quais os conteúdos que são privilegiados nos programas de treinamento?
7. Quais são os métodos mais utilizados para ministrar os programas de treinamento?
8. Caso a sua organização não tenha um processo de treinamento e desenvolvimento internacional eficaz, quais são os principais motivos?
9. E o que você faz a esse respeito?

d) Repatriação

1. Como você foi recebido pela organização do país de origem (colegas, pares, chefias)?
2. Como a organização aproveita a *expertise* internacional do repatriado?
3. Em quais aspectos a experiência no exterior fortaleceu a sua performance profissional e em quais aspectos enfraqueceu?
4. Quais são os maiores problemas enfrentados pelos repatriados nos seus retornos?
5. Antes da partida, o que foi esclarecido sobre o seu retorno à organização de origem?
6. Existe algum programa de readaptação na organização?
7. Quais os impactos proporcionados à organização matriz após a experiência internacional de seus executivos?
8. Qual o saldo final referente aos objetivos traçados para as atribuições no exterior ?

e) Conclusões

1. Quais os principais ganhos para a organização com o processo de expatriação?
2. Quais as principais perdas?

3. De maneira geral, qual o grau de importância que a organização considera para o processo de expatriação?
4. Qual o grau de importância que você considera sobre o processo de expatriação para a sua carreira profissional?
5. Quais são os seus interesses relacionados ao desenvolvimento de carreira após o processo de expatriação?
6. Qual a sua percepção a respeito do acompanhamento de sua carreira pela organização, após o processo de expatriação?
7. Qual o impacto dessa experiência para a sua vida e de sua família?
8. Num balanço geral, o que foi mais positivo e mais difícil nesse processo?

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS QUE ACOMPANHAM O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Questões de introdução

1. O que a organização realiza fora do Brasil?
2. Que atividades exigem a presença de executivos da organização fora do País?
3. Quantos expatriados brasileiros existem na organização?
4. Quantos expatriados estrangeiros existem na organização?
5. Qual a média de tempo que eles ficam no exterior?
6. Quantos repatriados existem na organização?
7. O processo de expatriação é desenvolvido na organização há quanto tempo?
Como começou?

Perfil do executivo expatriado

1. Quais os cargos mais comuns ocupados pelos executivos que serão expatriados no país de origem, no país anfitrião e no retorno ao país de origem?
2. No seu entendimento, que características são peculiares ao executivo expatriado?
3. O que você considera fundamental nos expatriados para que possam alcançar o sucesso de suas atribuições internacionais?
4. Quais são as expectativas da organização sobre os executivos expatriados a respeito das atribuições internacionais desenvolvidas nas subsidiárias estrangeiras?

Executivo e a gestão internacional de pessoas

a) Gestão internacional de pessoas

1. Qual a sua percepção sobre a gestão internacional de pessoas de sua organização?
2. Quais aspectos estão fortalecidos e quais aspectos existem fragilidades?
3. Qual a sua expectativa a respeito da gestão internacional de pessoas de sua organização para os próximos anos?
4. Qual o impacto das práticas de gestão internacional de pessoas na administração estratégica da organização?

b) Subsistema de recrutamento e seleção

7. Quais critérios deverão ser seguidos para a escolha do executivo expatriado?
8. Como é o processo de seleção para a atribuição internacional?
9. Quais são as etapas?
10. O que a organização espera do trabalho dos executivos expatriados nos países estrangeiros?
11. Você acredita que as informações que o expatriado recebe a respeito das atribuições internacionais (antes do embarque) se concretizam?

c) Subsistema de remuneração

7. O que a organização oferece aos executivos expatriados referente ao pacote de compensação devido à mudança para o exterior?
8. Há mudanças na remuneração?
9. Qual a percepção da organização sobre a opinião dos executivos expatriados em relação ao novo pacote de compensação?
10. Como a organização administra o sistema de remuneração e compensação dos repatriados?

11. Como a organização percebe o impacto do pacote de compensação e remuneração no processo de expatriação no país anfitrião?

d) Subsistema de treinamento e desenvolvimento

10. Como a organização consegue manter e influenciar as pessoas para o desenvolvimento das atribuições internacionais?
11. Como os profissionais são treinados e orientados para o desenvolvimento de atribuições no exterior?
12. Quais são os objetivos do subsistema de treinamento e desenvolvimento no processo de internacionalização, mais propriamente, no processo de expatriação?
13. A organização percebe diferenças significativas a respeito do ajustamento intercultural e desenvolvimento das tarefas dos executivos expatriados que receberam o treinamento (antes do embarque) daqueles que não receberam?
14. No entendimento de vocês, quais são as habilidades importantes de serem desenvolvidas no executivo expatriado?
15. O que os programas de treinamento privilegiam nos seus conteúdos (quanto à questão organizacional e pessoal)?
16. Quais são os métodos mais utilizados para ministrar os programas de treinamento?
17. Caso o treinamento não alcance o objetivo proposto junto ao executivo expatriado o que você percebe acontecer?
18. Caso a sua organização não tenha um processo de treinamento e desenvolvimento internacional eficaz, quais são os principais motivos?
19. Por que você acredita que os executivos expatriados aceitem os desafios internacionais?

e) Repatriação

1. Existe algum programa relacionado ao processo de repatriação?
2. O que constitui o programa?
3. Quais as melhores ações e quais as que não obtiveram o resultado esperado?
4. Como o repatriado é recebido por seus colegas de trabalho, pares e chefias?
5. Como a organização aproveita a *expertise* internacional do repatriado?
6. Quais são os aspectos mais críticos do processo de repatriação?
7. Qual o saldo final dos trabalhos realizados no exterior pelo expatriado?
8. Quais são os profissionais responsáveis pelo ajustamento do repatriado na organização de origem?
9. Qual o retorno (em termos de *upgrade*) para a organização com o processo de repatriação?
10. Qual o impacto da experiência internacional na carreira dos executivos repatriados e no seu futuro profissional dentro da organização?
11. Antes da partida, o que é esclarecido ao executivo expatriado sobre o seu retorno à organização de origem?
12. Após o retorno, qual o índice de desistência da organização por parte do repatriado?
13. Quais são os maiores problemas enfrentados pelos repatriados nos seus retornos?

Conclusões

9. Quais os principais ganhos para a organização com o processo de expatriação?
10. Quais as principais perdas?
11. De maneira geral, qual o grau de importância que a organização considera para o processo de expatriação?

12. O que a organização planeja relacionado com o processo de expatriação daqui para frente?