

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL CORSETTI

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM VISTAS À EXPATRIAÇÃO:
UM ESTUDO EM TRÊS MULTINACIONAIS ATUANTES NO RS**

Porto Alegre

2013

RAFAEL CORSETTI

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM VISTAS À EXPATRIAÇÃO:

UM ESTUDO EM TRÊS MULTINACIONAIS ATUANTES NO RS

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Corsetti, Rafael

Desenvolvimento de Pessoas com vistas à
Expatriação: um estudo em três multinacionais
atuantes no RS / Rafael Corsetti. -- 2013.
113 f.

Orientadora: Elaine Antunes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Desenvolvimento de Pessoas. 2. Expatriação. 3.
RH Internacional. I. Antunes, Elaine, orient. II.
Título.

“Há homens que lutam por um dia e são importantes;
há os que lutam por um ano e são ainda mais importantes;
e há os que lutam por toda a vida,
estes são os insubstituíveis.”

Bertolt Brecht

AGRADECIMENTOS

A oportunidade de agradecer àqueles que me ajudaram a chegar a este momento tanto é motivo de alegria quanto de preocupação. Alegria por ter a chance de ser grato e de reconhecer quem, pelo amor, pelo conhecimento e pela esperança, acreditou que esta era uma realização possível e que eu sou digno deste carinho e desta atenção. Preocupação por não poder citar todos que foram, são e – espero! – continuarão sendo essenciais em minha vida.

A minha avó, Helma, pelo amor infinito e por tudo o que as palavras não podem expressar;

A minha mãe, Beatriz, por ter me escolhido mesmo quando deveria ter escolhido a si mesma e por ter feito de seu filho um homem;

A meu tio-pai, Eduardo, pela dedicação e pelo apoio incondicionais;

A minha esposa, Fabiana, pelo amor mútuo e por me lembrar de que a vida é mágica;

Aos irmãos que a vida me trouxe – Tiago, Fred, Lucas, Maira e Estefania –, pelas décadas de amizade e por fazerem minha vida valer a pena;

A minha mentora, Vera, por ter-me iniciado nos caminhos de Gestão de Pessoas, pelos anos de amizade e de parceria e pela inesgotável fonte de conhecimentos;

A Professora Elaine, por ter aceito o desafio de me acompanhar e por ter dado o seu melhor;

Às empresas e aos profissionais participantes deste estudo, minha eterna gratidão por terem embarcado neste projeto;

E a todos os familiares, amigos, colegas, professores, profissionais e organizações com que tive e tenho a honra de me relacionar;

Meu sincero e ilimitado **MUITO OBRIGADO!**

RESUMO

Este estudo visa analisar a associação entre o processo de desenvolvimento de pessoas e o processo de expatriação, tomando como referência três organizações multinacionais atuantes no estado do Rio Grande do Sul. Para atender a esse propósito, a dissertação procura definir o que é, como ocorre e qual a relevância do processo de desenvolvimento de profissionais, enfocando a importância estratégica da capacitação continuada. Visa, ainda, detalhar o processo de expatriação, evidenciando suas etapas desde o surgimento da demanda até a preparação e o envio do empregado para a missão internacional. Finalmente, busca observar a existência de iniciativas de desenvolvimento de pessoas direcionadas para suportar e minimizar o risco de insucesso da expatriação. O método adotado é o estudo de casos múltiplos, de cunho qualitativo e de natureza exploratório-descritiva. A análise de dados ocorre a partir de informações coletadas com 12 profissionais, sendo três empregados das áreas de Recursos Humanos destas companhias responsáveis pelas expatriações e nove funcionários expatriados. Além disso, levantou-se informações internas e externas sobre as empresas de forma a contextualizar seu posicionamento de mercado e suas áreas de atuação. Os resultados obtidos permitem verificar desalinhamento entre os processos estudados que, apesar de coexistirem nestas empresas, são tratados de forma independente e pouco integrada. Observou-se falta de direcionamento por parte das ações de desenvolvimento em relação à expatriação, impactando o desempenho dos profissionais. Também verificou-se a falta de estruturação no processo de expatriação, fazendo com que este ocorra de maneira reativa à demanda e desorganizada. Concluiu-se que há falta de abordagens de capacitação e acompanhamento dos expatriados antes, durante e ao término de suas missões, além de falta de planejamento e de preparação para enviar profissionais para projetos internacionais desta natureza. Recomenda-se procedimentação e melhoria da estruturação dos processos de desenvolvimento de pessoas e de expatriação, bem como mudança na postura dos expatriados.

Palavras-chave: Processo de desenvolvimento de pessoas, Expatriação, Recursos Humanos Internacional.

ABSTRACT

This research analyzes the association between the People Development process and the expatriation process with reference to three multinational organizations operating in the state of Rio Grande do Sul. To serve this purpose, the dissertation seeks to define what is, how it happens and what is the relevance of the people development process, focusing on the strategic importance of continuous qualification. It also aims to detail the expatriation process, showing its stages since the emergence of demand to the preparation and submission of the employee for the international mission. Finally, this study emphasizes the existence of people development initiatives aimed to support and minimize the risk of failure of expatriation. The method adopted here is a multiple-case study, presenting a qualitative approach and an exploratory-descriptive nature. The data analysis is based on information collected from 12 employees of these companies (three of them are Human Resources representatives responsible for the expatriation process and nine of them are expatriated associates). The next step was the study of internal and external information about the companies in order to contextualize their market positioning and their areas of expertise. The results show the existence of misalignment between the studied processes that, despite coexisting in these companies, are treated independently and without integration. It was observed a lack of direction on the part of development actions in relation to expatriation, impacting on the performance of the expatriated. Also a lack of structure in the expatriation process was identified, providing a reactive and disorganized approach facing its demands. Conclusions are there are insufficient approaches for qualification and monitoring of expatriates before, during and at the end of their missions, as well as lack of planning and preparation to send professionals to international projects of this nature. It is recommended proceduralisation and structuring improvement on people development and expatriation processes, as well as change in posture of expatriates.

Key-words: People development process, Expatriation, International Human Resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estratégia e educação corporativa.....	25
Figura 2 – Análise de desempenho: avaliação das necessidades de treinamento.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro comparativo – RH.....	49
Tabela 2 – Quadro comparativo – Expatriados.....	50
Tabela 3 – Quadro síntese das categorias.....	81

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	21
2.2 PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO.....	31
2.2.1 PRÁTICAS E PESQUISAS DE RECURSOS HUMANOS RELACIONADAS À EXPATRIAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	36
2.2.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PARA EXPATRIAÇÃO.....	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	43
3.2 EMPRESAS PARTICIPANTES.....	44
3.2.1 ACXIOM.....	44
3.2.2 AGRICORP.....	46
3.2.3 NEXTEER.....	47
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	49
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	52
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	54
4. ANÁLISE DE DADOS.....	56
4.1 VIABILIDADE E INFRAESTRUTURA.....	56
4.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA EXPATRIAÇÃO.....	59
4.3 AVALIAÇÃO DA EXPATRIAÇÃO PELO EXPATRIADO.....	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
5.1 PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA PARA A EXPATRIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	95
6. RECOMENDAÇÕES.....	99
7. REFERÊNCIAS.....	101

ANEXO A.....	108
ANEXO B.....	111

1. INTRODUÇÃO

Conforme a competição entre as organizações recrudesce, muitas empresas se veem obrigadas a buscar cenários estrangeiros para garantir o crescimento e o desenvolvimento de seus negócios (RIBEIRO et al., 2009). Neste contexto, as exigências sobre a área de Recursos Humanos têm aumentado, requerendo atuação em ambientes internacionais. Mendenhall et al. (2003) reforçam o papel estratégico do setor de gestão de pessoas ao defenderem que cabe à área de gerenciamento de Recursos Humanos o aperfeiçoamento da estratégia, o alinhamento da organização a esta, a facilitação das mudanças globais, a criação de uma cultura global efetiva e o desenvolvimento de líderes globais devido ao *expertise* deste setor no tocante a questões de ordem humana (cognitiva e comportamental), cultural e social.

O estabelecimento de práticas globais remete ao conceito de RH internacional, presente em organizações multinacionais. A internacionalização de Recursos Humanos tem prosperado à medida que as empresas compreendem que, para atuarem adequadamente em mercados internacionais, devem estar devidamente respaldadas por suas áreas de gestão de pessoas. A crescente relevância destas áreas ocorre à medida que a participação dos setores de RH ganha reconhecimento estratégico por parte das companhias multinacionais em decorrência de suas contribuições para o incremento da competitividade global (LIN, LU & LIN, 2012). Schuler (2000, p. 252) explica esta ocorrência nos seguintes termos:

As complexidades de operar em diferentes países e de empregar diferentes categorias nacionais de trabalhadores são uma variável-chave que dissocia o gerenciamento de Recursos Humanos doméstico do internacional, muito mais do que as práticas de GRH desenvolvidas.

Este aspecto é relevante devido ao papel estratégico conferido à área de RH, pois, para o autor, “o gerenciamento estratégico de Recursos Humanos Internacional é definido como as questões, as funções, as políticas e as práticas que resultam das atividades estratégicas das empresas multinacionais e que impactam os objetivos e as preocupações das mesmas” (SCHULER, 2000, p. 253).

Nestas circunstâncias, uma práxis realizada por algumas companhias é a expatriação de profissionais de uma unidade organizacional para outra em um diferente país. Borges (2011) expõe que, através da expatriação, as organizações visam assegurar

ganhos quanto ao conhecimento técnico, à confiabilidade e à redução de prazos para o atingimento de resultados nas unidades internacionais. Não apenas, mas a autora reforça que, por parte dos expatriados, vislumbra-se a possibilidade de uma rápida ascensão na carreira. Segundo Bonache (2005), a perspectiva dos profissionais diante da possibilidade de uma expatriação enfoca a aquisição de habilidades funcionais, o desenvolvimento pessoal e ganhos de longo prazo para suas carreiras, ou seja, a partir de uma expatriação, os horizontes pessoais e profissionais recebem expansão significativa. Analisando as possíveis vantagens obtidas através do processo de expatriação de um empregado, Bohlander, Snell & Sherman (2003) ressaltam a chance de contar com talentos disponíveis dentro da própria empresa, elevar o controle relacionado ao desempenho e aos resultados, além de favorecer o aproveitamento da experiência corporativa e da mobilidade de profissionais.

No entanto, o processo de expatriação de um profissional não é uma ação simples. Para que aconteça, é necessário reconhecer os talentos disponíveis para a expatriação, capacitá-los para o empreendimento e garantir a infraestrutura para que possam desempenhar suas tarefas. Oliveira (2011) afirma que as organizações brasileiras não atentam corretamente para tais necessidades e salienta que a escolha do expatriado é definida por avaliações de competências técnicas. Reforça, ainda, que, apesar de importante, este fator se mostra insuficiente para assegurar o sucesso de sua atuação em cenários internacionais.

Quando tais competências técnicas são enfocadas, emerge a preocupação quanto à necessidade de capacitação de um empregado. Para tanto, as organizações elaboram processos para desenvolver seus funcionários. O desenvolvimento de pessoas nas organizações é um dos processos da área de Recursos Humanos ligado ao alinhamento dos profissionais à estratégia organizacional (BOXALL & PURCELL, 2003). Buscando manterem-se atentas às demandas corporativas, as áreas de Gestão de Pessoas têm gerado investimento crescente neste processo de forma a atender as exigências dos negócios (FISCHER, 2002). Conforme comentado anteriormente, uma das atuais demandas de certas empresas multinacionais para suas áreas de Recursos Humanos é a expatriação de profissionais.

Esta demanda, apesar de compreendida como um movimento coerente com o aumento da competitividade e das exigências por empregados qualificados em esfera global (ORSI & BERTOIA, 2012), gera consequências diretas e indiretas que necessitam ser ponderadas diante de um projeto de expatriação. Não é possível expatriar

um profissional enfocando apenas a relação custo x benefício sob uma avaliação financeira. A preparação do expatriado é um fator que requer atenção e que influencia pontualmente o projeto. Finuras (1999, p.117) cita como o crescimento acelerado da atuação das empresas em contextos multinacionais tem exigido maior preparo e maior prontidão de seus executivos para o atendimento dos planos corporativos.

Assistimos assim a uma necessidade cada vez mais acentuada de um conhecimento mais profundo por parte dos gestores internacionais e dos teóricos da gestão, acerca do alcance dos sistemas de valores determinantes de uma cultura nacional e de levá-los em linha de conta quando transportamos (ou exportamos) ideias, modelos, abordagens ou práticas de gestão de um país para outro.

Para tanto, o empregado deve contar não apenas com um plano de desenvolvimento adequado ao desafio que assumirá, mas também com suporte continuado por parte de seu país de origem. Henriques (2012) evidencia como a mudança de ambiente por parte do expatriado pode implicar em mudança de línguas e costumes, em construir uma nova rede de relacionamentos e na necessidade de acompanhamento desta pessoa por parte da organização.

Desta forma, pode-se perceber que a ausência de um processo de desenvolvimento adequado para o aproveitamento de oportunidades internacionais tende a afetar o desempenho dos expatriados. Aspectos como domínio de idiomas, entendimento de legislação e informação sobre práticas culturais – por exemplo – não são conhecimentos adquiridos espontaneamente. Deve haver treinamento e desenvolvimento adequados para a aprendizagem destes (assim como de outros) dados.

Vianna & Souza (2009) declaram que a busca por executivos dotados de “global mindset” – sendo este a capacidade de identificar, apreciar e interagir com a diversidade cultural dos países a que se destinam – tem sido uma demanda constante dos gestores organizacionais às suas áreas de Gestão de Pessoas. Da mesma forma, Bartlett & Ghoshall (1992) enfatizam que esta busca pelo *global mindset* reforça a importância dos profissionais de Recursos Humanos em se capacitarem e desenvolverem, eles próprios, a capacidade de analisar e compreender os contextos aos quais os executivos serão enviados. Este aspecto é relevante ao se considerar que algumas das críticas destinadas ao processo de desenvolvimento de pessoas estão relacionadas à inadequação do conteúdo e do acompanhamento oferecido aos executivos por parte das equipes de suporte em seus países de origem. Hu & Xia (2010, p.169) demonstram como o desconhecimento das áreas de Gestão de Pessoas em relação às necessidades locais dos

expatriados “negligencia as habilidades de ajustamento cross-cultural”. Da mesma forma, Stephen (2001, p. 27) afirma que eventuais falhas em projetos de expatriação estão relacionadas à tendência a se tentar implantar “práticas etnocêntricas” como referência aos modelos de atuação. Isto é, tomar o planejamento dos *home countries sites* como norteador e desconsiderar ou limitar a percepção da realidade nos *host countries sites*. Grosso modo, consiste em tentar se aplicar literalmente no país-destino as ações e estratégias consideradas melhores práticas no país-origem. Em ambos os casos, nota-se o distanciamento entre o ideal e a realidade concreta do projeto de expatriação. Conseqüentemente, o risco para o trabalho do expatriado se mostra elevado.

Além disso, a percepção do profissional que aceita um desafio internacional deve ser levada em conta. Um dos pontos importantes a se considerar está ligado ao modo como o postulante à expatriação compreende a oportunidade de ser expatriado. Machado & Hernandez (2004) sugerem que falhas de alteridade ligadas à ideia que um executivo faz sobre ser expatriado podem comprometer este tipo de projeto em sua origem. Isto é, expectativas irreais podem surgir a partir do momento em que o profissional se defronta com a possibilidade de ser enviado para o exterior. Não apenas, mas o próprio estágio de amadurecimento individual pode gerar contribuição (ou dificuldade) para o engajamento do sujeito ao projeto. Cerdin & Dubouloy (2004), valendo-se de uma abordagem psicanalítica, atestam choques a que o expatriado é exposto e que normalmente não fazem parte do planejamento da expatriação. Para os autores, o impacto emocional a que estes indivíduos se disponibilizam durante a expatriação – seja pelo isolamento, seja pela exigência de maior autonomia – acarreta conseqüências determinantes para seu sucesso neste empreendimento. Este conflito de expectativas e de momento de vida pode ser responsabilizado por críticas e prejuízos percebidos pelo profissional.

Salienta-se, ainda, os casos de expatriados que emigram acompanhados de seus cônjuges, sendo que estes não estão inseridos em um projeto profissional dentro de uma empresa. No momento em que a expatriação ocorre, esposas e maridos devem optar por acompanhar ou distanciar-se de seus entes queridos. No caso de seguirem seus cônjuges, acabam por inserir-se em um contexto de ostracismo que tenderá a ser problemático para si e, por extensão, para o expatriado. De Cieri, Dowling & Taylor (1991) demonstram esta condição e reforçam como o acompanhamento das empresas se mostra como o mais importante preditor psicológico de sucesso nesta adaptação.

Outro aspecto relevante e potencialmente mal avaliado é o impacto cultural que o expatriado sofrerá. Ainda que uma oportunidade de mudança de país possa ser estimulante e oferecer possibilidades de ganhos diferenciados, não se pode ignorar o choque a que o profissional estará sujeito. Freitas (2010, p. 693) comenta nos seguintes termos:

O homem é solicitado a correr o mundo, a se desterritorializar, a adaptar-se cada vez mais rapidamente às novas exigências profissionais, a reciclar o seu saber constantemente, a reintegrar diferentes experiências na sua biografia e a apresentar performances cada vez mais elevadas independente do cenário cultural onde esteja inserido. Ora, mas não existe um ser humano destituído de cultura; todos somos produzidos também pela nossa cultura materna e renunciar a ela para assumir outra não é um processo fácil nem simples. Mudar de país, mudar de cultura, significa, entre outras coisas, construir uma nova vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados bizarros ou ofensivos por outros povos; é buscar ver o outro através de seus próprios olhos para enxergar de que forma se é visto por ele; é reassociar emoções com fatos e gestos, ler nas entrelinhas, silêncios e olhares até então desconhecidos. Tal mergulho só é possível através de uma reconstrução interna, pois ele coloca em xeque a questão da identidade.

Assim, percebe-se que uma mudança contextual de tal magnitude tende a exigir adaptações para a concretização do projeto de expatriação. Não se trata de um simples ajuste, mas de uma transformação para permitir a entrada do profissional no novo ambiente, bem como assegurar sua aceitação deste por seu meio. Tanure, Barcellos & Fleury (2009) discorrem amplamente sobre este aspecto em seu estudo sobre a distância psíquica dos expatriados em relação aos seus países de origem. Enfocando os processos de seleção e de treinamento de profissionais, as autoras demonstram como as organizações não trabalham adequadamente o distanciamento psíquico, gerando dificuldades de integração cultural ao expatriado em seus países-destino.

Dessa forma, esta dissertação trata dos dois processos citados – desenvolvimento de pessoas e expatriação – e de sua interação, estudando as iniciativas de empresas multinacionais no intento de preparar seus profissionais para expatriá-los. Assim sendo, a questão de pesquisa é a seguinte: como é o processo de desenvolvimento de pessoas em empresas multinacionais visando a expatriação? Intencionando responder a esta pergunta, elaborou-se os seguintes objetivos:

1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar a expatriação sob a perspectiva do processo de desenvolvimento de pessoas em três organizações multinacionais atuantes no Rio Grande do Sul.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar o processo de expatriação de profissionais, considerando seus aspectos burocráticos e o planejamento de capacitação de profissionais nas empresas pesquisadas;
- Analisar a perspectiva dos profissionais envolvidos em processos de expatriação, considerando benefícios, prejuízos e críticas relacionados ao processo de desenvolvimento voltado à expatriação; e
- Apontar as dificuldades do processo de desenvolvimento voltado à expatriação dos profissionais nas empresas estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Brewster, Sparrow & Harris (2005), ao estudarem os rumos tomados pelas áreas de Gestão de Recursos Humanos Globais (GHRM) no início deste século, salientam a importância dada à provisão de recursos e à gestão do conhecimento. Intrinsecamente ligados à estratégia organizacional, tais setores precisam ajustar suas práticas às necessidades do negócio, sendo a atuação globalizada uma das mais prementes. Outro ponto salientado pelos autores como chave para a consolidação do GHRM é a gestão de talentos.

Talent is being managed on a global basis and is a far broader concept than plotting a series of international assignments for young high potentials. (...) The management of international assignments remains a critical component of global HR, particularly in relation to the use of international assignments as mechanisms for developing global leaders¹. (BREWSTER, SPARROW & HARRIS, 2005, p.966)

¹ O talento está sendo gerenciado em uma escala global e é um conceito muito mais amplo do que a relação de uma série de projetos internacionais para jovens de grande potencial. (...) A gestão de projetos

A gestão destes talentos implica em desenvolver os profissionais da organização capacitando-os para assumirem e desempenharem tarefas local e internacionalmente. Muritiba et al. (2010) demonstram como as práticas de gestão de Recursos Humanos global se diferenciam das práticas de uma gestão local. Enfocando especificamente a questão do treinamento de pessoal, evidenciam como a busca por métodos e sistemas em âmbito mundial dentro de uma organização deve estar associada à perspectiva de aplicação deste conhecimento. Isto gera maior capacidade de entendimento generalista a respeito da estratégia da empresa, bem como possibilita a disseminação de ações benéficas para a consolidação desta no mercado.

No cenário brasileiro, onde a internacionalização ainda se apresenta como um tema recente na cultura empresarial (ALVARENGA, BALESTRIN & VIEIRA, 2010), pode haver dificuldade em compreender o impacto de um corpo funcional preparado para desafios internacionais. Tanure, Evans & Pucik (2007) salientam a necessidade de melhoria na criação de um *mindset* global junto aos empregados de forma a favorecer o processo de internacionalização corporativa. Entretanto, para que isso aconteça, é preciso que a área de gestão de pessoas esteja capacitada a desenvolver as equipes dentro do planejamento da empresa em face às exigências do mercado.

Neste contexto, o processo de desenvolvimento de pessoas ganha força, afinal, seja para manter empregados antigos alinhados aos objetivos corporativos, seja para inserir novos profissionais na cultura organizacional, práticas ligadas ao treinamento e à capacitação de pessoal devem receber o devido investimento. Limongi França (2007) reforça a importância da aprendizagem, do treinamento e do desenvolvimento analisando sua relevância para a organização e para os indivíduos:

Em virtude das constantes modificações macroambientais, competição por nichos e segmentos de mercado e maior competição interna por ascensão na carreira, é um consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais. Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes. (LIMONGI FRANÇA, 2007, p.87)

Não apenas, mas Freitas (2000) expõe como o recrudescimento do processo de internacionalização das empresas influenciou (e influencia) significativamente a capacitação do corpo funcional:

internacionais permanece um componente crítico do RH Global, particularmente em relação ao uso destes projetos internacionais como mecanismos para o desenvolvimento de líderes globais.

A reestruturação das empresas, que ocorreu particularmente na primeira metade da década de 1990, gerou um tipo organizacional altamente diferenciado, seja do ponto de vista tecnológico, seja em relação à necessidade de uma grande flexibilidade de processos administrativos, recolocando a questão das competências e das qualificações na ordem do dia. Nesse sentido, podemos dizer que houve uma mudança radical nos atributos profissionais anteriormente valorizados, ou seja, uma ruptura dos padrões que orientavam a formação e a qualificação profissionais. (...) Na busca contínua de diferenciais, as empresas são desafiadas a apresentar respostas cada vez mais criativas e desempenhos cada vez mais espetaculares, especialmente no curto prazo. (FREITAS, 2000, p.9)

Como visto acima, as organizações vêm procurando preparar-se para a concorrência em cenários estrangeiros de forma a manter sua competitividade. Uma das maneiras para atingirem este objetivo é a capacitação do corpo funcional visando a inclusão de empregados em projetos internacionais. Um dos modos disto acontecer é através da expatriação de um indivíduo. Assim sendo, é pertinente considerar de que modo os profissionais das empresas percebem estas oportunidades e como se alinham ao processo. Isto é, se, por parte da companhia, há interesse em expatriar um funcionário, de que forma este funcionário recebe e se prepara para tal oportunidade?

Wang & Wang (2010) reforçam que, especialmente no caso de profissionais nas faixas de 20 e 30 anos, a expatriação se mostra um caminho promissor para o crescimento em suas carreiras. Estes trabalhadores tendem a ser atraídos pela perspectiva de aumento salarial, pelas consequentes promoções e pela possibilidade de aprimorar competências como adaptabilidade e capacidade de pensar globalmente. Em consequência, profissionais jovens e em início de carreira tendem a ser receptivos a este tipo de projeto.

Mesmo quando o profissional se mostra disponível e interessado na oportunidade de atuar em terras estrangeiras, a possibilidade de insucesso é grande. Baruch (2002) demonstra que o percentual de fracasso dos projetos de expatriação nos EUA se situa na faixa dos 30%. Não apenas, mas os indicadores de desistência em meio à expatriação, bem como as medições dos resultados projetados muitas vezes vão de encontro às metas deste tipo de projeto (MARQUARDT & ENGEL, 1993; SOLOMON, 1995). Desta forma, intenciona-se oferecer um painel de informações obtidas tanto com profissionais expatriados quanto com profissionais de RH responsáveis por expatriações de maneira a evidenciar dificuldades, críticas, benefícios e prejuízos relacionados às expatriações. Esta proposta vem ao encontro do que Bolino (2007) observou ao analisar o paradoxo da relação entre a expectativa de sucesso e crescimento na carreira

idealizado pelos profissionais e o sentimento de prejuízo e perda obtido ao final de muitas expatriações. Afinal, se existe uma visão tão positiva a respeito da oportunidade de expatriação, por que se percebe a existência de riscos tão grandes para o insucesso destes projetos? Conforme citado anteriormente, à medida que as companhias se disponibilizam cada vez mais a expatriar seus profissionais, a necessidade de se estabelecer estratégias aptas a assegurar o êxito se mostra de extrema relevância. Retomando os números apresentados por Baruch (2002), 30% é uma margem de erro que vem de encontro à busca por excelência quanto à sua competitividade.

Nesse contexto, interessa a este trabalho observar de que maneira as organizações têm preparado seus profissionais para atuação internacional. Mais especificamente, intencionou-se verificar de que maneira as empresas têm buscado desenvolver seus talentos para projetos de expatriação. A dissertação procura oferecer referencial teórico sobre o processo de desenvolvimento de pessoas e sobre a prática de expatriação profissional para propiciar embasamento ao debate. Após, debate estes temas comparando-os às realidades de três empresas multinacionais de capital privado que possuem ambos os processos em seu ambiente interno.

Esta abordagem procurou obter subsídios que contribuíssem para a compreensão destes temas e orientassem a subsequente análise dos dados colhidos nas organizações multinacionais citadas neste trabalho. Considerando-se a produção teórica incipiente no que se refere ao estudo do processo de desenvolvimento de pessoas para a expatriação, este trabalho apresenta caráter exploratório. Eventuais limitações no escopo da dissertação estão ligadas ao fato de ser um campo de pesquisa ainda em aprofundamento, gerando material insuficiente para consolidar as discussões que serão apresentadas. Entende-se que tais processos são praticados em muitos setores de Gestão de Pessoas e, devido a isso, interessou verificar de que maneira vêm sendo realizados e como são vivenciados por seus participantes (sejam os profissionais enviados a desafios internacionais, sejam os empregados das áreas de Recursos Humanos dedicados a viabilizar tais projetos). Além disso, buscou-se não apenas estudar o que está sendo feito para o desenvolvimento dos profissionais em vias de expatriação, mas – e talvez mais importante – procurou-se apresentar indícios do que poderia ser feito para reduzir erros e prejuízos, elevando a assertividade destes projetos. Com base nas análises oportunizadas pelas organizações relacionadas nesta dissertação, intenciona-se produzir dados que permitam pensar sobre um modelo consistente de desenvolvimento de pessoas para a expatriação. Assim, o estudo é apresentado em três partes. Na primeira, é

oferecido referencial teórico que substancie o debate acerca do processo de desenvolvimento de pessoas e do processo de expatriação; na segunda parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados; finalmente, na terceira parte, são evidenciados os dados coletados na pesquisa de campo e analisados através do método anteriormente exposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se concentra sobre dois pilares teóricos. O primeiro se refere ao processo de desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, enfocando, preferencialmente, o contexto das empresas de capital privado. O segundo pilar sustenta o processo de expatriação de profissionais realizado por organizações que atuam em mais de um país.

2.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O processo de desenvolvimento de pessoas decorre da necessidade das organizações em capacitar seus empregados para atender às exigências dos mercados. Gonçalo & Borges (2010) afirmam que o conhecimento organizacional é um ativo intangível responsável por gerar diferencial estratégico para as organizações. Não apenas, mas também é salientado pelos autores como a mais importante fonte de vantagem competitiva e de performance sustentável de uma organização. Gdikian, Silva & Eboli (2009) reforçam que a capacitação dos profissionais da empresa representa um investimento estratégico e constante no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio. Pieruccini (2002) segue esta linha de pensamento evidenciando o impacto gerado por um grupo devidamente “desenvolvido” quando em comparação a outro que não recebe investimento em capacitação. Enquanto o primeiro apresenta uma trajetória evolutiva que o conduz a resultados crescentes, o segundo fica em estado de estagnação e sequer se constitui como uma equipe.

Pode-se perceber a preocupação das organizações em qualificar seus profissionais visando o atingimento de novos patamares de excelência em suas atividades internas. Entretanto, o que, de fato, significa desenvolver um profissional?

É importante compreender algumas das definições utilizadas em se tratando deste tema. Apesar de aparentemente semelhantes, expressões como Desenvolvimento, Treinamento e Instrução, entre outras, possuem significados distintos.

Alguns autores privilegiam o papel estratégico de RH e acabam por incluir Desenvolvimento neste enfoque. Legge (2005) associa a ideia de Desenvolvimento à visão de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, considerando ser um modelo de administração de pessoas que envolve qualificar o corpo funcional para se posicionar

proativamente em busca de resultados. Os empregados são vistos como partes conscientes dos processos organizacionais, sendo capazes de “desenvolverem-se” e merecedores de confiança e colaboração através da participação na tomada de decisões. Boxall & Purcell (2003), em contrapartida, não são enfáticas em aproximar o processo de Desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações, listando-o entre as práticas e políticas de Recursos Humanos responsáveis pela contratação e manutenção de profissionais. Assim como Legge, associam-no às maneiras de uma organização obter vantagem competitiva, mas trazem uma visão menos contundente quanto à sua relevância e menos clara quanto às suas implicações globais para o atingimento dos resultados corporativos.

Ao mesmo tempo, outros pensadores procuram tratar de Desenvolvimento sob um ponto de vista mais individual. Ainda que reitere a função estratégica de Desenvolvimento e centralize sua importância para a obtenção de vantagem competitiva para as organizações, Meister (1999) aproxima o conceito da ideia de Educação Corporativa. Deste modo, reforça o pensamento de que Desenvolvimento está ligado a um movimento permanente de melhoria e crescimento. De Ré & De Ré (2010) enfocam o conceito de Desenvolvimento sob o seguinte viés:

A imperiosa necessidade de desenvolvimento constante das pessoas pressupõe a adoção de processos sistemáticos de desenvolvimento do talento humano. A oferta eventual e aleatória de cursos e seminários sem um planejamento adequado e alinhado com as estratégias e objetivos da organização pode resultar em fracassos e decepções, além, certamente, de desperdício do dinheiro gasto nestes eventos. (DE RÉ & DE RÉ, 2010, p.88)

Tal pensamento permite ponderar sobre as maneiras pelas quais as empresas investem na qualificação de seus empregados e sobre as expectativas inerentes ao processo de desenvolvimento de pessoas. Isto é, uma vez que haja o risco de serem realizados cursos, seminários e treinamentos desalinhados da estratégia e dos objetivos organizacionais, pode-se inferir falhas de capacitação que prejudiquem o desempenho dos profissionais. Isto pode se mostrar particularmente arriscado em se considerando um projeto de expatriação.

Outra definição sobre o tema é encontrada na obra de Vargas & Abbad (2006) quando as autoras objetivamente determinam que Desenvolvimento se trata de

Ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e similares

(oficinas, cursos, seminários, palestras, etc.). (VARGAS & ABBAD, 2006, p.143)

A visão de Desenvolvimento adotada por esta dissertação entende-o como sendo a abordagem processual de gestão de pessoas que permite a estas aprimorarem suas capacidades técnicas e seus comportamentos de forma a contribuir para o crescimento organizacional. Inicia-se quando da entrada do profissional na companhia e estende-se até seu desligamento da mesma, seja por demissão ou aposentadoria. Esta ideia se aproxima da proposta de Dutra (2009) ao dizer que

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. (DUTRA, 2009, p.130)

Assim, tem-se a imagem de um fluxo de qualificação generalista voltado para o aperfeiçoamento do indivíduo com vistas ao atingimento de resultados gradativamente mais complexos e significativos para a empresa à qual se vincula.

Independentemente de assumir um foco estratégico ou técnico, os autores tendem a colocar Desenvolvimento como sendo um processo maior do que Treinamento. Este pode ser entendido como uma ação focal buscando solucionar uma demanda específica. Vargas & Abbad (2006) optam por associar sua visão de Treinamento com a definição fornecida pelo Departamento de Emprego Britânico (1971), como sendo “o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho” (p. 140). Orlickas (1999) é direta ao expor que o Treinamento está ligado ao levantamento e ao diagnóstico de necessidades organizacionais que devem ser atendidas de modo a aprimorar a qualidade do serviço. Ao salientar que todos os treinamentos voltados para o atendimento ao cliente preconizam a excelência nos serviços e o encantamento ao cliente externo, reforça o papel da Consultoria Interna de RH como forma de empreender iguais esforços no intuito de atender ao cliente interno (ORLICKAS, 1999, p. 183). Dessa forma, reitera que treinamento é um recurso a ser utilizado para a obtenção de resultados fora e dentro das organizações. Já Carvalho (1999) oferece uma definição vernacular do conceito:

Treinar vem do latim *trahere*, significando trazer/levar a fazer algo. (...) O conceito, quer ele seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar

alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem assistência de quem ensina. (CARVALHO, 1999, p.127)

Milkovich & Boudreau (2000), contextualizando o processo de Treinamento dentro das organizações, definem a prática como sendo

(...) um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000, p. 338)

Assim, pode-se perceber a ênfase no ensino e/ou na melhoria de alguma técnica ou comportamento específicos que gerem benefício ao desempenho das atividades dos profissionais das empresas.

Finalmente, um terceiro conceito usado por alguns autores e que deve ser diferenciado dos anteriores é a Instrução. Vargas & Abbad (2006) tratam a Instrução como orientações breves, com foco pontual e baseadas em objetivos instrucionais que podem contar com o apoio de cartilhas e manuais. Já Milkovich & Boudreau (2000) comentam que a Instrução pode ser vista como um direcionamento para uma ação. Os autores que utilizam este termo posicionam-no como uma abordagem de treinamento.

Assim, considerando as definições citadas anteriormente, pode-se chegar aos seguintes elementos norteadores:

- O processo de Desenvolvimento deve ocorrer associado à estratégia da empresa para a obtenção de Vantagem Competitiva;
- O processo de Desenvolvimento se apresenta como um contínuo, perpassando a trajetória do profissional dentro da organização;
- O Treinamento atende a ações educacionais focais e pode ter caráter técnico ou comportamental; e
- O processo de Desenvolvimento engloba o Treinamento e este, por sua vez, engloba a Instrução.

Tais elementos podem ser melhor compreendidos a partir da Figura 1.

Figura 1: Estratégia e Educação Corporativa



Para este estudo, prioriza-se o conceito de Desenvolvimento por considerar-se que tal processo supera os demais em amplitude e continuidade. Enquanto Treinamento e Instrução mostram-se focais e breves, Desenvolvimento se prolonga durante todo o período do empregado dentro da organização.

Uma vez que se tenha definido o processo de Desenvolvimento como foco deste subcapítulo, torna-se essencial observar aspectos e conceitos pertinentes ao seu entendimento. Em um primeiro momento, faz-se importante aprofundar a compreensão sobre o processo em si. A partir da iniciativa de diversas organizações em elevar a qualificação de seu corpo funcional para o atendimento às exigências de mercado, o Desenvolvimento de Pessoas ganha espaço ao longo do século XX (OLIVEIRA, 2007; CABRERA, 2007). Inicialmente identificado com as práticas de treinamento, torna-se gradualmente mais abrangente à medida que incorpora o acompanhamento dos profissionais nas organizações independentemente de estarem sendo treinados. Antonello (2010, p.39) define Desenvolvimento de Pessoas como “as mudanças nas estruturas sociais que afetam a extensão dos horizontes de vida do indivíduo”, dando uma clara ideia sobre a dimensão do processo. Uma vez diferenciado do treinar, o desenvolver passa a considerar a trajetória do indivíduo desde o instante em que se insere até o momento em que deixa a empresa, enfocando permanentemente o acompanhamento e a qualificação dos profissionais dentro da organização de forma a

manter suas competências atualizadas (DE RÉ & DE RÉ, 2010). Para tanto, o primeiro passo é entender o quanto o profissional está alinhado às necessidades organizacionais e quais limitações devem ser solucionadas.

O ponto de partida é a identificação das competências demandadas pelos objetivos estratégicos da organização, pelos processos organizacionais e pela tecnologia em uso, as quais devem ser comparadas com as competências atuais de cada funcionário, identificando-se as lacunas (gaps) existentes. Com base nessa identificação, deverá ser traçado o plano de desenvolvimento visando a minimizar estas lacunas. (DE RÉ & DE RÉ, 2010, p. 89)

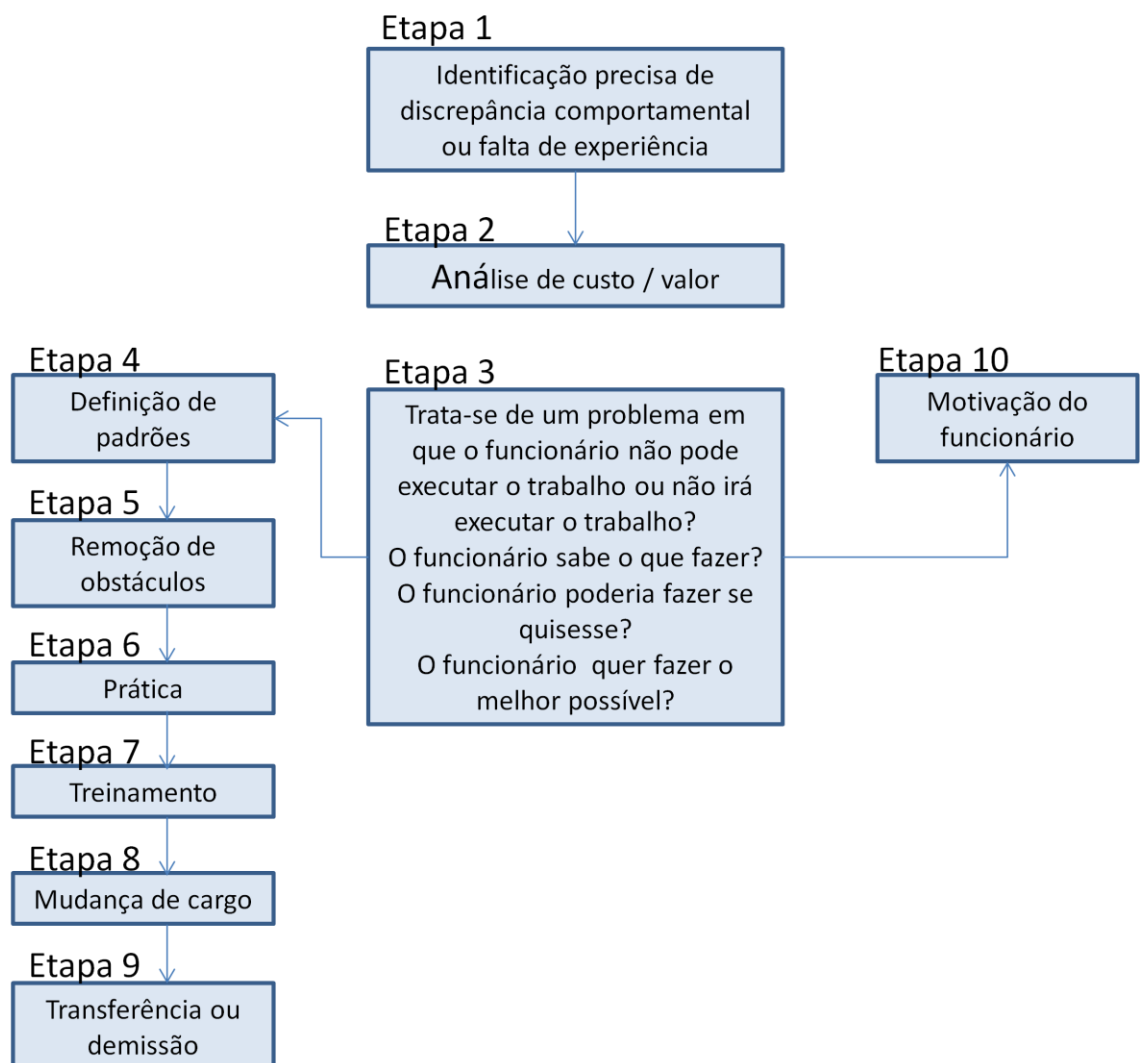
Essa identificação pode ser realizada através de três fontes. A primeira se refere às informações obtidas durante o processo seletivo. Neste momento, o candidato é avaliado quanto às competências que possui e quanto àquelas que são exigidas pela organização (IVANCEVICH, 2008). Este levantamento de dados permite conseguir subsídios quanto à prontidão de um profissional para assumir uma posição e quanto deverá ser investido em qualificação para nivelar seu conhecimento com o restante da equipe na qual se insere (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000). Em um segundo momento, pode-se analisar as exigências previstas no planejamento estratégico da companhia (que prevê os projetos a serem executados e as metas a serem atingidas pelos empregados) para compreender que conhecimentos virão a ser demandados no curto e no médio prazo (CARNEIRO, 1999). Finalmente, a terceira fonte de informações é a avaliação de desempenho, quando ocorre a análise da performance do funcionário. Esta abordagem talvez seja a mais adequada para levantar dados pertinentes a um plano de desenvolvimento, considerando-se ser uma ação focal para a identificação de conhecimentos e limitações de um profissional.

The assessment phase of career development includes activities ranging from self-assessment to organizationally provided assessment. The goal of assessment, whether performed by employees themselves or by the organization, is to identify employees' strengths and weaknesses. This kind of clarification helps employees (1) to choose a career that is realistically obtainable and a good fit and (2) to determine the weaknesses they need to overcome to achieve their career goals.² (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN & CARDY, 2010, p. 280)

² A fase de avaliação do desenvolvimento de carreira inclui atividades abrangendo desde a auto-avaliação até a avaliação fornecida organizacionalmente. O objetivo da avaliação, seja realizada pelos próprios funcionários, seja pela organização, é identificar as forças e fraquezas dos empregados. Este tipo de clarificação ajuda os funcionários (1) a escolherem uma carreira que seja realisticamente atingível e com boa adequação e (2) a determinarem as fraquezas que precisam superar para atingir seus objetivos de carreira.

Uma vez observadas estas fontes de informações, pode ser elaborado um plano de desenvolvimento individual. Este deve ser estruturado considerando-se eventuais carências técnicas e comportamentais que o indivíduo possa apresentar, definidas como “necessidades” (IVANCEVICH, 2008). Este mesmo autor oferece um desenho em detalhes do processo de avaliação das necessidades de desenvolvimento e sua instrumentalização em 10 etapas, conforme a figura abaixo:

Figura 2: Análise de desempenho: avaliação das necessidades de treinamento (IVANCEVICH, 2008, P.404)



Cada etapa compreende um aspecto-chave para a concepção de um plano de desenvolvimento capaz de atender às expectativas da empresa e às necessidades do indivíduo, conforme segue:

Etapa 1: “Discrepância comportamental” = voltada à avaliação do desempenho do empregado, evidencia como é o rendimento do profissional em face de suas atividades no trabalho.

Etapa 2: “Análise de custo x valor” = é o cálculo do investimento a ser feito (e se deve ser feito) para sanar eventuais limitações de um empregado.

Etapa 3: “Trata-se de uma situação em que o funcionário “não pode executar o trabalho” ou “não irá executar o trabalho”? = momento da certificação quanto ao resultado esperado a partir do Desenvolvimento.

Etapa 4: “Definição de padrões” = é a abordagem junto ao desenvolvendo para levantar seu nível de consciência quanto ao que se espera dele.

Etapa 5: “Remoção de obstáculos” = avaliação ambiental para assegurar que as falhas de desempenho não sejam resultado de efeitos de terceiros, tais como colegas de trabalho, problemas de equipamento ou falta de tempo adequado.

Etapa 6: “Prática” = verificação da existência de acompanhamento adequado por parte de seu gestor. Visa garantir que houve orientação prévia adequada antes de se executar o plano de desenvolvimento.

Etapa 7: “Treinamento” = uma das ações sugeridas para sanar a discrepância de comportamento é o treinamento individual.

Etapa 8: “Mudança de cargo” = é uma alternativa considerada em casos em que o acompanhamento e o treinamento de um profissional não solucionam as falhas de desempenho.

Etapa 9: “Transferência ou demissão” = alternativa final em caso de um profissional não atingir os resultados esperados.

Etapa 10: “Criar uma atmosfera motivacional” = em caso de haver falta de motivação por parte do empregado, o gestor pode usar uma abordagem motivacional para elevar seu rendimento e recuperar seu subordinado.

Como pode ser observado, vários fatores e etapas devem ser analisados e realizados durante a elaboração de um plano de desenvolvimento. Ainda que as etapas possam ter sua ordem alterada ou intercalada, a proposição de Ivancevich mostra adequação quanto ao processo normalmente seguido em uma empresa.

No que se refere à preparação e à implementação de conteúdos para um plano de desenvolvimento, identifica-se duas abordagens clássicas para a qualificação dos profissionais: a abordagem técnica e a abordagem comportamental. Ambas visam aperfeiçoar as performances individual e coletiva, mas diferenciam-se quanto à natureza

do conteúdo. Enquanto a primeira se dedica à melhoria das competências tecnológicas, a segunda se dedica ao incremento dos aspectos atitudinais e sociais. Pilatti (2006) confirma esta premissa ao expor sua visão sobre o treinamento de profissionais nas organizações:

Sobre métodos e estratégias de treinamento, o que se nota é a demanda pelo desenvolvimento de técnicas de alta tecnologia, principalmente, aquelas baseadas em computador. (...) Métodos como o de modelagem comportamental continuam sendo extremamente adequados para o treinamento de atitudes nos trabalhadores, assim como a simulação tem demonstrado grande efetividade para treinamentos que envolvam situações de risco. (PILATTI, 2006, pp. 173-174)

Hawrylyshyn (1975), ao focar o desenvolvimento gerencial, reforça a importância do desenvolvimento – acima do treinamento pontual – para a preparação de gestores. Buscando contemplar a complexidade de desenvolver profissionais aptos a gerir a organização, procura ressaltar a importância da capacitação através de técnicas vivenciais, bem como por consolidação da formação teórica:

It involves, first and foremost, learning on the job through experience. Management is a practice-oriented profession. The consecration of managers' activities lies in practical results. Learning must, therefore, be practice linked. Learning on the job can, and often is, enhanced and accelerated by a variety of instruments and activities, such as development-oriented performance appraisals, career planning, job rotation, participation in task forces, project teams, junior boards, and special assignments. Occasional participation in formal training or educational programmes should be an integral part of the overall management development.³ (Hawrylyshyn, 1975, p. 170)

Apesar de ser dirigida para gestores, a proposta do autor pode ser ampliada para o corpo funcional em geral, uma vez que enfoca a melhoria do desempenho profissional com base na qualificação vivencial, comportamental, prática e teórica das atividades. E isto não é restrito a um cargo, mas sim, como citado anteriormente, aplicável à toda a vida do empregado.

Outro ponto relevante para a elaboração do plano de desenvolvimento consiste na avaliação dos resultados. Isto implica em analisar como o desenvolvimento ocorreu e

³ Envolve, primeira e principalmente, aprendizagem no trabalho através da experiência. Gestão é uma profissão orientada para a prática. A consagração das atividades dos gestores está nos resultados práticos. A aprendizagem deve, então, estar ligada à prática. A aprendizagem no trabalho pode ser, e frequentemente é, melhorada e acelerada por uma variedade de instrumentos e atividades, tais como avaliações de desempenho orientadas para o desenvolvimento, planejamento de carreira, rodízio de funções, participação em forças-tarefas, times de projetos, conselhos juniores e projetos especiais. Participação ocasional em treinamento formal ou programas educacionais deve ser parte integral do desenvolvimento gerencial como um todo.

quais foram as consequências do processo. Nisembaum (2000) afirma que qualquer abordagem que privilegia o resultado do treinamento através de avaliações de reação, aprendizado, comportamento e impacto na organização, é limitado e insuficiente. Isto decorreria do fato de que, na maioria das vezes, os avaliadores acabam verificando apenas reação e aprendizado, desconsiderando comportamento e impacto. Para oportunizar a mensuração adequada dos resultados, propõe medidas contínuas que permitam verificar a influência do desenvolvimento no cotidiano organizacional.

Visando apresentar uma abordagem completa para a avaliação do plano de desenvolvimento, Kanaane & Ortigoso (2010, pp. 140-143) propõem cinco níveis de medição para os resultados de capacitação, sendo estes:

1. Nível de medição “Reação”: verificação da percepção do profissional quanto à capacitação recebida;
2. Nível de medição “Aprendizagem”: mensuração sobre a mudança de comportamento decorrente da aquisição de novos conhecimentos, habilidades, posturas, transferência de aprendizado e mudança de atitude em face do trabalho/empresa;
3. Nível de medição “Comportamento”: referente à postura/ação do empregado após o programa de Desenvolvimento;
4. Nível de medição “Resultados”: análise dos resultados do processo de Desenvolvimento em relação aos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da empresa;
5. Nível de medição “Performance”: consequência direta do nível de medição “Resultados”, este nível associa o comportamento cotidiano de trabalho às atitudes subjacentes a esse cotidiano.
6. Nível de medição “Potencial”: observação do potencial humano compreendido como talento individual, sendo o fator potencializado pelo processo de Desenvolvimento.

Estes autores finalizam seu pensamento reforçando que estes níveis de avaliação deverão estar voltados à análise de quatro objetivos específicos (KANAANE & ORTIGOSO, 2010, p. 139):

1. Levantamento de dados para o planejamento e o funcionamento eficazes do processo de Desenvolvimento;
2. Análise de causas, efeitos e consequências identificadas no diagnóstico de necessidades de Desenvolvimento;

3. Acompanhamento sistemático das atividades, visando a excelência do programa; e
4. Julgamento dos resultados com vistas a averiguá-los, ratificá-los ou repensá-los.

Desta forma, pode-se notar a relevância em se construir um processo de desenvolvimento consistente para atender às demandas dos profissionais e, ao mesmo tempo, elaborar ferramentas para avaliar seus resultados. Tais ações, conforme relatado, não são simples e podem apresentar falhas em sua execução. Como consequência, podem surgir críticas dos profissionais em desenvolvimento em decorrência de inadequação ou superficialidade do processo.

Para esta dissertação, cujo foco é a associação entre o processo de Desenvolvimento e a Expatriação, torna-se importante enfatizar tais dados por servirem de referências em relação às críticas e percepções de benefícios e prejuízos angariados por expatriados que foram (ou deveriam ter sido) desenvolvidos em suas organizações para assumirem desafios internacionais. Ao mesmo tempo, mostra-se pertinente para compreender a complexidade a que as áreas de Gestão de Pessoas se veem expostas por precisarem conciliar um processo de qualificação continuada. Este, já sendo de grande exigência por parte das organizações em decorrência de seu impacto sobre a competitividade e sobre a estratégia das mesmas, é elevado quando se encaixa no contexto de uma expatriação.

Em seguida, trata-se do segundo pilar teórico desta dissertação e passa-se a conceitualizar a Expatriação de profissionais.

2.2 PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

O processo de expatriação de profissionais é um fenômeno potencializado pela globalização e pela economia informacional (NUNES, VASCONCELOS & JAUSSAUD, 2008). Esse movimento, presente há décadas no universo corporativo, torna-se mais intenso a partir dos anos 1990, quando o capitalismo se consolida como o sistema hegemônico e a ideologia neoliberal se torna a referência para as economias do planeta (FREITAS, 2000).

A crescente aproximação entre mercados e o aumento da concorrência entre países passa a fomentar ajustes e adaptações necessárias para a manutenção da competitividade entre os concorrentes. Por um lado, muitos teóricos preferem ressaltar

melhorias processuais e tecnológicas como alavancas competitivas, evidenciando o impacto da inovação constante e das mudanças técnicas no ambiente organizacional (FAJNZYLBBER, 1988; DOSI & SOETE, 1988; CIMOLI & DOSI, 1994). Entretanto, por outro lado, há pensadores que enfocam a importância da qualificação profissional e da constituição de uma força de trabalho apta a lidar com as exigências deste mundo globalizado e competitivo (EBOLI, 2002; EVARISTO et al. 2009; MOURA et al. 2009). A este estudo cabe reforçar a relevância do fator humano dentro das organizações como forma de obtenção de vantagem competitiva. Conforme citado previamente, a ênfase dada pelas organizações aos processos de desenvolvimento de profissionais mostra como as contribuições geradas pelo corpo funcional favorecem o aprimoramento de ações e o atingimento de resultados em esfera global.

Inicialmente, é importante definir o que é expatriação. Este processo organizacional dedicado ao envio e ao retorno de empregados para projetos e vivências internacionais encontra uma definição adequada em Caligiuri & Di Santo (2001) ao tomarem a expatriação como a transferência de um profissional de um país para outro, para exercer uma função por um período determinado e mediante a viabilidade formal e legal. Vianna (2008) é ainda mais objetiva ao tratar a expatriação como a saída de um executivo para atuar em um país diferente de sua origem, tendo atribuições determinadas e período de permanência mínima de um ano no exterior. Finalmente, para haver entendimento abrangente sobre o processo de expatriação, deve-se considerar o que diz a legislação brasileira:

No caso do Brasil, a Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982, estabelece que os empregados brasileiros de empresas prestadoras de serviços de engenharia, consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres, que prestam serviço no exterior, são considerados expatriados (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012)⁴. A Lei nº 11.962, publicada no Diário Oficial da União, em 06 de julho de 2009, retirou a especificação do segmento empresarial, ampliando a regulamentação para todos os trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior, os quais estão submetidos ao mesmo regime (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012)⁵. Ainda de acordo com a Lei nº 7.064/82 (artigo 1º), ressalta-se que fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período inferior a 90 dias (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

⁴ Disponível em internet: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm>. Acesso em: 8 abr. 2012.

⁵ Disponível em internet: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm>. Acesso em: 8 abr. 2012.

FEDERATIVA DO BRASIL, 2012)⁶. Por essa delimitação, perante a lei, só após 90 dias no país estrangeiro, os empregados são considerados expatriados, situação que implica o recebimento de benefícios e de remuneração como expatriado. (Gallon, 2013, p. 48)

Assim, tem-se de considerar os seguintes aspectos:

1. A expatriação envolve o envio de um profissional para atuar em outro país;
2. A expatriação estipula um período de tempo mínimo pré-definido para que o projeto se concretize; e
3. A expatriação requer a análise de viabilidade formal (dentro de parâmetros e exigências organizacionais) e legal (suporte jurídico) para ser concretizada.

Além de entender o que significa a expatriação é igualmente importante compreender as razões que levam à sua realização. Tanure, Evans & Pucik (2007) ressaltam a existência de uma transformação nos motivos que estimulam a expatriação. Citando o trabalho de Edström & Galbraith (1977), os autores referem que, inicialmente, havia três motivos básicos para expatriar um executivo: o preenchimento de posições dentro da organização; o desenvolvimento de lideranças e o desenvolvimento organizacional. O primeiro item estava ligado à ausência de profissionais qualificados em uma base estrangeira para o preenchimento de um cargo, sendo mais eficiente expatriar um empregado do que qualificar um funcionário local. O segundo ponto previa oferecer a altos executivos a oportunidade de agregar experiência internacional às suas habilidades. Finalmente, o terceiro fator decorria da intenção de aperfeiçoar o controle e a coordenação das operações internacionais por meio da socialização e das redes informais. Os autores ressaltam que atualmente a necessidade de preenchimento de vagas por desqualificação técnica é menos frequente, entretanto, reforçam que o desenvolvimento de competências e o aprimoramento profissional seguem como objetivo preponderante nestas missões.

Nunes, Vasconcelos & Jaussaud (2008) concordam com este posicionamento e ainda salientam que, através do processo de expatriação, as empresas buscam alavancar vantagem competitiva em decorrência da melhoria das competências de seus profissionais. Os autores citam quatro correntes reguladoras do processo de expatriação:

⁶ Disponível em internet: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm>. Acesso em: 8 abr. 2012.

1. A expatriação como meio de desenvolvimento das competências do executivo global: através da expatriação, as empresas visam aprimorar competências entendidas como essenciais ao executivo global, sendo elas a capacidade de se adaptar a diferentes contextos de trabalho, a capacidade de reciclagem diante das mudanças e inovações constantes, a capacidade de liderar os processos de mudança organizacional, a capacidade de estruturar e lançar subsidiárias estrangeiras e a capacidade de conduzir equipes pautadas pela diversidade (cultural, de gênero, de nacionalidade, etc.);
2. A expatriação como forma de desenvolvimento da capacidade de ação estratégica e negociação dos indivíduos: esta corrente reforça que a inserção de um profissional em uma organização de destino e seu sucesso “implicam discernir os jogos de poder existentes no novo contexto e desenvolver ações estratégicas que impliquem renegociações de interesses que lhe permitam atingir seus objetivos” (NUNES, VASCONCELOS & JAUSSAUD, 2008, p. 50).
3. A expatriação como dependente da adaptação cultural: nesta corrente, o sucesso de um projeto de expatriação decorre da adaptação aos aspectos culturais aos quais o expatriado está exposto. Sua capacidade de imiscuir-se ao contexto cultural determina suas chances de suceder no projeto; e
4. A expatriação e suas influências psicodinâmicas: segundo esta corrente, a possibilidade de sucesso de uma expatriação está diretamente ligada à capacidade do indivíduo ressignificar sua posição no novo ambiente. Isto é, se o profissional possui relações excessivamente positivas e afirmativas em seu país de origem, pode acabar sofrendo de sentimentos de anomia e solidão em um novo contexto onde não seja uma referência afirmada.

Após compreender o que é e o que motiva uma expatriação, cabe focar o modo como a expatriação ocorre. Este evento, entendido como estratégico para a organização e transformador para o indivíduo, não pode ser reduzido a uma problemática superficial, como se, a partir do momento em que o profissional embarca para sua missão, nada mais coubesse fazer à empresa. Freitas (2006) refere a

necessidade de se atentar para três grupos de aspectos ligados à expatriação. O primeiro conjunto de preocupações concerne aos propósitos da expatriação:

Isso implica uma explicação clara dos objetivos do projeto, as características da unidade de destino, os contatos que já existem, quais as responsabilidades esperadas, quem será o superior hierárquico ou aquele responsável pelo suporte e avaliação do projeto em questão, os critérios para julgar o projeto ou missão, as condições que serão dadas para o desempenho, o prazo para realização do projeto etc. (Freitas, 2006, p. 50)

Ou seja, neste ponto, é crucial que a companhia estabeleça os parâmetros que regerão e garantirão o sucesso da missão. Em segundo lugar, Freitas (2006) reforça a importância de a organização fornecer apoio para a inserção do expatriado em seu novo local de trabalho:

Uma parte considerável da preparação do expatriado e de sua família pode ser feita antes da viagem. Para os destinos mais comuns de expatriação, a empresa pode providenciar algumas informações básicas e fornecer cursos que incluam o idioma e aspectos da cultura, da história, dos costumes, a rede de relações que já existe naqueles países ou favorecer acesso a outros profissionais que já foram para lá. Informações fundamentais incluem o sistema de ensino e as creches locais, os critérios de escolha de escolas, escolas de línguas e cursos, o sistema de saúde e procedimentos de emergência, as coberturas do plano de saúde e reembolsos, o sistema bancário, lista de preços de itens e serviços básicos. (Freitas, 2006, p. 51)

Como argumentado pela autora, trata-se de providenciar a viabilização da expatriação, disponibilizando ao funcionário a infraestrutura necessária para garantir sua adaptação ao novo local, bem como a manutenção de sua qualidade de vida.

Finalmente, o terceiro grupo de itens reiterados por Freitas (2006) enfoca a relevância de se ter um braço do setor de Recursos Humanos focado em políticas internacionais, de forma a atender as demandas do expatriado com base em conhecimento específico sobre políticas e especificidades de um projeto internacional.

Quando os responsáveis pela área têm experiência internacional, são mais sensíveis às situações com as quais os profissionais expatriados irão se defrontar e poderão acolher com mais profissionalismo as suas demandas. (Freitas, 2006, p. 51)

Assim, pode-se observar como aspectos relacionados à disponibilização de estrutura para o expatriado, bem como a oferta de apoio e qualificação específica para o projeto e o suporte de uma área de RH capacitada se tornam fatores determinantes para o sucesso deste tipo de empreendimento.

A seguir, aprofunda-se a conceitualização de práticas de Recursos Humanos diretamente contextualizadas à expatriação.

2.2.1 PRÁTICAS E PESQUISAS DE RECURSOS HUMANOS RELACIONADAS À EXPATRIAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS

A opção por se expatriar um profissional começa na avaliação dos recursos humanos disponíveis para o preenchimento de uma determinada posição em uma organização. No caso de uma subsidiária de uma empresa multinacional, esta possuirá três públicos-alvo para o recrutamento de trabalhadores: trabalhadores locais, expatriados ou trabalhadores de um terceiro país (VIANNA, 2008, AGUZZOLI, 2007). A escolha pelo tipo de candidato para a composição do corpo funcional dependerá da qualificação e da quantidade de profissionais disponíveis. Estas, por sua vez, serão medidas pela capacidade dos profissionais contribuírem para a obtenção de vantagem competitiva através do alinhamento estratégico dos empregados às metas da organização (MANFREDINI, 2007).

Quando o resultado destas considerações é a expatriação de um trabalhador, isto decorre do fato de se entender o expatriado como um profissional cuja vivência dentro da organização favorece o atingimento de objetivos e no controle das atividades:

(...) os expatriados são talentos disponíveis na própria empresa, auxiliam no controle da subsidiária, possuem experiência na matriz e mobilidade. Ademais, a multinacional pode optar por expatriar funcionários de um país para outro: devido à necessidade de implantar uma nova técnica; pela ausência de especialistas no assunto; para transferir tecnologia; resolver problemas peculiares; capacitar gerentes com perspectivas globais; desenvolver uma cultura organizacional comum em todos os países; e para treinar e desenvolver gerentes e técnicos locais. (AGUZZOLI, 2007, p. 47)

Conforme pode-se perceber pelo excerto acima, esta opção prioriza a velocidade na implantação de processos e no desenvolvimento de profissionais com base na experiência prévia e na vivência do indivíduo na organização.

Entretanto, em se tratando especificamente do processo de recrutamento e de seleção destes profissionais, percebe-se a inexistência de uma fórmula única. A maneira como o contato e a escolha destes indivíduos é feita mostra-se variável, levando em conta a cultura e as necessidades da empresa (FISH, 1999). Em grande parte, percebe-se a realização de um processo seletivo que segue os parâmetros de uma contratação local,

incluindo-se apenas alguns questionamentos que visam analisar a pré-existência de experiências internacionais, domínio de idiomas e experiência anterior no país-destino (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2003). Cheng & Lin (2009) reforçam a carência por critérios apropriados para a realização da seleção de profissionais para expatriação, implicando este fator como determinante para a avaliação de performance do expatriado. Considerando o contexto de pequenas e médias empresas de Taiwan, os autores evidenciam não apenas a falta de referenciais consistentes para compreender o processo seletivo nestas organizações, como também demonstram algumas consequências oriundas deste desalinhamento – tais como elevação do percentual de fracasso gerencial e aumento do risco de desligamento de profissionais expatriados.

Ainda que o estudo tenha sido realizado no extremo oriente, algumas considerações podem ser expandidas para outros centros. Em se tratando do processo de seleção de profissionais com foco em expatriação, pode-se perceber, sob uma perspectiva generalista, uma tendência à superficialidade e à manutenção das práticas das bases exportadoras de funcionários. Harvey & Novicevic (2001) enfocam a exigência de se recalibrar as práticas de seleção de pessoal de forma a atender às demandas corporativas para os países-destino destes empregados. De forma geral, percebe-se baixa especificação de técnicas seletivas para a eficaz escolha dos profissionais em vias de serem expatriados. Esta abordagem se mostra inadequada, uma vez que exclui as peculiaridades regionais das vagas de trabalho e da realidade das empresas. Assim sendo, nota-se em relação às práticas de seleção de pessoal, oportunidades de melhoria em relação à customização do processo e à adequação dos critérios de escolha.

Bohlander, Snell & Sherman (2003) oferecem uma contribuição válida para a melhoria deste processo ao proporem sua divisão em quatro partes, visando favorecer a identificação e o comprometimento do futuro expatriado. Segundo os autores, a seleção de pessoal para a expatriação deve iniciar com a etapa de *auto-seleção*. Esta consiste no planejamento pessoal do indivíduo interessado em desenvolver carreira internacional, contemplando suas reais condições de assumir uma missão no exterior. Na etapa seguinte, a área de Gestão de Pessoas deve formar um *cadastro de candidatos internos* para listar seus possíveis expatriados. Na terceira etapa, os autores propõem que seja feito um *levantamento das habilidades básicas* dos candidatos para avaliação dos gerentes responsáveis pelo projeto de expatriação. Por fim, deve ser feita uma análise ampla dos candidatos, incluindo *habilidades e atributos* dos expatriáveis para avaliação

comportamental e não somente técnica, de modo a reduzir as chances de insucesso. Tal proposição pode favorecer a estruturação e a definição de critérios do processo seletivo para a expatriação.

Uma vez selecionada a pessoa, é importante verificar que tipos de treinamentos são necessários para assegurar o sucesso do projeto. Ainda que se tenha encontrado um profissional que esteja adequado ao perfil exigido pela posição, deve-se verificar se seus conhecimentos estão ajustados para as demandas futuras e que tipo de complemento deve ser oferecido (BRISCOE & SCHULER, 2004). Este aspecto, inclusive, é considerado um dos motivos principais para o sucesso ou o fracasso de uma missão internacional, pois a ausência da preparação adequada do empregado para o projeto incorre em aumento dos riscos de inadaptação e de queda de desempenho (BRISCOE & SCHULER, 2004; BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2003; AGUZZOLI, 2007). Para favorecer o entendimento, opta-se por discriminar três tipos de treinamento pertinentes a um profissional em vistas de expatriação: técnico, comportamental e cultural.

O treinamento técnico pode ser compreendido como aquele que contribui para a aprendizagem, o aperfeiçoamento ou a reciclagem de um conhecimento ligado às habilidades específicas de um cargo. Dentre estes, pode-se incluir a operação de uma máquina, o conhecimento de um sistema operacional ou a realização de um processo interno da empresa (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2003; MILKOVICH & BOUDREAU, 2000; DONÁDIO, 1999).

O treinamento comportamental, por sua vez, está ligado à aquisição ou ao alinhamento de traços de comportamento e/ou de atitudes aos parâmetros definidos como desejáveis pela empresa (PILATTI, 2006). Não apenas, mas serve como forma de nivelamento aos perfis tidos como ideais pela companhia. Eboli (2002, pp.197) define esta área de desenvolvimento como grupo de competências humanas, sendo estas as competências que precisam ser adquiridas em nível individual para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos.

Finalmente, considerando-se a possibilidade da expatriação de um profissional, uma abordagem de treinamento importante para o sucesso do projeto é o treinamento cultural. Barbosa (2010) evidencia como a adaptação cultural se mostra um dos maiores desafios para empresas e empregados que atuam internacionalmente. A exigência de inserirem-se em diferentes contextos e acessarem múltiplas nacionalidades dificulta a mediação da diversidade cultural interna e externa ao ambiente organizacional. Este

aspecto é tão relevante que pode ser elevado ao ponto-chave para o sucesso de uma experiência de expatriação (TUNG, 1981). Isto reforça a necessidade de se oferecer um plano de desenvolvimento adequado para o profissional que se lança em um projeto de expatriação. Afinal, afora as demandas técnicas e comportamentais próprias de cada posição, as peculiaridades culturais do país a que um empregado se destina devem ser priorizadas.

O terceiro processo de Recursos Humanos a ser estabelecido para o acompanhamento do expatriado diz respeito à avaliação de desempenho. Aspectos como o alto investimento demandado pelos projetos de expatriação, a necessidade de monitoramento de resultados e a importância de evidenciar o atingimento dos objetivos definidos requerem a implantação de ferramental apropriado para acompanhar o empregado. Empresas de origem norte-americana, por exemplo, tendem a elaborar mecanismos de avaliação de performance rigorosos e que possam ser exportados para suas subsidiárias estrangeiras (ALMOND et al., 2005). Conforme os autores, independentemente das diferenças socioculturais – e mesmo profissionais – destas subsidiárias, o foco das corporações dos Estados Unidos está relacionado a quantificar e a nivelar os desempenhos de seus funcionários massivamente. Para isto, procuram levar em conta fatores como a contribuição para o resultado global, o acréscimo ao trabalho da equipe e o alcance de metas individuais. Este formato não é único, podendo variar de acordo com a origem e a cultura das organizações. No leste asiático, há uma tendência a se flexibilizar os indicadores de desempenho e reforçar três dimensões de avaliação: o ajustamento *cross-cultural* – significando a prontidão do indivíduo para adaptar-se ao país-destino; a conclusão das atribuições globais e o desempenho ao longo do projeto (CHENG & LIN, 2009). A este respeito, a ponderação que pode ser feita concerne à concordância com o estabelecimento de indicadores gerais que norteiem a avaliação de desempenho, mas sem ignorar a relevância das características próprias da base a que se destina o expatriado.

Finalmente, a quarta prática a ser ressaltada está ligada à remuneração do expatriado, sendo esta compreendida pela composição do salário e dos benefícios disponibilizados ao funcionário (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000). Por se tratar de um processo que demanda a compreensão e a mediação de dados financeiros e contábeis tanto do país de origem quanto do país-destino, sua elaboração pode ser bastante complexa, como vemos abaixo:

Uma das áreas mais complexas é a remuneração. A remuneração deve contemplar planos competitivos, efetivos, motivadores, justos, fáceis de entender, consistentes com o gerenciamento financeiro internacional e de acordo com a realidade cultural, econômica e social de cada país. Um programa de expatriação bem sucedido e efetivo de remuneração internacional, deve fornecer incentivo para sair do país de origem, ter o mesmo padrão de vida no destino, facilitar a repatriação, fornecer a educação aos filhos, permitir o contato e a manutenção dos laços efetivos com a família, amigos e empresas associadas. (...) Um pacote de recompensas justo e equitativo também tem sua contribuição na permanência do expatriado ou no seu retorno prematuro de suas atribuições. (DAME et al., 2011)

Isto permite concluir que o conceito de remuneração deve ser ampliado, evitando a visão limitadora de um pagamento salarial. Sua compreensão deve envolver o equilíbrio de contas tanto no momento da expatriação quanto no retorno do profissional. Isto, quando bem feito, assegura a compatibilidade de vencimentos quando o profissional parte para sua missão e evita discrepâncias salariais – em comparação aos demais pares – quando de sua repatriação.

Uma vez que tais práticas de Recursos Humanos (Seleção de Pessoal, Treinamento, Avaliação de Desempenho e Remuneração) tenham sido mapeadas, cabe aprofundar a concepção de Desenvolvimento de Pessoas especificamente para os projetos de Expatriação.

2.2.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PARA EXPATRIAÇÃO

Mesmo que a expatriação de um profissional incorra em elevado investimento financeiro, necessidade de acompanhamento continuado e manutenção de canais de comunicação entre o expatriado e seu país de origem, as organizações ainda parecem preferir priorizar a seleção e a avaliação ao desenvolvimento deste empregado. Assim sendo, é comum nas empresas o estabelecimento de diversos critérios para confirmar a escolha de um funcionário para ser enviado em uma missão internacional em uma tentativa de reduzir a margem de risco do projeto (BLACK et al., 1991). Da mesma forma, uma série de indicadores é elencada para se avaliar o andamento do trabalho e o atingimento dos resultados (CALIGIURI, 2000). Entretanto, tão ou mais importante do que listar critérios para o envio e enfileirar medidas de desempenho é verificar de que modo o profissional foi preparado e é capacitado para um desafio desta dimensão.

Uma das abordagens utilizadas pelas organizações para antecipar necessidades e qualificar seus expatriados para o contexto em que serão inseridos está ligada às

características culturais do país-destino. Craide (2012) expõe como a interação entre a cultura do local e as informações e opiniões culturais prévias do expatriado são decisivas para o sucesso da expatriação. Como demonstra a autora, a interculturalidade presente nas organizações é um desafio à gestão e às lideranças e deve ser gerida de maneira a assegurar a pluralidade de posicionamentos decorrente da mescla de indivíduos. Este conceito, um desdobramento da ideia de gerenciamento intercultural de Chevrier (2006), indica como a preparação de um expatriado para a inserção em uma cultura diferente da sua deve ser um dos pilares de seu desenvolvimento na organização. Somente pela compreensão do *locus* de atuação será possível realizar o trabalho para o qual foi designado.

Tal preparação pode assumir o formato de treinamento intercultural, buscando promover alinhamento entre o profissional e o ambiente ao qual se insere (SEBBEN & DOURADO, 2005). Suas práticas podem incluir estudos pontuais sobre o país-destino, bem como simulações de ambientes e situações a serem vividas e ensaios de reuniões e negociações com pares estrangeiros. Desta maneira, projeta-se um espaço de laboratório para o expatriado antecipar eventuais situações que possam surgir durante sua designação.

Outro aspecto relevante a ser considerado durante o processo de desenvolvimento é o estágio de carreira em que se encontra o profissional. Isto deve ser contemplado por estar diretamente ligado aos níveis de senioridade e de desprendimento com que um funcionário pode se engajar neste projeto. Derr (1993) aponta dois perfis distintos de carreira: o executivo iniciante, a quem é dada a oportunidade de se capacitar através de uma expatriação, e o executivo sênior, a quem é conferida a responsabilidade de ir para o exterior como pioneiro em um projeto de globalização ou como um solucionador de problemas em uma base estrangeira. Ainda diante deste perfil, o autor refere que uma terceira alternativa é a motivação intrínseca do profissional em construir sua carreira em outros países. Em relação a este aspecto, o processo de desenvolvimento ocorre integralmente durante a expatriação, sendo esta o motivo último para desenvolver o empregado.

O terceiro fator percebido como importante para o sucesso de uma expatriação e que deveria estar contemplado no processo de desenvolvimento do profissional – mas que raramente ocorre – é a inserção da família na preparação para o desafio. Faria e Souza et al. (2010) mostram como as dificuldades de adaptação do cônjuge e dos filhos é presente e comprometidora para o desempenho do profissional em sua nova posição.

Se, por um lado, a participação dos familiares contribui para evitar o sentimento de expatriação como exílio, citado por Freitas (2000), por outro lado, pode inviabilizar a continuidade do projeto, caso não consigam integrar-se à nova realidade (McCALL & HOLLENBECK, 2002). Deste modo, oportuniza-se a inclusão dos familiares diretamente relacionados à expatriação do executivo no processo de desenvolvimento. Esta estratégia acaba por contribuir para a redução da pressão gerada pelo meio pessoal e afetivo, minimizando conflitos e ampliando a estabilidade emocional do empregado.

Considera-se que os aspectos citados nesta seção merecem ênfase quando em comparação aos processos de desenvolvimento implementados localmente pelas organizações. Isto se deve ao caráter específico de suas contribuições para o sucesso do expatriado. Como citado anteriormente, as empresas tendem a investir na capacitação técnica e comportamental de seu corpo funcional, entretanto, seu foco se mostra bastante limitado à esfera da região de atuação. Quando um executivo se defronta com uma oportunidade de expatriação, surgem novas demandas requerendo qualificações apropriadas – e diferenciadas – para o sucesso do empreendimento. Desta forma, sua preparação ocorrerá de modo mais completo e seu desempenho será alavancado.

Com base nesta discussão teórica, pretende-se verificar a seguir como ocorrem os processos de desenvolvimento de pessoal de três empresas multinacionais de capital privado no tangente à estruturação de suas ações de expatriação. Não somente, mas também busca-se verificar as perspectivas de empregados que participaram ou estão participando de expatriações levantando suas percepções quanto aos benefícios, prejuízos e oportunidades de melhoria destes projetos. Finalmente, foram analisados os desafios e dificuldades relacionados às expatriações nestas companhias.

A análise de dados foi suportada pelos principais referenciais de cada eixo teórico. Os pilares de Desenvolvimento de Pessoas e de Treinamento foram reforçados pelos conceitos de Bohlander, Snell & Sherman (2003) e de Ivancevich (2008). Da mesma forma, ao se focar os aspectos da expatriação, foram utilizados os argumentos de Nunes, Vasconcelos & Jaussaud (2008) e Freitas (2000; 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é destinada a explicar de que forma a pesquisa foi realizada, visando atender aos objetivos propostos por este trabalho. Está organizada em seis subseções, elaboradas de maneira a facilitar a compreensão do leitor com relação à estratégia e ao delineamento do estudo, aos participantes e às técnicas utilizadas.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Este estudo optou por um delineamento de pesquisa qualitativa devido ao fato de referenciar um universo de participantes restrito e específico. Ao estabelecer três organizações como foco para o levantamento de dados, buscou analisar informações provenientes de fontes que possuem sujeitos e número de expatriações limitados. Desta forma, pôde-se aprofundar a exploração sobre uma temática pouco estudada e detalhar descritivamente a natureza do fenômeno (STRAUSS & CORBIN, 1998). Para tornar possível a investigação do problema, este trabalho se caracteriza como exploratório e descritivo.

Seu caráter exploratório é decorrente da produção literária sobre o tema dos processos de desenvolvimento para expatriação se encontrar em um estágio inicial. Isto é, apesar de já serem encontrados artigos sobre o tema, pouco ainda tem sido produzido especificamente a respeito. Ainda que possam ser encontradas produções teóricas referentes à expatriação e também ao desenvolvimento de pessoas, há ainda muito a ser estudado sobre a relação direta entre ambos. Para tanto, foram pesquisados aproximadamente 500 artigos em diversos periódicos classificados como A1, A2, B1 e B2 pelo sistema Qualis/CAPES, através dos sistemas Sabi, Lume e Periódicos Capes. Estes têm as mais diversas procedências, vindo de achados de pesquisas brasileiras, canadenses, chinesas, japonesas, britânicas e norte-americanas, principalmente. Seus temas se concentram nas questões pertinentes à adaptação do expatriado e de sua família no país de destino, além das peculiaridades dos novos postos de trabalho e dos ambientes organizacional, em sua maioria. Da mesma forma, procedeu-se recorrente pesquisa bibliográfica nas bibliotecas da Escola de Administração e do Instituto de Psicologia da UFRGS, visando o acesso à literatura atualizada sobre os temas. Finalmente, além dos textos encontrados diretamente, procurou-se encontrar materiais

especificamente referendados por professores da Escola de Administração da UFRGS, mantendo o alinhamento entre as iniciativas do mestrando e o foco da universidade. Assim, propõe-se a realizar uma busca sobre uma determinada situação para facilitar o entendimento diante do tema abordado (MALHOTRA, 2004). Quanto à sua natureza descritiva, é decorrente do interesse em descrever as características do fenômeno e estabelecer possíveis relações entre as variáveis.

O método de pesquisa escolhido é o estudo de casos múltiplos (YIN, 2010). Através deste, foram coletados dados em três diferentes empresas multinacionais e, após, foi realizada “uma análise *cross-case* para se tirar um conjunto único de conclusões” (YIN, 2010, pp. 42). A abordagem é válida para este trabalho dada a prerrogativa de analisar três diferentes realidades e oportunizar uma aproximação entre os achados em cada organização pesquisada. Deste modo, pôde-se triangular descrições e interpretações para além do período de estudo (STAKE, 2005).

3.2 EMPRESAS PARTICIPANTES

Esta dissertação toma como referência as práticas de desenvolvimento de pessoas para expatriação verificadas nas empresas Acxiom, AgriCorp e Nexteer. Estas organizações atuam em diferentes mercados e possuem históricos distintos.

Para a definição do campo e a escolha destas três empresas, foram respeitados quatro critérios gerais. Em primeiro lugar, buscou-se organizações multinacionais com plantas fabris na região metropolitana de Porto Alegre. Em segundo lugar, estas empresas deveriam ter histórico de expatriação de líderes para atuação em projetos internacionais. Em terceiro lugar, deveria haver conhecimento sobre os procedimentos pertinentes a estas expatriações, ressaltando-se o enfoque dos processos de desenvolvimento de pessoas utilizados. Finalmente, estes itens foram facilitados pelo fato do autor deste trabalho ter atuado nestas organizações nos últimos cinco anos, ou seja, a acessibilidade também foi contemplada na seleção das empresas pesquisadas. A seguir, passa-se à descrição das empresas.

A partir de agora, algumas características destas empresas serão detalhadas.

3.2.1 ACXIOM

A Acxiom é uma empresa norte-americana que atua no mercado de gerenciamento de dados e marketing de serviços. Sua sede fica em Little Rock, no

estado do Arkansas, e mantem operações em cinco continentes e mais de 40 países. Sua fundação data de 1969, tendo completado 43 anos em 2012.

Inicialmente, constituiu-se como uma empresa de processamento de dados, mas, conforme o mercado de Tecnologia de Informação crescia e se diversificava, transformou seus produtos e serviços para conquistar maior *share* de participação. Atualmente, seu foco está centrado na análise e no gerenciamento de dados comerciais de seus clientes de forma a contribuir para a identificação e a personalização das estratégias de vendas junto aos consumidores.

A Acxiom possui aproximadamente 6.500 funcionários espalhados em suas bases globais. Seu maior contingente está situado no Arkansas, optando por manter equipes voltadas para o Desenvolvimento de Negócios e para a entrega de projetos nas operações estrangeiras. Desta forma, consegue abordar seus potenciais clientes com maior efetividade e criar soluções customizadas para as necessidades locais. No ano fiscal de 2012, apresentou faturamento global de 1,2 bilhão de dólares.

No Brasil, a organização iniciou suas atividades em 2010, a partir da aquisição da empresa gaúcha GoDigital. Possui equipes em Porto Alegre/RS e São Paulo/SP, sendo que os profissionais gaúchos ficam responsáveis pela área técnica, enquanto os paulistas realizam as iniciativas comerciais. Seu planejamento inclui a expansão das atividades para o restante da América do Sul após a consolidação da operação brasileira.

Tendo estrutura de pequeno porte na operação brasileira, organiza seus setores em área comercial, área de produção e área administrativa. Suas equipes se caracterizam pelo elevado nível de qualificação, exigência decorrente da especificidade de seus produtos e do alto grau de concorrência do mercado em que a empresa está inserida. A área administrativa, até o primeiro trimestre de 2012, se compunha em setores financeiro, contábil e de recursos humanos. A partir de abril do mesmo ano, em consequência a um *downsizing* global sofrido pela corporação, o setor de RH foi extinto, tendo suas atividades desempenhadas em parte pela área financeira e em parte pelo RH norteamericano.

O modelo de gestão de pessoas atual separa cada processo sob uma gerência na base norteamericana. Desta forma, há gestores específicos para Seleção de Pessoal, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Cargos & Salários, Wellness/Qualidade de Vida, Relações Trabalhistas, Folha de Pagamento e Benefícios e Segurança do Trabalho. O processo de Expatriação recai sob a responsabilidade do gestor de Relações Trabalhistas, sendo que este exerce apenas um acompanhamento burocrático destas

ações. Normalmente, as expatriações são geridas pelas respectivas operações locais que se encarregam de emitir relatórios periódicos para controle da matriz. O envio de profissionais para desafios internacionais tem sido uma prática recorrente da empresa, entretanto, a maior parte destas iniciativas não se caracteriza por expatriações formais, isto é, a companhia opta por enviar seus profissionais para bases estrangeiras por curtos períodos de tempo e sem perder vínculo com seus países de origem. Estas breves inserções nas subsidiárias duram de dois dias a uma semana, em média, sendo que, após este período, os profissionais retornam às suas unidades originais. Expatriados, de fato, no período de 2010 a 2012, foram apenas três profissionais envolvendo a operação do Brasil e outros (em número não determinado) para bases na Ásia e na Oceania.

A empresa acredita no desenvolvimento e na capacitação de pessoas, oferecendo treinamentos sistemáticos presenciais e por EAD, entretanto, seu foco mostra-se excessivamente centrado em ações posturais (cursos sobre ética) e sobre segurança de informações, relegando o desenvolvimento técnico-comportamental a um segundo plano. Além disso, com o fechamento do RH Brasil, o investimento em gestão de pessoas foi momentaneamente suspenso.

3.2.2 AgriCorp

Antes de iniciar a apresentação da AgriCorp S/A, é necessário salientar que este é o nome-fantasia usado nesta dissertação para identificar a organização. A pedido da empresa, de forma a preservar seu anonimato, seu nome real foi retirado do estudo. Esta empresa multinacional, que tem sede nos EUA, foi fundada em 1990 através da aquisição e consolidação de importantes marcas do segmento agrícola. Valendo-se da estratégia de conquistar mercado pela compra de legendas tradicionais do segmento de agronegócio, rapidamente posicionou-se como um dos principais *players* de seu setor. A AgriCorp, atualmente, coloca-se como líder de mercado em vendas de tratores e uma das principais empresas nos segmentos de colheitadeiras e implementos agrícolas. Seu faturamento global declarado para o ano fiscal 2011 ficou em 6,6 bilhões de dólares.

Possui *sites* em mais de 20 países, considerando-se unidades fabris, centros de distribuição ou escritórios comerciais. Esta estrutura compreende mais de 40 bases de atuação dispersas em cinco continentes. Um dos grandes diferenciais competitivos da companhia consiste em sua rede de concessionários, responsável por comercializar seus produtos em mais de 140 países. Sua sede administrativa fica em Duluth, Geórgia/EUA,

de onde partem as orientações para o posicionamento da empresa globalmente. No Brasil, a empresa possui quatro unidades fabris situadas em Canoas/RS, Santa Rosa/RS, Ibirubá/RS e Mogi das Cruzes/SP, além de um centro de distribuição de peças em Jundiaí/SP.

O fechamento do ano fiscal de 2011 apontou a presença de aproximadamente 16.000 funcionários na corporação. Destes, perto de 25% se localizam nas plantas brasileiras. O *site* de Canoas, isoladamente, conta com 1.700 funcionários, distribuídos entre a área de Manufatura, a área comercial e as áreas administrativas. O RH da empresa possui duas bases estratégicas – Canoas e Mogi das Cruzes – e ambas contam com um gerente. As demais unidades da companhia possuem áreas de RH compostas por supervisores e analistas, que reportam diretamente a estes gerentes. Enquanto os supervisores de unidades desempenham atividades locais, os supervisores de RH lotados em Canoas e Mogi das Cruzes atuam sobre processos, sendo responsáveis por Seleção de Pessoal, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Folha de pagamento e Benefícios, Comunicação Interna, Responsabilidade Social e Orçamento. Não existe um gestor específico para o processo de Expatriação. Este, normalmente, recai sobre o supervisor do processo de treinamento pelo entendimento que se faz em relação ao desenvolvimento de pessoal.

A empresa possui tradição em desenvolvimento de pessoas, chegando à implantação de uma universidade corporativa. Suas ações de capacitação priorizam o aspecto técnico e enfatizam cursos que qualifiquem seus profissionais para atuarem nos mercados onde se inserem. Não há elaboração de conteúdos ou direcionamento para projetos internacionais e/ou que contemplem a possibilidade de expatriar seus empregados. Da mesma forma, apesar de haver vários casos de expatriações nestes 20 anos de existência, não há um acompanhamento global dos processos, impossibilitando a determinação de quantos profissionais já participaram deste tipo de projeto.

3.2.3 NEXTEER

A Nexteer é uma empresa cujas raízes remontam ao ano de 1906, quando de sua fundação por três empreendedores norte-americanos que a batizaram de Jackson, Church & Wilcox Co. Neste período de 107 anos, muitas mudanças ocorreram, oportunizando a venda da companhia em mais de uma ocasião para diferentes investidores. A primeira aquisição ocorreu em 1909, quando foi comprada pela Buick.

Em 1917, foi separada da Buick, tornando-se a primeira divisão independente da General Motors. Em 1928, foi renomeada como Saginaw Steering Gear Division. Em 1999, devido à especialização da companhia no segmento de sistemas de direção de veículos automotores e ao seu crescimento, tornou-se autônoma, constituindo a Delphi Corporation. Em uma nova alteração no ano de 2010, foi adquirida novamente pela GM, que a manteve até 2011, quando a revendeu para a Pacific Century Motors (consórcio sinoamericano atual proprietário da marca).

A empresa possui 20 plantas fabris, 14 centros de apoio ao cliente e cinco unidades de desenvolvimento de projetos espalhados pelos cinco continentes. Sua matriz está localizada na cidade de Saginaw, Michigan, na principal região automotiva dos Estados Unidos. Atualmente, a empresa conta com aproximadamente 10.000 funcionários em suas bases globais, tendo declarado faturamento de quase dois bilhões de dólares em 2010.

No Brasil, possui uma fábrica localizada em Porto Alegre/RS, contando com 330 profissionais em seus diferentes níveis hierárquicos. Estuda a possibilidade de ampliar sua capacidade de produção construindo uma segunda planta na cidade. Nesta nova fábrica, seu foco será o desenvolvimento do sistema de direção elétrico que deve alavancar sua participação no mercado.

O setor de Recursos Humanos fica inserido na área administrativa, reportando localmente para o Gerente Financeiro e corporativamente para a Diretora Global de RH situada na França. No Brasil, o RH conta com uma Coordenadora responsável por realizar todos os processos de aquisição e desenvolvimento de pessoas – inclusive as expatriações – e por monitorar os processos de folha de pagamento, benefícios e negociação sindical.

Suas ações de capacitação ocorrem ao importar práticas pré-aprovadas pela corporação (como treinamentos técnicos, éticos, de confidencialidade de informações e de segurança do trabalho) ou ao elaborar internamente ações fundamentadas em demandas locais. Não há treinamento sistemático e a preparação para a expatriação ocorre informalmente, conforme um profissional em vias de ser enviado ao exterior se intera de novas práticas de trabalho junto à equipe que irá integrar.

O processo de expatriação é suportado por uma consultoria terceirizada que auxilia o empregado a obter vistos e a fazer as equiparações salariais correspondentes. No momento em que o profissional chega ao país-destino e encontra uma residência, torna-se autossuficiente e perde o apoio dos terceiros. As práticas de expatriação são

frequentes, tendo envolvido, pelo menos, oito profissionais brasileiros e um mexicano nos últimos quatro anos.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Considerando os objetivos estabelecidos para a elaboração desta pesquisa, decidiu-se por abordar dois públicos diretamente relacionados e, ao mesmo tempo, distintos: profissionais de RH e líderes expatriados. Dentre estes profissionais, há participantes de diferentes nacionalidades. Para evitar manifestações recorrentes ou conteúdos circulares, foi empregado o efeito de saturação teórica no momento da Análise de Conteúdo.

Visando compreender a elaboração e a execução dos processos de desenvolvimento de pessoas, optou-se por entrevistar os profissionais de Recursos Humanos atuantes nos processos de Desenvolvimento de Pessoas e de Expatriação. Desta forma, entendeu-se ser possível levantar informações sobre a maneira como os processos são construídos, quais são seus objetivos e que resultados têm sido alcançados.

Quadro comparativo – RH		
Empresa	Tempo de empresa do profissional de RH	Quando a empresa expatria
AgriCorp	sete anos	Preenchimento de vagas e aquisição de expertise técnico
ACXIOM	sete anos	Qualificação da gestão e transmissão cultural
NEXTEER	seis anos	Capacitação técnica

Quadro 1. Comparativo entre profissionais de RH

Por outro lado, intencionando acessar os pontos de vista de profissionais que vivenciaram e/ou vivem a situação de serem expatriados – enfocando sua avaliação quanto à preparação recebida para assumirem seus desafios internacionais –, foram realizadas entrevistas com profissionais das empresas citadas que, em algum momento de suas carreiras, tenham passado por esta experiência. Assim, buscou-se colher dados sobre dois dos principais lados envolvidos nesta problemática.

O critério de seleção destes participantes está relacionado ao envolvimento nos dois processos de Gestão de Pessoas citados anteriormente. Para que um empregado possa ser considerado sujeito de pesquisa, deve ter participado ou tido a necessidade de

programas de desenvolvimento profissional em sua respectiva empresa e, igualmente, ter sido expatriado pela companhia em algum ponto de sua carreira.

Quadro comparativo – Expatriados			
Expatriado	Empresa	Tempo de empresa	Motivo da expatriação
AG1	AgriCorp	cinco anos	Preenchimento de vaga
AG2	AgriCorp	seis anos	Compartilhamento de conhecimentos na área de atuação
AX1	ACXIOM	dois anos	Promoção
AX2	ACXIOM	quatorze anos	Mediação durante o processo de fusão da empresa
AX3	ACXIOM	um ano	Contratação por conhecimento técnico específico
NT1	NEXTEER	quinze anos	Treinamento para capacitação e gerenciamento de processos
NT2	NEXTEER	quatro anos	Capacitação técnica na área de atuação
NT3	NEXTEER	dois anos	Capacitação técnica na área de atuação
NT4	NEXTEER	nove anos	Capacitação técnica na área de atuação

Quadro 2. Comparativo entre profissionais expatriados

A análise comparativa entre as informações dos profissionais de Recursos Humanos e dos profissionais expatriados no tocante aos motivos da expatriação permite notar que existe alinhamento entre discurso e prática na AgriCorp e na Nexteer. Entretanto, os dados levantados na Acxiom evidenciam discrepância ao verificar-se que além da qualificação dos gestores e da transmissão cultural, profissionais foram expatriados em decorrência de promoção e, mesmo, de contratação pela empresa. Este aspecto já oferece indícios sobre potenciais falhas presentes no processo de desenvolvimento de pessoas para expatriação. Por um lado, transferir um profissional para reforçar a cultura de uma unidade distante da matriz ou agregada em decorrência de uma fusão ou de uma aquisição é compreensível e requer baixo investimento. Em contrapartida, contratar uma pessoa para expatriá-la eleva o risco de choque e exige infraestrutura consolidada para garantir o sucesso do novo empregado.

Verificando os perfis dos expatriados, pode-se igualmente obter dados relevantes. No caso da AgriCorp, os profissionais eram homens e estavam na faixa de 25 a 35 anos, eram casados e já falavam o idioma dos países de destino. Possuíam um mínimo de cinco anos de trabalho na empresa e atuavam em posições intermediárias na hierarquia da organização. Em seguida, observando a Acxiom, percebe-se a mesma preferência por indivíduos do sexo masculino, assim como uma amplitude de aproximadamente 10 anos para a inserção no projeto de expatriação (o mais jovem expatriado possuía 28 anos e o mais velho, 36 anos), entretanto, a situação civil inclui a presença de um profissional solteiro ao lado de dois casados. Além disso, em

comparação a AgriCorp, surge uma significativa diferença. Todos os expatriados da Acxiom eram profissionais de alta gestão, sendo que o funcionário contratado foi selecionado para atuar em uma posição gerencial. Ou seja, não há expatriados de hierarquia intermediária na Acxiom. Finalmente, o levantamento de dados da Nexteer permite constatar tratar-se da empresa mais heterogênea deste estudo. À exceção da questão de gênero (todos os expatriados são do sexo masculino), não há indicadores rígidos dentre os perfis dos expatriados. As faixas de idade se alternam de 27 a 41 anos; o tempo de empresa varia entre profissionais com dois e até quinze anos de atuação na companhia; além disso, a empresa tanto pode expatriar um engenheiro júnior como um Gerente de Planta, isto é, a hierarquia não é um fator representativo.

Apesar da limitação de informações devido ao grupo restrito de participantes, pode-se observar tendências relevantes nestas organizações quanto à expatriação de seus profissionais. Se, por um lado, a AgriCorp sugere ser rigorosa e seguir um perfil de expatriado definido, por outro lado, a Nexteer oportuniza a expatriação a profissionais com diferentes características e traços de perfil. Tais variáveis são aspectos essenciais a serem considerados ao se planejar um processo de desenvolvimento de pessoas para a expatriação.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados foi necessária a aplicação de diferentes técnicas de forma a levantar informações suficientes para contextualizar e investigar o problema de pesquisa.

Inicialmente, ocorreu a pesquisa documental através dos sites das empresas para obtenção de dados financeiros e institucionais ligados à realidade das organizações. Esta técnica permitiu especificar aspectos ligados ao corpo funcional, à localização geográfica e ao faturamento anual das organizações. Num segundo momento, foi feita a pesquisa documental relacionada ao processo de desenvolvimento existente nestas organizações. Com isto, verificou-se de que modo as empresas planejam o desenvolvimento de seus profissionais e de que maneira os projetos de expatriação são esboçados com vistas à qualificação destes profissionais para os desafios a que serão submetidos nas bases estrangeiras.

Finalmente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com profissionais das áreas de Recursos Humanos ligados aos processos de desenvolvimento de pessoas e

expatriação, bem como com empregados que tenham sido ou estejam expatriados pelas companhias. Estas entrevistas seguiram roteiros pré-definidos com perguntas específicas sobre estes temas (ver Anexos A e B), mas também permitiram que os participantes incluíssem comentários e informações diferentes do originalmente questionado. A realização das entrevistas, ainda que mantendo o mesmo roteiro e as mesmas questões básicas, ocorreu de forma flexível, adaptando-se à disponibilidade dos entrevistados. Deste modo, algumas entrevistas chegaram a completar uma hora de duração, enquanto outras levaram aproximadamente 20 minutos. Esta variação no tempo de entrevista se deveu basicamente a dois fatores: a época do ano em que se procedeu a coleta de dados (outubro a fevereiro, concomitante às férias de alguns entrevistados) e o fato de alguns expatriados estarem em meio à expatriação. Isto fez com que três das conversas tivessem de ser feitas por telefone ou por Skype e em horários afetados pelas diferenças de fuso horário. Em um dos casos, a entrevista foi realizada por Skype com um profissional que se encontrava em Nova Délhi, Índia.

Algumas entrevistas foram sucintas e geraram contribuições pontuais e diretas. Esta objetividade parecia ligada à exposição de pontos considerados inconvenientes ou insatisfatórios durante a expatriação, o que era inferido pela forma econômica e superficial com que algumas respostas eram dadas. Assim, durante a conversa, o pesquisador investigava o conteúdo manifesto e, ao mesmo tempo, procurava instigar o entrevistado a aprofundar seus comentários. Desta forma, as informações se tornaram mais consistentes e fidedignas às próprias opiniões dos respondentes.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Uma vez que os dados foram coletados, o levantamento das informações foi embasado na técnica de análise de conteúdo. Esta abordagem permite extrair dados das entrevistas através da criação de categorias originadas das manifestações livres dos participantes (BARDIN, 1977).

Vergara (2006) ressalta a necessidade de serem identificadas categorias pela análise objetiva e pertinente das verbalizações dos entrevistados, oportunizando a priorização de aspectos ligados ao foco do trabalho. Este processo é reforçado pela criação de categorias prévias que servem como direcionadoras da análise.

Tendo consolidado o material de entrevista em categorias adequadas, foi realizada sua contraposição às demais teorias utilizadas neste estudo visando alinhar as

manifestações dos participantes ao referencial teórico e às premissas referentes ao desenvolvimento de pessoas para expatriação. Estes resultados são propriamente evidenciados através da consolidação dos dados nas categorias “Viabilidade e Infraestrutura”, “Desenvolvimento Profissional para a Expatriação” e “Avaliação da Expatriação pelo Expatriado”. Esta categorização remete ao conceito de grupos de aspectos relevantes para o sucesso de uma expatriação evidenciado por Freitas (2006).

A categoria “Viabilidade e Infraestrutura” diz respeito às respostas concernentes a temas como o investimento financeiro e de suporte realizado pelas companhias, a infraestrutura disponibilizada aos expatriados e os aspectos gerais relacionados à legalização do trabalho e ao atendimento às normas burocráticas. Os questionamentos realizados aos profissionais nesta categoria visavam compreender de que maneira o processo de expatriação fora operacionalizado e de que maneiras às organizações procuravam oferecer condições físicas e legais para seus empregados durante a expatriação. Assim, buscou-se compreender como o processo de expatriação ocorre a partir do momento em que o empregado aceita a proposta de ser enviado para o exterior. Levantou-se informações referentes à utilização de consultorias especializadas na obtenção de vistos de trabalho e de realocação de pessoas, à equiparação financeira, à disponibilização de uma estrutura de apoio local para o expatriado e a quaisquer outras estratégias de suporte ao profissional durante sua missão.

A segunda categoria, chamada de “Desenvolvimento Profissional para a Expatriação” procurou enfocar especificamente as estratégias de desenvolvimento de pessoas das organizações pesquisadas. Neste quesito, buscou-se investigar a existência de processos de desenvolvimento de profissionais para a expatriação nestas companhias. Para evitar o direcionamento e a limitação dos dados, oportunizou-se comentários pertinentes a quaisquer ocorrência de capacitação promovida pelas organizações junto aos seus colaboradores. Deste modo, tentou-se observar cursos, treinamentos e práticas gerais para a qualificação dos empregados (ainda que o foco fosse a realização destes com vistas à expatriação).

Finalmente, a terceira categoria foi definida como “Avaliação da Expatriação pelo Expatriado”. Neste subitem, foram agrupadas as respostas para perguntas interessadas em acessar as percepções e críticas dos expatriados quanto ao desafio que assumiram. Nesta seção, investigou-se benefícios e prejuízos identificados pelos profissionais em referência ao processo de expatriação e aos ganhos e/ou às limitações

decorrentes do processo de desenvolvimento que lhes foi oportunizado para a participação nestes projetos.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de haverem alguns aspectos facilitadores no desenvolvimento deste estudo decorrentes da vivência do autor nas referidas empresas – tais como o contato anterior com os entrevistados e o conhecimento do campo de pesquisa –, a dissertação não esteve livre de obstáculos que geraram limitações.

Um dos primeiros aspectos a serem superados foi a resistência de uma das áreas de Recursos Humanos em participar do trabalho. Ao passo que duas das organizações se mostraram extremamente solícitas e disponíveis, esta terceira olhava com desconfiança para a possibilidade de ter suas práticas expostas e analisadas pela comunidade acadêmica. Foi necessário estabelecer um processo de convencimento detalhando o objetivo do projeto e o tipo de informação a que se requeria acesso para poder viabilizar a participação da companhia.

Outro ponto importante durante a coleta foi o envolvimento dos entrevistados. Mesmo sendo profissionais que já conheciam previamente o pesquisador e que já tinham se comprometido anteriormente a participar do estudo, foram necessários inúmeros contatos ao longo de quase cinco meses para a realização das nove entrevistas. Ainda assim, outros dois expatriados acabaram não se disponibilizando a conversar com o entrevistador.

O terceiro aspecto pertinente diz respeito ao conteúdo das entrevistas. Ainda que as entrevistas fossem conduzidas com o máximo de transparência e que a confidencialidade fosse assegurada, houve momentos em que percebeu-se desconforto por parte de entrevistados em expressar explicitamente suas opiniões. Um dos entrevistados chegou mesmo a declarar que “não responderia a uma pergunta dessas” (AG1). Assim, foi preciso reafirmar várias vezes a segurança e a manutenção do anonimato durante o processo de coleta e, em algumas situações, simplesmente aceitar respostas superficiais.

O quarto ponto relevante está ligado ao fato de haverem profissionais de diferentes nacionalidades participando da pesquisa. Assim, apesar da tentativa de adaptar as

questões para pessoas com background cultural diversificado, pode haver perda de entendimento devido à tradução de questões e respostas.

Finalmente, houve conflito de datas por choque de agendas dos profissionais, dificultando a realização das entrevistas. As causas deste conflito se concentraram no período do ano – próximo às férias de muitos deles – e na própria disponibilidade de alguns deles. Um caso exemplar é o de AX3 que se reengajou ao exército norteamericano e se encontrava em uma frente de batalha no Afeganistão durante a elaboração desta dissertação. Para solucionar eventuais impasses, procurou-se realizar a coleta de dados de maneira flexível, mas sem prejudicar a validade interna dos instrumentos. Como alguns profissionais se encontravam em meio às suas expatciações, algumas entrevistas foram realizadas por telefone e, mesmo, por Skype. Seguiu-se sempre o mesmo roteiro de entrevista semi-estruturada e, quando possível, realizou-se as entrevistas presencialmente.

4. ANÁLISE DE DADOS

A seguir, é apresentada a análise dos dados obtidos junto aos entrevistados e às empresas participantes. No primeiro momento, serão analisados os recursos empregados pelas organizações no tocante à viabilização, ao oferecimento de infraestrutura e à capacitação dos empregados que aceitam participar de um processo de expatriação. O segundo ponto a ser analisado leva em conta os sentimentos e as percepções de expatriados considerando aspectos como críticas ao processo, bem como prejuízos e benefícios pessoais obtidos. Finalmente, em um terceiro momento, enfoca-se as dificuldades levantadas pelos profissionais em relação ao processo de desenvolvimento de pessoas ligado à expatriação.

Para fins de análise, optou-se por analisar conjuntamente os dados das empresas, agrupando-os por categorias. Esta escolha deveu-se à percepção de que a repetição dos quesitos organização por organização geraria recorrência de informações e perda de estrutura para a consolidação dos dados.

4.1 VIABILIDADE E INFRAESTRUTURA

Para falar sobre expatriação em ambiente organizacional, é importante evidenciar as estratégias e recursos usados pelas companhias para que o processo ocorra. Um dos primeiros pontos a serem considerados no momento de uma possível expatriação é a disponibilidade de orçamento para o projeto. Conforme nota-se pelas verbalizações a seguir, a existência de recursos financeiros é o que permite ou veta um processo de expatriação.

Long-term expat assignments are very expensive. Therefore, the project or need for an expat must show significant potential in order for the return on investment to be considered worthwhile.⁷ (RH ACXIOM)

Tem que ter budget. E como a gente tem tido poucas expatriações, talvez seja difícil pegar um valor muito alto pra investir, mas a gente podia avaliar pro próximo Ano Fiscal. (RH AgriCorp)

⁷ Expatriações longas são muito dispendiosas. Assim, o projeto ou necessidade para uma expatriação deve mostrar potencial significativo de forma que o retorno sobre o investimento seja considerado válido.

As áreas de Recursos Humanos evidenciam o fator-chave para a realização de uma expatriação: “ter budget”. Isto permite concluir que, sem valores previstos em orçamento e direcionados especificamente para este fim, é extremamente difícil realizar uma expatriação. Consequentemente, mais importante do que haver “uma necessidade” é haver verba para atendê-la. Também é interessante comentar a visão de “retorno significativo”, uma vez que não há uma especificação sobre o que isso seria e de que forma seria avaliado. Neste sentido, cabe questionar quais seriam os indicadores controlados pelas áreas de Gestão de Pessoas de forma a assegurar o retorno sobre o investimento em uma expatriação, bem como observar qual o interesse do RH neste tipo de projeto.

Uma vez que haja orçamento e que o processo seja colocado em movimento, pode-se observar a participação mais intensa por parte das organizações. Esta é manifesta através da viabilização da expatriação e da disponibilização de infraestrutura para o expatriado. Seja por parte da área de Gestão de Pessoas, seja por parte dos expatriados, o esforço empreendido para regularizar a condição do profissional e para oferecer a infraestrutura mínima necessária – normalmente, montada sobre o eixo salário compatível, estadia e aclimatação – é o denominador comum entre as organizações estudadas nesta dissertação.

A gente deixa tudo preparado pro funcionário ir pra outra unidade. Tira visto, contrata a consultoria, ajusta o salário... a partir daí, é com a unidade. (RH AgriCorp)

For all long-term expat assignments (longer than 1 year), Acxiom assigns a “home country advocate” for the assignee. In addition to traditional Human Resources support in the home and host country, the home country advocate is someone who can follow up with the assignee to ensure he or she is not forgotten while away from the home country⁸ (RH ACXIOM)

Com relação à parte burocrática temos duas empresas especializadas que nos dão suporte e um responsável global da empresa que acompanha o andamento de cada processo junto com a planta responsável. (RH NEXTEER)

Da mesma forma, os esforços empreendidos pelas organizações para eliminar os entraves burocráticos e viabilizar legal e financeiramente a ida do empregado para a missão internacional é o fator mais perceptível e reconhecido por parte dos expatriados.

⁸ Para toda expatriação de longo prazo (maior que um ano), a Acxiom designa um “representante no país de origem” para o expatriado. Somado ao suporte tradicional do RH nos países de origem e de destino, o defensor é alguém que pode acompanhar o expatriado para garantir que não seja esquecido enquanto estiver longe de seu país de origem.

Muito bom. Como disse anteriormente, a empresa oferece todos os recursos para que o processo de expatriação ocorra sem problemas. (NT4)

A preparação, acho que foi boa. Falaram comigo, me falaram como ia ser a vaga, me colocaram em contato com uma agência que me explicou o que que eu precisava pro visto, onde eu ia morar, a grana... Essas coisas. (AG1)

A empresa ofereceu todo o apoio à expatriação, através de uma empresa (Brookfield). Eles me ajudaram com o visto, mudança, adaptação cultural e aulas de inglês. (NT1)

Hoje, mudou, tendo apenas uma consultoria para ajudar na abertura de conta, obtenção de CNH (Carteira Nacional de Habilitação)... (NT2)

A empresa ofereceu apoio completo através de moradia, transporte, ajuda de custo, plano de saúde local. Sem esse apoio seria impossível ser expatriado sem sérios problemas financeiros. Algo que certamente foi e deve ser levado em consideração é o fato de que a variação cambial afeta diretamente o expatriado, pois no caso de pessoas que viajam para países onde a moeda tem maior valor, o poder aquisitivo é reduzido drasticamente. (NT3)

A empresa no Brasil ofereceu a manutenção do salário em regime CLT como era antes da expatriação no Brasil e lá nos EUA eu tinha um apartamento, com todas as utilidades, carro com todos os custos, ajuda de custos \$50/dia fornecidos pela empresa. Também tinha o direito de uma passagem ida e volta business class para o Brasil todo mês. (AX1)

Tais verbalizações permitem concluir que o entendimento das áreas de Recursos Humanos, bem como dos expatriados, é que o envolvimento determinante por parte das organizações está relacionado à legalização da condição do profissional e à estruturação de sua estada no exterior. Cabe salientar que, por estruturação, compreende-se a adequação salarial – realizada por todas as organizações visando evitar perda de poder aquisitivo pelo profissional – e a disponibilização de moradia, condução e plano de saúde para o expatriado. Em nenhum momento, percebe-se a queixa ou o reconhecimento quanto à oferta de um processo de capacitação ou desenvolvimento para tal desafio. As preocupações de ambos os lados demonstram o foco no envio do empregado, mas não evidenciam ações para qualificá-lo para o projeto.

Outro ponto pertinente, e que sugere limitações por parte das áreas de Recursos Humanos na operacionalização de uma expatriação, é a presença comumente citada de agências e/ou consultorias que servem como intermediárias durante o projeto. Além dos relatos acima, ainda pode-se elencar os seguintes:

A empresa coloca uma série de outras empresas para suportar o processo. Chegando lá existia até uma pessoa para apresentar a cidade. O suporte vai desde a emissão do visto até a declaração de impostos. (NT4)

A empresa oferece uma agência que acompanha você nos primeiros dias na cidade, apresentando locais, costumes, lazer, etc. (AG2)

Isto leva a crer que os processos de expatriação não apenas ocorrem de forma pouco planejada, mas também sofrem influências de atores externos que não conhecem nem representam a cultura da organização. Apesar da aparente vantagem em se contar com apoio especializado para suportar um expatriado, é razoável inferir perda de integração entre o profissional e o país-destino – dada a atuação periférica dos agentes ou consultores – e consequente expectativa de prejuízos para a adaptação do empregado em sua nova base. Além disso, é relevante observar que a utilização de uma agência responsável por tratar da burocracia e da mediação entre legislações internacionais evidencia o desconhecimento e, até mesmo, a alienação das áreas de Recursos Humanos no tocante a uma etapa essencial do processo. O não envolvimento de um profissional da área de RH nesta parte da expatriação permite concluir a inexistência de um funcionário totalmente focado em expatriar seus colegas. Isto é, não há profissionais especializados dentro das empresas em questão para instrumentalizar este processo. Consequentemente, pode-se concluir que a expatriação nestas empresas é vista como uma tarefa ocasional e que não merece dedicação integral dos empregados da área de Recursos Humanos.

4.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA EXPATRIAÇÃO

A partir das verbalizações anteriores, pode-se perceber que o foco das organizações participantes deste estudo está centrado em aspectos legais e estruturais quando diante de uma expatriação. Os recursos investidos priorizam o envio e o sustento do expatriado, mas não são observadas estratégias de qualificação específicas para este tipo de projeto.

Isto não significa que as empresas nada ofereçam em matéria de desenvolvimento para estes funcionários. Como visto nas declarações a seguir, há iniciativas para a capacitação e para o acompanhamento dos expatriados, entretanto, tais medidas parecem pouco efetivas em médio e longo prazos.

The company offered language and cultural training, but until you are there, it is hard to determine what you need. Also, until you are there in the situation, it is hard to fully expect what will be required. The work environment was much different than I expected and you have to be willing to adapt rather quickly. I

realized that I needed to focus on relationships if the acquisition was going to work.⁹ (AX2)

Antes de ser expatriado em definitivo, foi enviado ao host country para aclimatação. Além disso, fez um curso em Ann Arbor junto a AIESEC para aculturação. Uma vez expatriado, a empresa contratava uma empresa para fazer a preparação e apresentação da história e da sociedade do local de trabalho (conforme dicas de etiqueta, cultura geral...). (NT2)

O que se observa é que, ainda que ofereçam estratégias de capacitação para seus empregados (como “curso de idioma” e “aculturação”), não se verifica direcionamento específico para o desafio que está sendo assumido. Além das ações se mostrarem limitadas a uma necessidade específica (como conhecimento linguístico), parecem superficiais e sem continuidade. Esta abordagem pode contribuir para a chegada do expatriado no país-destino, mas dificilmente vai beneficiá-lo quando seu trabalho de fato começar a ocorrer. Cabe ressaltar que no caso de NT2, o profissional em questão se trata de um alto funcionário responsável por gerenciar plantas fabris (consequentemente, recebendo investimento e benefícios diferenciados dos empregados de médio escalão). Isto fica ainda mais evidente quando se compara às afirmações de representantes das áreas de Recursos Humanos, como por exemplo:

O que a gente faz é ver se tem algum conhecimento específico que ele tem que ter pra poder trabalhar. Por exemplo, não dá pra mandar pra China alguém que não fale um pouquinho de chinês. (RH AgriCorp)

A partir disso, torna-se mais clara a ausência de planos de desenvolvimento profissional especificamente direcionados a atender as necessidades de um expatriado. O descompasso entre demanda e oferta se evidencia nas seguintes manifestações dos profissionais:

Não houve preparação, aceitei de imediato e comecei a procurar por moradia por conta própria. (...) Nada de recurso, nada de estratégia, vejo as coisas de maneira simples: O Board precisava de alguém com domínio de SAP e eu estava disponível, jovem cheio de ambições. (AX1)

There was none. All I got was a decent payment to cover my expenses. And, of course, your help to take my VISA, and renting a place. But I wasn't expecting much. When I was in the Army, there wasn't any preparation also. Once I was here, then I was there. If I may say, Brazil was harder. (...) I think you were starting your work, and there was a lot to do. You could've done better, but the

⁹ A companhia ofereceu treinamento cultural e de idioma, mas até você estar lá, é difícil determinar do que você precisa. Além disso, até você se defrontar com a situação, é difícil antecipar plenamente o que será exigido. O ambiente de trabalho era muito diferente do que eu esperava e você tem que estar disponível para se adaptar rapidamente. Percebi que deveria me focar nos relacionamentos se a aquisição fosse vingar.

way things were, you had other priorities, and I couldn't retain your attention for too long. To sum up, I think there were no strategies, but I can see why.¹⁰ (AX3)

Isso, eu não tive. Eu fazia curso de inglês pela empresa e tinha participado daqueles treinamentos de equipe e de ferramentas de sistema, mas pra viagem mesmo, não tive. (AG1)

Acredito que poderia haver um plano melhor definido. Todos os procedimentos operacionais foram muito bem conduzidos, porém a questão de desenvolvimento poderia ter sido melhor conduzida. (AG2)

Novamente, não há uma estratégia clara de desenvolvimento. Você deve buscar o conhecimento e aplicá-lo. (NT1)

(...) É importante salientar que na questão capacitação profissional não houve nenhum suporte da área de Gestão de Pessoas. Todas atividades, treinamentos, etc, foram organizados por mim mesmo com o suporte do gestor local. (...) Não houve nenhuma capacitação ou preparação para o projeto de expatriação por parte da empresa. Apenas fui selecionado para ser expatriado devido a fatores que não tenho conhecimento completo. A capacitação foi obtida durante a expatriação devido as atividades exercidas. (NT3)

Da mesma forma, os profissionais das áreas de RH das empresas fazem coro às manifestações dos expatriados, como se vê a seguir:

Não temos um processo pra expatriar os funcionários. Até porque não tem tido tantas expatriações assim. O que temos – e investimos muito nisso – é no treinamento das pessoas. Como tu sabe, a gente já implantou até uma universidade corporativa. Então, a gente procura oferecer cursos e treinamentos para todo mundo. (RH AgriCorp)

As needs rise in other locations, the individuals are matched with opportunities. There is no formalized process specifically related to expat processes.¹¹ (RH ACXIOM)

Acredito que poderíamos contribuir com uma melhor preparação do expatriado antes da viagem, sanando dúvidas e capacitando com relação ao impacto cultural e adaptação, pois este é o maior desafio encontrado, pelo menos nos casos que trabalhamos aqui. (RH NEXTEER)

Estas verbalizações permitem considerar três pontos críticos: a ausência de preparação, a necessidade desta e o esforço individual para obtê-la. Em relação à

¹⁰ Não havia nada. Tudo que eu tinha era um pagamento decente para cobrir minhas despesas. E, é claro, a sua ajuda para conseguir meu visto de trabalho e alugar uma casa. Mas eu não estava esperando muito. Quando estava no exército, também não havia preparação. Uma hora, estava aqui, outra, estava lá. Se posso dizer, o Brasil foi mais difícil. (...) Penso que você estava começando o seu trabalho e havia muita coisa a fazer. Você podia ter sido melhor, mas, do jeito que as coisas eram, você tinha outras prioridades e eu não podia manter a sua atenção por muito tempo. Em resumo, acho que não havia estratégias, mas posso ver por quê.

¹¹ Conforme surge a necessidade em outros lugares, os indivíduos são alinhados às oportunidades. Não há um processo formal especializado em relação aos processos de expatriação.

ausência de um plano de desenvolvimento, percebe-se claramente um desalinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e as expectativas dos expatriados. Isto é, apesar de haver investimento em desenvolvimento de pessoas nestas organizações, as ações não enfocam ou priorizam oportunidades de expatriação. O empregado, uma vez vinculado a um projeto desta natureza, deve se basear em sua própria experiência profissional e na capacitação genérica oferecida pela empresa. Nenhum curso ou preparação específicos são realizados para o envio de um profissional ao exterior. Além disso, pensar que o profissional deva se basear prioritariamente em sua própria experiência mais do que no suporte da organização oferece risco ainda maior em se tratando de pessoas jovens. Como manifesto por AX1, nada houve de preparação ou apoio. O que havia era uma necessidade da empresa que foi alinhada à disposição de um empregado. Wang & Wang (2010) se referem a esta prontidão do talento ascendente ao justificar seu ímpeto para assumir este tipo de desafio. Como a ideia de expatriação acaba se associando à perspectiva de crescimento profissional e financeiro, o jovem empregado aceita participar destes projetos ainda que tenha pouca sustentação por parte da empresa.

Isto se mostra surpreendente à medida que o discurso dos expatriados manifesta claramente o pedido por maior qualificação e, ao mesmo tempo, contrasta com a visão das áreas de Recursos Humanos (mais preocupadas com o orçamento do que com a preparação do projeto). Além disso, a maneira como a necessidade de capacitação é evidenciada demonstra como os expatriados percebem as áreas de Gestão de Pessoas alheias ou afastadas do processo. Esta constatação prejudica não apenas a imagem de Recursos Humanos, mas também a própria maneira como o setor desempenha suas ações e sua representatividade junto aos demais empregados. Afinal, como declarado pelos expatriados, se há a necessidade de desenvolvimento e não há o suporte devido, os profissionais acabam buscando resolver suas demandas por conta própria. Isto interfere no planejamento de RH e no próprio acompanhamento quanto aos conhecimentos de cada profissional.

Cabe ressaltar que iniciativas de capacitação estão presentes e são frequentes nestas organizações. Enquanto Acxiom e Nexteer seguem uma abordagem centralizada, em que grande parte dos treinamentos é “importada” de suas matrizes globais e multiplicada nas demais unidades, a AgriCorp permite maior autonomia às suas subsidiárias, estimulando práticas locais de acordo com as necessidades. Isto vem ao encontro dos argumentos de Gdikian, Silva & Eboli (2009) ao referirem a capacitação como investimento estratégico responsável pelo desenvolvimento das competências

essenciais ao negócio. Entretanto, quando se tratando dos projetos de expatriação, parece haver incoerência no planejamento de capacitação de pessoas, pois os expatriados são unânimes ao expor a ausência de práticas desta natureza. No tocante às expatriações, as poucas ações estabelecidas têm caráter predominantemente técnico, como visto a seguir:

A empresa ofereceu treinamento de idiomas nos Estados Unidos.(...) Realizei treinamentos de código de conduta, conhecimento de produtos e integração de novos funcionários. (AG2)

Language training. I also had immediate access to senior leaders if needed. (...) There was little continuing education during my assignment. I did have a weekly meeting with my senior leader to discuss goals, objectives, and accomplishment along with the challenges facing the business.¹² (AX3)

A área de Gestão de Pessoas me ofereceu aulas de inglês, uma integração cultural inicial, workshops durante o assignment com o objetivo de praticar/testar os conhecimentos adquiridos. (NT1)

Os treinamentos e cursos realizados foram de caráter técnico, treinamentos em ferramentas de análise de componentes, qualidade de processos, etc. (NT3)

Isto permite verificar que o foco de capacitação para este tipo de projeto tende a ser orientado para a função a ser desempenhada, mas oferecendo pouca penetração em aprimoramento comportamental e cultural (que serão aspectos decisivos para o sucesso da empreitada). Isto confirma a afirmação de Oliveira (2011) que reforça a inadequação dos planos de capacitação e o foco técnico como critério de escolha para o expatriado. Nota-se a oferta de cursos de idiomas e de integração como qualificações que escapam ao viés técnico. Apesar de serem muito importantes, estas capacitações devem ser vistas com reservas. Primeiro, pois os cursos de idiomas necessitam de tempo para gerar benefícios concretos (o que é impossível se o profissional não possuir conhecimento mínimo anterior). Segundo, pois os treinamentos de integração normalmente tomam um ou dois dias de trabalho, sendo insuficientes para gerar ganhos de longo prazo ao indivíduo. Pontualmente, como salientado por Henriques (2012), atende às necessidades

¹² Treinamento de idioma. Também tinha acesso imediato aos líderes seniores, se precisasse. (...) Houve pouca educação continuada durante minha missão. Eu tinha uma reunião semanal com meu gestor sênior para discutir metas, objetivos e realizações relacionados aos desafios referentes aos negócios.

iniciais de ajustamento às mudanças de línguas e costumes, porém, mostra-se limitado em médio e longo prazo.

Isto ramificará de duas maneiras: reforçando a independência dos profissionais na busca de soluções para suas necessidades e impondo desafios à adaptação dos mesmos nos *host countries*. No primeiro caso, os riscos decorrentes estão ligados ao desalinhamento de qualificação e à ausência de acompanhamento dos *home countries*, implicando na possibilidade de perda de controle sobre as tarefas previstas no escopo da expatriação. No segundo aspecto, estas carências afetarão a adaptabilidade do empregado que confronta sua bagagem pessoal e sua trajetória profissional com hábitos e indivíduos estranhos, tendo, ainda por cima, escasso tempo para análise e reação dentro do contexto. Neste ponto, os entrevistados referem frequentemente esforços de autodesenvolvimento para sanar dificuldades:

Além disso, procurei realizar pesquisas e treinamentos *online* de aculturação, entendendo melhor a realidade do país. (AG2)

Não havia processo de desenvolvimento na empresa. Sob a minha ótica, eu tive diversos benefícios, como o aprofundamento do conhecimento em finanças internacionais, desenvolvimento de dois idiomas além do português, enriquecimento cultural por viajar por mais de 20 países e o prazer de conseguir me manter sendo o que sou em um ambiente contaminado por política, a famosa “zona do limbo”. (AX1)

Novamente, não há uma estratégia clara de desenvolvimento. Você deve buscar o conhecimento e aplicá-lo. (NT1)

Saliento novamente que todos treinamentos que realizei foram por interesse próprio, sem suporte nenhum do site de origem. (NT3)

Esta “autodeterminação” implica em uma sensação de autonomia que não condiz com a realidade das organizações, mas que se impõe pela ausência de suporte adequado para as demandas dos expatriados. Não apenas, mas acarreta a impressão de abandono – como pode ser percebido em NT3 – que pode se desenvolver para uma postura de reatividade frente às orientações posteriores do *home country site*. Aqui, surge um paradoxo organizacional: as empresas necessitam de profissionais com autonomia para atuarem com independência, mas, ao mesmo tempo, impõem controles

rígidos e que nem sempre contam com processos e metodologias consistentes para suportar as demandas dos expatriados.

Finalmente, emerge o pensamento de que o profissional é inserido no projeto de expatriação por estar tecnicamente pronto e pela expectativa de se encaixar imediata e automaticamente no *host country site*. Um aspecto relevante é observar como o próprio expatriado percebe suas limitações, dando a entender que a proposta de expatriação é aceita à revelia de seu real estado de prontidão. Isto remete ao conceito de auto-seleção de Bohlander, Snell & Sherman (2003) no tocante à necessidade do profissional avaliar não apenas seu conhecimento técnico, mas sua prontidão e suas características comportamentais para assumir uma missão internacional.

Como eu achava que dominava o sistema, tava acostumado a trabalhar no CAD e ainda arranhava um italiano (porque tinha feito ACIRS), achei que tava tranquilo. (AG1)

Eu tinha todos os skills técnicos, mas não tinha maturidade, fui expatriado com 25 anos de idade para ser responsável por U\$ 5 bilhões. (...) Não havia processo de desenvolvimento na empresa. [Possuía] Conhecimento técnico em linha com as demandas, contudo faltou experiência de vida para lidar com pessoas que não querem o bem comum. (AX1)

The role I took was Business Executive – responsible for helping with the transition and “connecting the dots” inside Acxiom. I was also brought in because of my deep understanding of Acxiom’s delivery of products and services. Once I understood the job requirements, I knew it would be a challenge but also knew I had the tools necessary to be successful. I had international data and processing experience on previous accounts. I had international leadership experience, having led a team of associates that worked out of our Poland office. I also had a strong interest in international business. (AX2)¹³

Acho que meu conhecimento técnico estava em linha com as exigências básicas da função. Todos os participantes deste programa acabam aprendendo muito no local, pois é uma empresa japonesa e o método de trabalho é muito diferente. (...) A falta

¹³ O papel que aceitei foi de Business Executive – responsável por ajudar na transição e “conectar os pontos” dentro da Acxiom. Também fui trazido devido ao meu profundo conhecimento quanto às entregas da Acxiom em relação aos seus produtos e serviços. Uma vez que entendi as exigências do trabalho, soube que seria um desafio, mas também acreditava que dispunha das ferramentas necessárias para ter sucesso. Eu tinha dados internacionais e experiência processual de contas anteriores. Tinha experiência de liderança internacional, tendo liderado um time de associados que trabalhavam em nosso escritório na Polônia. Eu também tinha um forte interesse em negócios internacionais.

de uma metodologia clara e estabelecida de treinamento, junto com a falta de acompanhamento formal foram as maiores dificuldades enfrentadas. (NT1)

Desta forma, pode-se concluir que mesmo quando os profissionais se sentem motivados e capazes de desempenhar as funções, existe uma lacuna de desenvolvimento a ser preenchida e que não é devidamente trabalhada pelas organizações. Estes aspectos serão decisivos para se compreender as manifestações dos expatriados analisadas na próxima seção.

4.3 AVALIAÇÃO DA EXPATRIAÇÃO PELO EXPATRIADO

Após verificar-se que o foco do planejamento organizacional relacionado a uma expatriação está na disponibilidade de orçamento para proporcionar documentação, transporte e infraestrutura inicial ao expatriado e que a escassa capacitação para estes projetos aborda aspectos predominantemente técnico-funcionais, cabe entender a visão dos profissionais em relação a estas vivências.

O primeiro ponto de análise e que se mostra quase onipresente entre os entrevistados se refere às dificuldades de adaptação experienciadas durante as expatriações. As manifestações colhidas junto aos profissionais fornecem dados contundentes sobre as limitações e os riscos decorrentes do choque sociocultural. Este aspecto demonstra como a falta de investimento em propostas de capacitação para o expatriado eleva a margem de erro e alavanca a probabilidade de fracasso destes projetos.

O problema maior mesmo foi a adaptação. Começou com a minha mulher, que não gostou da cidade (aí, não gostou das pessoas; aí, não gostou da Itália; e no fim já dizia que a Europa era uma m...). Só que, com essa história, eu também comecei a estressar, me irritar e querer vim de volta. O começo foi barra! (AG1)

Houve dificuldades no início pela adaptação a rotina não só na empresa, mas também pessoal. Pode-se dizer que cerca de 30 dias são utilizados para adaptação a moradia, alimentação, empresa, departamentos, etc. (...) A primeira dificuldade é o idioma. Apesar dos anos de estudo no Brasil, a realidade do trabalho é outra. O ouvido só acostuma com alguns dias de reuniões em inglês. (AG2)

The work environment was much different than I had anticipated. The existing leadership had a style that was not common to Acxiom US. The language was a challenge at first, but as time went on that became much better. Also, everyday life was much different, this can also play a toll on your emotions and work state of mind.¹⁴ (AX2)

A cultura americana é menos intrusiva que a brasileira, eu tentei me colocar junto à um grupo na empresa, trabalhando de forma humilde e focada. Não houve envolvimento do RH neste sentido. (NT1)

O mais complicado está fora da empresa quando interage com a sociedade. Dá pra notar a xenofobia. Principalmente, para a esposa na Polônia. O idioma, a cultura gastronômica... o que tá por fora é o mais delicado. Na Polônia, tinha muita pressão e muita demanda por ser uma fábrica nova. Os problemas surgem quando se está fora da empresa. Ainda mais com a família (filhos, escola...). (...) Muitas adaptações. Primeiro, tem que escutar. Reagir rápido, mas entender os outros. Existem duas coisas: existe a cultura e existem os maus hábitos. Tem que definir o que é cultural (para manter) e o que é mau hábito (para tirar). (NT2)

A postura profissional do Norte Americano é diferente da postura do Brasileiro, porém não me deparei com grandes dificuldades de adaptação. A área de Gestão de Pessoas não ofereceu nenhum suporte quanto a isso. (NT3)

Profissionalmente nenhuma [dificuldade de adaptação]. Pessoalmente tive um pouco de dificuldade de adaptação nos primeiros 3 meses. (NT4)

Conforme se pode perceber, a ampla maioria dos participantes expõe dificuldades variadas e comprometedoras para sua estada nos países aos quais foram enviados. Um dos fatores críticos é relativo à inadaptação dos cônjuges, que se veem subitamente inseridos em uma realidade diversa da sua e sem o atenuante de estarem integrados a um projeto organizacional que justifique sua presença nestes locais. Desta forma, a oportunidade de viver no exterior parece assumir a condição de um exílio, uma vez que o indivíduo se encontra isolado de sua rede de relacionamentos, de seu ambiente conhecido e de seu anteparo social. Isto permite compreender como o desajustamento de um cônjuge pode gerar um impacto negativo no projeto de

¹⁴ O ambiente de trabalho era muito diferente do que eu tinha antecipado. As lideranças existentes tinham um estilo que não era comum para a Acxiom US. A linguagem foi um desafio no começo, mas conforme o tempo seguiu, isso ficou muito melhor. Além disso, a vida cotidiana era muito diferente, isso também pode desgastar suas emoções e seu estado de espírito no trabalho.

expatriação. Nas palavras de AG1, “começou com a minha mulher, que não gostou da cidade (...) Só que, com essa história, eu também comecei a estressar, me irritar e querer vir de volta”.

Em segundo lugar, outro obstáculo frequentemente citado é a compreensão linguística. Apesar de todas as organizações deste estudo oferecerem cursos de idiomas para seus expatriados, o entendimento da língua estrangeira não se restringe às normas gramaticais. Como citado por AG2, a escuta e a aplicação profissionais da língua são muito diferentes do que é treinado em sala de aula. Conforme o entrevistado, o primeiro mês de sua expatriação exigiu foco contínuo no aprimoramento idiomático, fazendo com que apenas após várias reuniões passasse a se sentir apropriado e seguro quanto à prática da língua. É relevante retomar este ponto para reforçar a necessidade de acompanhamento funcional por parte dos *home sites*, afinal, não é porque um indivíduo estuda uma linguagem que saberá como aplicá-la corretamente em seu ambiente de trabalho. Apenas a interface com seu país de origem pode reduzir os riscos de má interpretação e/ou de erros de articulação com seus interlocutores locais.

O terceiro aspecto referente às dificuldades de adaptação explicitadas pelos entrevistados diz respeito à inserção na cultura do *host country site*. Como verificado acima, seja profissionalmente, seja pessoalmente, a influência cultural pode se tornar um obstáculo para expatriados indevidamente preparados para entrar em países estrangeiros. Tanto nas manifestações de AX2, quanto nas expressões de NT1 e NT2, observam-se os esforços empreendidos pelos funcionários no intuito de se adequarem às comandas dos países-destino. Esta influência pode afetar desde objetos concretos, tais como alimentação e vestimenta, quanto relações subjetivas complexas, tais como as interações homem-mulher e gestor-subordinado. Nestes contextos, palavras e gestuais podem interferir – e mesmo inviabilizar – a relação profissional. Uma vez mais, sobressai a necessidade de preparação e acompanhamento adequados para o expatriado de forma a assegurar o sucesso de sua integração ao novo ambiente. Fleury (2010) comenta esta condição e expõe como o choque cultural é inevitável para o expatriado. O indivíduo em missão internacional precisa adaptar-se não apenas às novas exigências do trabalho, mas, da mesma forma, a todo um novo universo de regras, signos e comportamentos estranhos aos seus hábitos. Isto, quando indevidamente tratado pelas organizações, torna-se fonte de dificuldades para a integração do profissional em seu país-destino (Tanure, Barcellos & Fleury, 2009).

Finalmente, verificam-se, ainda, casos de expatriados que referem ter sentido pouca dificuldade de adaptação em sua ida ao exterior. Mesmo nestes casos, cabe salientar que seus discursos relatam “pouca dificuldade” ou “apenas dificuldade pessoal nos primeiros três meses”. De qualquer forma, isso representa redução do problema, mas não ausência deste. Novamente, como manifestado por NT3, a falta de contribuição da área de gestão de pessoas é reclamada, o que permite inferir que, se este setor tivesse sido atuante, poderia ter eliminado o risco de inadaptação de seu profissional. Isto é verificado através do depoimento dos próprios profissionais de Recursos Humanos. Neste caso, pode-se citar a declaração do profissional da AgriCorp quando diz

Acho que a maior dificuldade é ver se a pessoa vai se adaptar lá fora. (AgriCorp)

Em seguida aos relatos sobre as dificuldades de adaptação, os comentários sobre a maneira como o acompanhamento dos expatriados ocorre – ou não ocorre – é um item recorrente nas verbalizações dos entrevistados. Neste ponto, algumas ponderações feitas anteriormente ao longo da dissertação são resgatadas com base nas declarações dos participantes.

Entendo que no momento da seleção eu estava preparado para desenvolver minhas atividades no Brasil, mas não havia um plano para compartilhar essa experiência com a AgriCorp corporação. Da mesma forma, após o retorno, não houve um acompanhamento do que poderia ser utilizado dos conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de minhas atividades no Brasil. (...) Havia uma pessoa responsável por acompanhar meu trabalho, porém não dedicando muita atenção para o processo. (...) Havia uma pessoa responsável por acompanhar minhas atividades no exterior, através de reuniões quinzenais. Nesses encontros eram definidas atividades para as próximas semanas. (AG2)

Não havia um acompanhamento formal do meu site de origem. Eu tinha um supervisor do programa nos Estados Unidos e ele fazia o acompanhamento do treinamento. Não havia um calendário específico de treinamento. Este programa era considerado Hands-on, ou seja, você aprende trabalhando como um funcionário da empresa. (NT1)

Possuía acompanhamento local na primeira expatriação. Não houve preparação prévia. A partir da segunda expatriação, nem isso. A equipe local de Gestão de Pessoas apoiava, mas depende de onde você vá e do time local (“tem os mais

proativos; tem os que se envolvem menos...”), mas você normalmente pode contar com o time local. (...) Não havia acompanhamento. Uma vez expatriado, era tudo com o país de chegada. Mesmo que o pagamento continuasse sendo feito pelo home country. (NT2)

O único acompanhamento foi feito através de conversas informais esporádicas sem maiores detalhes. (NT3)

We met several times to understand if it was a good fit. (...) I also had immediate access to seniors leaders if needed.¹⁵ (AX2)

Consolidando as informações trazidas pelos entrevistados, nota-se a frequente ausência de acompanhamento. Não apenas, mas quando o acompanhamento existe, ainda é feito de maneira desestruturada e ocasional, evidenciando falta de método e de procedimento para suportar as demandas dos expatriados. A carência de seguimento do profissional e de suas atividades reflete mais do que riscos, mas também perda de oportunidades e prejuízos para a organização. Tomando-se as declarações de AG2, por exemplo, vê-se que, além do profissional ter sido enviado para o exterior sem apoio continuado, em seu retorno a informação de que dispunha e que poderia agregar valor à sua área no *home country site* foi percebida como pouco aproveitada pela organização. Este desperdício exemplifica o caso de empresas que não possuem uma abordagem para favorecer a repatriação de seus profissionais. Bohlander, Snell & Sherman (2003) demonstram como esta falha de gerenciamento de expatriados é frequente nas organizações, que, ao ignorarem as necessidades do repatriado, prejudicam sua adaptação, sua continuidade na empresa e a gestão do conhecimento adquirido pelo profissional.

Além disso, os dados colhidos junto a NT2 mostram inexistência de método para os projetos de expatriação, afinal, o que foi facilitado e disponibilizado na primeira vivência não se repetiu a partir da segunda expatriação. Citando também as verbalizações de NT3, verifica-se a maneira como o acompanhamento é entendido e realizado nas organizações: algo inconstante, esporádico e limitado ao interesse espontâneo do gestor do expatriado no país de origem. Em contrapartida, ao se analisar o depoimento de AX2, tem-se um profissional que refere ter recebido acompanhamento, entretanto, repetem-se a ausência de continuidade e a falta de uma estratégia para

¹⁵ Nós nos encontramos diversas vezes para entender se as coisas estavam indo bem. (...) Eu também tinha acesso imediato aos líderes seniores se necessário.

suportar a expatriação. Afinal, “ter acesso” não significa ter apoio. Isso quer dizer, tão somente, que o profissional dispõe de um canal para debater suas necessidades.

Em se tratando do viés das áreas de Recursos Humanos, tem-se as seguintes perspectivas:

A gente deixa tudo preparado pro funcionário ir pra outra unidade. Tira visto, contrata a consultoria, ajusta o salário... a partir daí, é com a unidade. A não ser que tenha algum problema sério na adaptação dele – porque aí, a gente volta a participar –, a gente não se envolve até que tenha que tratar de trazer ele de volta.
(RH AgriCorp)

Hoje seria o acompanhamento do desempenho, treinamentos e os resultados. (RH NEXTEER)

Tais posicionamentos permitem chegar a algumas conclusões pertinentes. A primeira é que existe a tendência, em algumas empresas, a se delegar responsabilidades para o país-destino. Isto é, aparentemente, com o envio do profissional parece que tarefas essenciais como desenvolver, acompanhar e apoiar são igualmente enviadas para outros responsáveis. Ao mesmo tempo, nota-se o desalinhamento entre o que é percebido pela área de Recursos Humanos e o que é identificado pelos expatriados – como no caso da Nexteer. Assim, apesar da empresa entender que oferece “acompanhamento de desempenho, treinamentos e resultados”, as declarações dos expatriados discordam deste discurso. Esta distonia entre os entrevistados sugere distanciamento entre RH e expatriados, além de discordância quanto à compreensão do que ocorre e do valor atribuído às estratégias de acompanhamento oferecidas pela empresa. Hu & Xia (2010) referem especificamente esta controvérsia como fator de atrito entre expatriados e áreas de Gestão de Pessoas, comprometendo o ajustamento cross-cultural do enviado para uma missão no exterior.

A partir do momento em que se enfoca em detalhe a percepção dos profissionais, pode-se obter dados diretos no tocante às suas críticas à oportunidade, bem como sua avaliação de benefícios e prejuízos decorrentes da expatriação.

Iniciando pela análise crítica dos envolvidos, encontra-se reivindicações e sugestões de melhoria de diversas naturezas, como se pode ver a seguir:

Isso [estratégias de desenvolvimento para a expatriação] eu acho que faltou, sabe? Tudo bem que trouxeram a consultoria e me ajudaram na adaptação, mas eu acho que tinha que ter tido mais preparo. (AG1)

Acredito que poderia ter sido mais proveitosa a experiência se houvesse um roteiro de desenvolvimento do estágio, com etapas, metas e ações melhor definidas. (AG2)

I think the biggest problem was a lack of communication with the senior leaders of the business and insight from the US senior leader. The challenges were not as evident early on. With that regard, I was often times put in a challenging situation of having to make changes but also continue a day to day working relationship. I think there could have been more integration activities earlier on that could of played a bigger role in the transition.¹⁶ (AX2)

Este programa é muito diferente de programas clássicos de expatriação. Ele não possui atividades, treinamentos, ou um plano estabelecido. Muitas vezes faltava um acompanhamento alguém com o conhecimento para avaliação o progresso da expatriação. Estes críticas foram encaminhadas ao coordenador do programa. (...) A falta de uma metodologia clara e estabelecida de treinamento, junto com a falta de acompanhamento formal foram as maiores dificuldades enfrentadas. (NT1)

Tem mudado muito, não fazemos tudo diretamente. Quando fazemos tudo global é mais complicado. A terceirização da expatriação complica. E o expatriado pode ter problemas. Devia ser “pensa global, age local”. Isto poderia ajudar os expatriados. Sempre haverá dificuldades. (...) Acredito que o envolvimento dos Recursos Humanos foi fraco, no geral. RH está disponível, mas desde que tu procure. Faltou proximidade, preparação, recepção. Quando chega o expatriado, o RH nunca está preparado. Não conhece leis; não sabe como fornecer informações e documentos (ex.: recebi minha primeira CNH – Carteira Nacional de Habilitação – há 3 meses, após 6 anos de Brasil). RH está um pouco limitado, ainda que tentem ajudar. Não existe um sistema. Talvez por não termos muito volume de expatriações. Não seria um trabalho full time. (NT2)

A crítica que tenho a fazer é em relação a comunicação entre os gestores de origem e de destino. Percebi que o site de origem não tinha uma noção exata das

¹⁶ Acho que o maior problema foi uma falta de comunicação entre as lideranças seniores do negócio e percepção da liderança sênior nos EUA. Os desafios não eram tão evidentes a princípio. Com relação a isso, fui colocado várias vezes na situação desafiadora de ter de fazer mudanças, mas também manter a relação de trabalho no dia a dia. Acho que poderia ter havido mais atividades de integração no princípio que desempenhariam um papel maior na transição. (AX2)

atividades exercidas por mim no site de destino e o site de destino não possuía um planejamento para quando eu iniciasse minha expatriação. As atividades foram definidas no momento da minha chegada, algumas vezes por mim mesmo. (NT3)

Ainda que já tenham sido mencionadas anteriormente, as verbalizações dos expatriados reforçam as dificuldades oriundas da falta de preparação e de acompanhamento por parte de suas organizações. Não apenas pelo distanciamento em relação às equipes de seus países de origem, mas pela maneira desorganizada e reativa como as soluções para os problemas são desenvolvidas. No caso de AG1, por exemplo, a referência feita ao expatriado pelo suporte de uma consultoria decorreu da situação-limite a que seu projeto chegara, uma vez que a inadaptação era tamanha a ponto de fazer o empregado considerar o pedido de demissão. Somente a partir da disposição do empregado em deixar a companhia em meio à expatriação foi contratada uma parceira para redesenhar o projeto e auxiliar o profissional. Já no caso de AG2, o que se observa é o desperdício de oportunidades durante a expatriação devido à forma desestruturada como o projeto ocorreu. Isto leva a questionar de que adianta dedicar altos investimentos para expatriar um profissional se não há um plano para aproveitar os conhecimentos que estão sendo agregados por ele. Isso se torna ainda mais presente a partir da declaração de NT1, que mostra como a falta de acompanhamento adequado gerou até mesmo a impossibilidade de compreender corretamente seu desempenho. Além disso, evidencia a profundidade do despreparo da organização, visto que a crítica foi formalizada, mas nem assim uma metodologia adequada passou a ser utilizada para avaliar sua aprendizagem em relação às tarefas. É interessante perceber que estes funcionários, recebedores de altos investimentos e inseridos em projetos estratégicos de suas empresas, criticam não a falta de oportunidades, mas a falta de controle sobre as mesmas. Todos foram enviados para bases estrangeiras e todos ficaram felizes com a chance de passar por estas vivências. Eles apenas gostariam de ter podido contribuir mais com suas companhias e de formas menos sofridas.

Outra informação relevante surge pelo discurso de NT2 ao expor o desalinhamento das práticas de expatriação corporativas com as realidades de suas unidades pelo mundo. Sua crítica enfoca a inadequação de se tentar impor diretrizes únicas para corporações multinacionais, considerando-se que cada país possui suas próprias características. Ainda que a organização conte com a parceria permanente de uma consultoria focada neste tipo de projeto, o entrevistado relata o desajuste

decorrente desta terceirização (que tenta nivelar práticas globais sem avaliar o fator local). Stephen (2001) endereça este problema à propensão das organizações em adotar práticas etnocêntricas com base exclusivamente no viés das matrizes. Como se fosse possível fazer um nivelamento global, o autor sugere que políticas corporativas devem ser modificadas de acordo com o contexto das subsidiárias regionais. Seguindo em sua análise, o expatriado evidencia também falhas na atuação da área de Recursos Humanos, que se envolve pouco, de modo distante, sem preparação prévia e sem conhecimento específico das exigências mínimas para expatriar um profissional (tal como a legislação do país para onde a pessoa será enviada).

Finalmente, outra crítica pertinente se refere aos problemas de comunicação ocorridos durante a expatriação. Seja pelo discurso de AX2 – que comenta sobre as falhas de comunicação entre as lideranças da empresa –, seja pela fala de NT3 – declarando que a comunicação entre *home* e *host sites* havia sido tão precária que a equipe do país-destino nem sequer tinha clareza de sua capacitação e de seu expertise –, verificam-se carências prejudiciais ao indivíduo, ao processo e à própria organização. As verbalizações destes expatriados evidenciam não apenas despreparo e/ou falta de conhecimento por parte das companhias, mas, acima de tudo, descontrole total até mesmo quanto aos objetivos da expatriação. O que se pode entender a partir destas manifestações é que as empresas enviaram seus funcionários para projetos no exterior sem definir alçadas, funções e limitações de atuação. Ou seja, mandaram seus empregados para bases estrangeiras sem determinar o que deveriam – e poderiam – fazer. Isto, por si só, é um paradoxo profundo em relação ao discurso vigente nas organizações de eficiência máxima em busca da competitividade extrema. Quando se consideram as perspectivas das áreas de Recursos Humanos envolvidas, tem-se mais subsídios para analisar a situação:

Olha, não tem muita crítica. Pelo menos, não sei de muita coisa. O que eu lembro é de dizerem que tem dificuldade com a língua. Mas isso, a empresa já faz, né? Tem curso de inglês pra todo mundo que precisa e ainda pode ser pedido curso de outras línguas de acordo com o trabalho e a necessidade de cada um. (RH AgriCorp)

Criticisms vary based on the home and host country, family size and other factors. The most common issues usually relate to cultural and language differences or family members who are not comfortable with the change.¹⁷ (RH ACXIOM)

Na realidade as críticas estão mais voltadas para os trâmites burocráticos do processo. Quanto a capacitação, não identificamos críticas, pois só a experiência de expatriação, de morar e viver em um outro país, na maioria dos casos, já é identificada como uma grande capacitação. (RH NEXTEER)

Em relação às declarações acima, alguns aspectos importantes podem ser elencados. Em primeiro lugar, percebe-se incongruência entre as percepções das áreas de Recursos Humanos e as afirmações dos expatriados. Quando as companhias dizem que “não tem muita crítica”, ou que as críticas estão ligadas à língua e à cultura, ou ainda que se devem aos “trâmites burocráticos”, demonstram não apenas estar alheias às informações e aos pensamentos de seus empregados, mas principalmente deixam de se implicar no problema. Não ver críticas ou colocá-las na cultura ou na burocracia significa excluir-se da equação, indicando excesso de confiança ou mesmo alienação quanto ao que acontece ao expatriado. Esta insensibilidade reforça as ponderações anteriores que mostram o RH limitado, fraco, desconhecedor ou indiferente ao verdadeiro desafio de uma expatriação, indo de encontro ao proposto por Bartlett & Ghoshall (1992). Para os autores, as áreas de Recursos Humanos têm a obrigação de analisar e compreender os desafios dos expatriados, reforçando sua importância estratégica para a empresa e para o empregado. Consequentemente, não surpreende que tais projetos encontrem dificuldades para alcançar seus objetivos e para garantir a integridade dos profissionais expatriados.

Interessantemente, o que poderia ser entendido como uma oportunidade desperdiçada ou um prejuízo pessoal por parte do expatriado raramente recebe esse tipo de tratamento. Quando um profissional manifesta queixas quanto à sua expatriação, estas se apresentam da seguinte maneira:

(...) no começo, quase deu tudo errado, entende? Faltou muito pouco pra pedir demissão. Minha mulher tava infeliz, eu não conseguia adaptar... Pensei muito em desistir. (AG1)

¹⁷ As críticas variam conforme o país de origem e o país-destino, o tamanho da família e outros fatores. As questões mais comuns normalmente se relacionam às diferenças culturais e de linguagem ou aos membros da família que não estão muito confortáveis com a mudança.

Infelizmente minha expatriação forçou a minha saída precoce da empresa. Fui expatriado com um contrato de 18 meses, sem haver qualquer plano de ascensão após o período. Após os 18 meses não havia uma posição atrativa disponível na operação Brasileira e eu desejava retornar ao Brasil. Mesmo assim retornei e pedi demissão. Sob a ótica pessoal, apesar dos benefícios, senti algum prejuízo no relacionamento com minha esposa, pois ela ficava muito tempo só nos EUA enquanto eu viajava pela America Latina. (AX1)

Provavelmente, sim, mas tudo tem a ver com o expatriado. Quando surge a oportunidade, a última coisa que tu quer é incomodar alguém e arriscar a expatriação. Tu quer é ir pra lá. Depois, percebe que podem faltar coisas. Há problemas de burocracia (seguro-saúde, benefícios...). (NT2)

O único prejuízo se deve a planejamentos pessoais que não contemplavam um ano morando no exterior. Porém, eu aceitei ser enviado para o outro país, foi uma decisão pessoal. (NT3)

Nenhum. Na verdade só tenho elogios ao processo como um todo. Percebe-se que é um processo que já foi bem maturado, por isso hoje não se percebe falhas. (NT4)

Assim, dentre todo o *corpus* de pesquisa, as únicas manifestações referentes ao ângulo de “prejuízos relacionados à expatriação” foram os excertos acima. Nos casos de AG1 e AX1, tem-se a observação de problemas graves, tanto de natureza profissional quanto pessoal. Ambos relatam riscos para sua carreira – enquanto AG1 chegou a cogitar desligar-se da organização, AX1 efetuou seu desligamento, fazendo com que a oportunidade de ascensão se transformasse em motivo para sua demissão. Além disso, ambos referem problemas conjugais advindos da expatriação – no caso de AG1, pode-se notar o sofrimento psíquico a que a esposa estava exposta; já no caso de AX1, reforça-se o sentimento de solidão e de distanciamento dos cônjuges. De Cieri, Dowling & Taylor (1991) evidenciam claramente o conflito e o risco decorrentes da inadaptação de cônjuges ao processo de expatriação. Como se não bastasse o investimento emocional de abrir mão de seu ambiente conhecido, recai sobre o expatriado a responsabilidade de prover afeto e equilíbrio à sua esposa ou ao seu marido durante a missão. Quando não há o devido suporte organizacional aos acompanhantes, cresce a probabilidade de fracasso do projeto. Cabe salientar que, embora os dois profissionais tenham remediado as situações e hoje encontrarem-se em condições de carreira e pessoais satisfatórias, a

expatriação quase lhes cobrou um ônus pesado. Exatamente o tipo de consequência indesejada e incoerente com um projeto desta magnitude.

Nas demais citações, o que se percebe é uma certa complacência por parte dos expatriados que não apenas isentam as organizações de qualquer prejuízo atrelado ao projeto, como, inclusive, assumem integralmente a responsabilidade pelas eventuais dificuldades que tenham enfrentado. Enquanto NT2 e NT3 se colocam como responsáveis por quaisquer obstáculos que tenham comprometido suas expatriações, NT4 nega ter havido qualquer prejuízo pessoal. Se, por um lado, contenta saber que os empregados não identificam prejuízos para si, por outro lado, parece contraditório haverem tantas críticas realizadas pelos mesmos entrevistados – como analisado anteriormente – sem que tenha havido prejuízos de qualquer natureza.

Isto pode ter relação com os fatos valorados pelos expatriados. Como listado a seguir, após o processo de expatriação, os profissionais enfocam prioritariamente os benefícios oriundos destes projetos.

É até difícil dizer. A experiência de vida é fantástica. Morar na Itália, trabalhando no que eu gosto... Foi único. Depois que a coisa funcionou e a gente se adaptou, deu pra aproveitar a oportunidade. Pra carreira, é uma chance única, né? Agora, eu sou o cara que foi pra Itália, entende? (AG1)

Melhoria idioma. Desenvolvimento de liderança. Compreensão do modo de trabalho na corporação. Alinhamento das ações conforme estratégia. (AG2)

I definitely learned how to work with people much better. I had to play more of an influencer role instead of having direct reports. I also learned that the insights and feelings I had were accurate and to believe in my “gut” feeling better.¹⁸ (AX2)

I definitely learned about people. I also learned about patience and tolerance. It was a great experience having lived in a different culture and within so friendly guys. That’s what I take from my expatriation. As I told you before, PD was not very much involved.¹⁹ (AX3)

¹⁸ Eu definitivamente aprendi a trabalhar com as pessoas muito melhor. Tive que executar muito mais o papel de influenciador em vez de receber reportes diretos. Também aprendi que as percepções e sentimentos que tinha eram acurados e a acreditar mais em meus instintos.

¹⁹ Eu definitivamente aprendi a respeito das pessoas. Também aprendi sobre paciência e tolerância. Foi uma grande experiência ter vivido em uma cultura diferente e com colegas tão amistosos. Isso é o que eu levo da minha expatriação. Como disse anteriormente, o Desenvolvimento de Pessoas [RH] não esteve muito envolvido.

Foram diversos benefícios. O primeiro técnico, diversas metodologias e ferramentas de gerenciamento da produção. O segundo, o amadurecimento pessoal, a integração cultural foram marcantes. (NT1)

Sinto-me mais seguro. Antes, tinha medo de ser demitido. Hoje, não mais. Como pessoa, tenho crescido muito. Aprende-se muito mais com as pessoas. Aprendi outras línguas. Aprendi outras culturas e coisas que nem sabia que existiam. Quando viajo, vejo lugares que já conhecia com olhos diferentes graças à expatriação. Você consegue ver coisas boas em países diferentes, compará-las e tirar o melhor de cada um. Gostaria de botar os políticos para conversar e dialogar. Meus filhos já ganharam uma parte muito boa no caminho. Vão ter outras oportunidades. Poder escapar das crises. Tem caminhos abertos antes mesmo de começar a caminhar. Há pessoas que acham que os expatriados são ruins por acharem que são uma traição ao seu país, mas eu discordo. Tu nunca perde as tuas raízes. (NT2)

Ainda não retornei ao site de origem, logo, não tenho como avaliar esta parte. Os maiores benefícios até o momento foi a experiência profissional, a oportunidade conhecer outra cultura, a oportunidade de realizar treinamentos não disponíveis no Brasil e o valor adquirido para o mercado de trabalho. (NT3)

Vários benefícios. Exercitei muito meu inglês, hoje posso dizer que é fluente e imprescindível para desenvolver os trabalhos junto a matriz. Desenvolvimento de uma visão de processo global da empresa e o entendimento da cultura dos lugares onde ela está inserida. Tive benefícios financeiros também, além de uma bagagem de vida pessoal sem preço. (NT4)

Dentre os inúmeros aspectos a serem avaliados, o primeiro é a verificação de que todos os expatriados entrevistados para esta pesquisa reconheceram imediata e facilmente o que entendem como benefícios decorrentes de suas expatriações. Este, inclusive, foi o único item do roteiro de entrevistas que recebeu contribuições de todos os participantes. Este primeiro aspecto evidencia o enfoque satisfatório dado pelos profissionais aos processos de expatriação, alinhando expectativas favoráveis e valorização da experiência independentemente da existência de problemas ou dificuldades. Interessantemente, estas informações divergem das conclusões apresentadas por Bolino (2007) ao ressaltar a existência de um paradoxo entre as expectativas do expatriado antes da participação no projeto e os resultados obtidos ao final dele. Para o autor, muitos expatriados referem sentimentos de insatisfação entre o

projetado e o atingido ao final da missão. No caso dos entrevistados para esta dissertação, este viés não se confirma.

Em segundo lugar, confirma-se a visão da expatriação como forma de qualificação profissional. Como visto acima, vários funcionários referem diretamente a obtenção de aprendizados específicos no local para onde foram enviados. O entendimento deste processo como uma maneira de agregar conhecimentos como “desenvolvimento de lideranças” (AG2), “diversas metodologias e ferramentas de gerenciamento da produção” (NT1), além da quase onipresente “melhoria de idioma”, expõe como expatriar um empregado pode ser uma maneira segura de qualificar equipes e elevar o capital intelectual de uma unidade. Neste ponto, é relevante salientar a bilateralidade do projeto. Por um lado, o profissional vai para o exterior por apresentar perfil compatível e resultados locais consistentes de modo a contribuir com o trabalho no país-destino. Por outro lado, agrega técnicas e conhecimentos que serão importantes para seu trabalho no país de origem quando regressar. Isto permite concluir que, apesar da inexistência de procedimentos estáveis e de acompanhamento funcional recorrente, os envolvidos percebem a expatriação como uma oportunidade profissional ímpar para si e para as organizações.

O terceiro ponto a ser analisado trata das manifestações referentes ao crescimento pessoal – e humano – obtido com as expatriações. Conforme levantado nas declarações dos profissionais, aspectos como o desenvolvimento de competências individuais – “aprendi sobre paciência e tolerância” (AX3) –, o aprimoramento das relações humanas – “Eu definitivamente aprendi a trabalhar com as pessoas muito melhor.” (AX2); “Eu definitivamente aprendi a respeito das pessoas.” (AX3) –, bem como a absorção dos traços culturais e o aprimoramento pessoal são citados por quase todos os entrevistados. Percebe-se uma relação direta entre a inserção no ambiente estrangeiro e a exigência de aperfeiçoar características particulares para o sucesso do projeto. Assim, perfis comportamentais se afinam, seja voluntaria, seja forçadamente, para garantir a sobrevivência do expatriado em seu país-destino. Futuramente, este melhoramento se torna constituinte do indivíduo, mediando suas interações com o mundo.

Finalmente, um último item a ser ressaltado é a percepção de que ter sido expatriado se transforma em uma alavancagem para a carreira (dentro e fora da organização expatriadora). Como encontrado em diversos depoimentos, o funcionário, uma vez expatriado, passa a ter posição diferenciada dentro da companhia, sendo

reconhecido como “aquele que foi expatriado” (AG1). Além disso, ainda que não haja essa consideração na companhia ou que esta não reverta em crescimento profissional, o empregado passa a ser assediado por outras empresas, assegurando a continuidade de sua ascensão.

Em decorrência do que foi dito no parágrafo anterior, percebe-se que a expatriação de um profissional é uma ação que exige consistência de processos e regularidade no acompanhamento deste, do contrário, surgem grandes riscos para a gestão de pessoas. Considerando que um expatriado é um empregado com elevada visibilidade interna e externa à companhia, trata-se de alguém com alta empregabilidade, tendendo a ser assediado por outras empresas. Quando o conhecimento agregado pelo profissional durante esta vivência não é devidamente gerido ou, ainda pior, quando o próprio funcionário não encontra perspectivas de crescimento na organização, aumenta a ameaça de perda de talentos e, conseqüentemente, evasão de capital intelectual. Quando isso ocorre, o potencial competitivo da companhia enfraquece e a própria existência de um projeto de expatriação se torna questionável, afinal, de que adianta expatriar quem não continuará na empresa? Apesar de surpreendente, este risco acontece com frequência nas organizações, sendo este questionamento essencial para a continuidade dos projetos de expatriação.

Tabela 3. QUADRO SÍNTESE DAS CATEGORIAS

QUADRO SÍNTESE DAS CATEGORIAS				
OBJETIVO	CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESPOSTAS	
Caracterizar o processo de expatriação de profissionais, considerando seus aspectos burocráticos e o planejamento de capacitação de profissionais nas empresas pesquisadas.	Viabilidade e Infraestrutu-ra	Suporte	Acxiom	Apesar da visão da área de Recursos Humanos de que há suporte adequado e consistente - incluindo até mesmo a definição de um responsável pelo expatriado no país-destino -, os expatriados referem não receber suporte suficiente. Seu ponto de vista é de que falta um processo de expatriação.
			AgriCorp	Uma consultoria é contratada pela empresa a cada expatriação. Isto é visto positivamente pelos expatriados e considerado um procedimento padronizado pelo RH.
			Nexteer	Os expatriados reconhecem a existência de apoio suficiente em relação ao suporte para o expatriado. A empresa, no momento, está buscando aperfeiçoar o processo desenvolvendo uma consultoria parceira.
		Documenta-ção & Burocracia	Acxiom	Sem considerações.
			AgriCorp	Os expatriados acreditam que a etapa de obtenção de documentos e de trâmites burocráticos é bem feita. Sem ressalvas.
			Nexteer	Os entrevistados consideram ter sido bem apoiados para conseguir os documentos necessários e regulamentar sua expatriação.
		Infraestrutu-ra & Investimen-to	Acxiom	Tanto expatriados quanto RH referem que o investimento financeiro é um dos pontos altos da expatriação. O investimento é elevado por parte da empresa e motivador para o empregado.
			AgriCorp	Apesar de haver investimento financeiro, o expatriado refere que o ganho não é tão significativo quanto percebido pelo RH. Há diferenças entre a infraestrutura oferecida e a vista como necessária pelo empregado.
			Nexteer	Os expatriados referem ausência de ganho financeiro, além de haver grandes dificuldades de integração entre infraestrutura do país-destino e do país de origem.

Analisar a perspectiva dos profissionais envolvidos em processos de expatriação, considerando benefícios, prejuízos e críticas relacionados ao processo de desenvolvimento voltado à expatriação.	Avaliação da Expatriação pelo Expatriado	Acompanhamento	Acxiom	Os expatriados referem ter tido acompanhamento adequado de seus superiores. Não mencionam qualquer ação de RH.
			AgriCorp	O RH reconhece não fazer o devido acompanhamento dos expatriados, envolvendo-se apenas no envio e no retorno do profissional - mas sem ação durante o projeto. Os expatriados afirmam que havia uma pessoa de contato, mas apenas superficialmente envolvida com sua expatriação.
			Nexteer	Aqui, a visão é distinta. Enquanto o RH crê que o acompanhamento acontece e é estruturado, os expatriados referem não ter acompanhamento algum (apenas conversas esporádicas).
		Adaptação	Acxiom	Os expatriados afirmam ter encontrado problemas de adaptação em relação ao convívio com colegas de trabalho, cultura e sociedade nos países-destino. Nesta categoria, o envolvimento do RH foi apenas periférico.
			AgriCorp	Os expatriados referem inúmeros problemas de adaptação no início de sua expatriação. As dificuldades foram tamanhas que quase resultou em pedidos de demissão e divórcio. O RH agiu rapidamente, mas apenas de forma reativa.
			Nexteer	Os expatriados afirmam ter tido pouca dificuldade de adaptação. As diferenças culturais eram tidas como naturais, sem gerar maiores problemas. Também referem ter tido interação prolongada anterior com colegas dos países-destino.
		Benefícios	Acxiom	Os expatriados relatam benefícios diversos. O sentimento de sucesso e aprendizado é onipresente.
			AgriCorp	Muitos benefícios são citados - desde desenvolvimento comportamental até ganhos profissionais.
			Nexteer	Os expatriados referem inúmeros benefícios, tais como melhoria no domínio do idioma e dos conhecimentos técnicos, interação com pessoas e crescimento em seu valor de mercado.
		Críticas	Acxiom	Apesar dos expatriados reconhecerem os benefícios, não deixam de exercitar suas críticas. Especialmente, em se tratando de falhas de comunicação, dificuldades de adaptação por falta de acompanhamento e conflitos familiares.
			AgriCorp	O RH não percebe a existência de críticas, apesar dos expatriados serem rigorosos e terem reclamações principalmente quanto à falta de estruturação e de preparação para a expatriação.
			Nexteer	As principais críticas são referentes à ausência de desenvolvimento profissional e de preparação para a expatriação. O projeto aparece subitamente na vida dos empregados e há pouco tempo para se organizarem. O RH acha que as críticas se limitam a aspectos burocráticos do processo.
		Prejuízos	Acxiom	Os prejuízos abarcam tanto aspectos profissionais quanto pessoais, incidindo em demissão e risco de separação do cônjuge. O RH nada manifesta a respeito.

			AgriCorp	Os prejuízos decorrem das dificuldades de expatriação. Além disso, há perda de informações durante o projeto e falta de gestão dos dados no retorno.
			Nexteer	Os expatriados ignoram ou relevam a ocorrência de prejuízos. O que quer que tenha comprometido seu planejamento é perdoado pela oportunidade de ser enviado ao exterior.

Apontar as dificuldades do processo de desenvolvimento voltado à expatriação dos profissionais nas empresas estudadas.	Desenvolvimento Profissional para a Expatriação	Auto-Avaliação	Acxiom	Os expatriados não têm alinhamento quanto ao seu preparo para a oportunidade.
			AgriCorp	Os expatriados creem não estar devidamente preparados para a oportunidade. Pessoalmente, não entendiam o que exigiria; profissionalmente, não aproveitaram todas as chances surgidas com o projeto.
			Nexteer	Os expatriados relatam estar preparados para a oportunidade. Os esforços exigidos estavam adequados ao seu nível de prontidão para o desafio.
		Autodesenvolvimento	Acxiom	Não há concordância quanto ao grau de desenvolvimento individual de cada expatriado. Tanto se julgam prontos, quanto bastante inadequados.
			AgriCorp	Os expatriados procuraram ativamente e independentemente por soluções e aprimoramentos pessoais para suas expatriações.
			Nexteer	Os expatriados relatam ter investido pessoalmente em seu desenvolvimento para o projeto.
		Ausência de Processo de Desenvolvimento de Pessoas para Expatriação (PDPE)	Acxiom	Os expatriados são unânimes ao dizer que não houve PDPE. Suas competências ou estavam "prontas" ou foram conquistadas durante a expatriação.
			AgriCorp	Todos - inclusive, o RH - concordam que não há PDPE.
			Nexteer	Os expatriados relatam total ausência de PDPE. O desenvolvimento, quando ocorre, surge durante a expatriação.
		Presença de Processo de Desenvolvimento de Pessoas para Expatriação (PDPE)	Acxiom	Os expatriados afirmam que o investimento recebido estava relacionado ao aprendizado do idioma e alguma preparação cultural, mas de forma desestruturada e pontual.
			AgriCorp	Os expatriados sequer emitem opinião a respeito. O RH fala de treinamento em língua estrangeira.
			Nexteer	Os expatriados reforçam a ausência de um processo estruturado, ocorrendo apenas ações pontuais. O RH afirma haver PDPE e ocorrer de maneira continuada.
		PDPE com foco Técnico	Acxiom	Sem considerações.
			AgriCorp	A única manifestação dos expatriados remete à existência de um curso de idiomas.
			Nexteer	Novamente, é sinalizada a ocorrência de cursos pontuais e com pouca conexão com a expatriação.
		PDPE com foco comportamental	Não houve manifestações quanto a esta categoria.	
		Processo de Desenvolvimento de Pessoas Genérico	Acxiom	Sem considerações.
			AgriCorp	Os profissionais referem haver um processo de desenvolvimento de pessoas continuado e independente da expatriação.

			Nexteer	Sem considerações.
--	--	--	---------	--------------------

<p>Analisar a perspectiva dos profissionais envolvidos em processos de expatriação, considerando benefícios, prejuízos e críticas relacionados ao processo de desenvolvimento voltado à expatriação.</p>	<p>Avaliação da Expatriação pelo Expatriado</p>	<p>Acompanhamento</p>	<p>Acxiom</p>	<p>Os expatriados referem ter tido acompanhamento adequado de seus superiores. Não mencionam qualquer ação de RH.</p>
			<p>AgriCorp</p>	<p>O RH reconhece não fazer o devido acompanhamento dos expatriados, envolvendo-se apenas no envio e no retorno do profissional - mas sem ação durante o projeto. Os expatriados afirmam que havia uma pessoa de contato, mas apenas superficialmente envolvida com sua expatriação.</p>
			<p>Nexteer</p>	<p>Aqui, a visão é distinta. Enquanto o RH crê que o acompanhamento acontece e é estruturado, os expatriados referem não ter acompanhamento algum (apenas conversas esporádicas).</p>
		<p>Adaptação</p>	<p>Acxiom</p>	<p>Os expatriados afirmam ter encontrado problemas de adaptação em relação ao convívio com colegas de trabalho, cultura e sociedade nos países-destino. Nesta categoria, o envolvimento do RH foi apenas periférico.</p>
			<p>AgriCorp</p>	<p>Os expatriados referem inúmeros problemas de adaptação no início de sua expatriação. As dificuldades foram tamanhas que quase resultou em pedidos de demissão e divórcio. O RH agiu rapidamente, mas apenas de forma reativa.</p>
			<p>Nexteer</p>	<p>Os expatriados afirmam ter tido pouca dificuldade de adaptação. As diferenças culturais eram tidas como naturais, sem gerar maiores problemas. Também referem ter tido interação prolongada anterior com colegas dos países-destino.</p>
		<p>Benefícios</p>	<p>Acxiom</p>	<p>Os expatriados relatam benefícios diversos. O sentimento de sucesso e aprendizado é onipresente.</p>
			<p>AgriCorp</p>	<p>Muitos benefícios são citados - desde desenvolvimento comportamental até ganhos profissionais.</p>
			<p>Nexteer</p>	<p>Os expatriados referem inúmeros benefícios, tais como melhoria no domínio do idioma e dos conhecimentos técnicos, interação com pessoas e crescimento em seu valor de mercado.</p>
		<p>Críticas</p>	<p>Acxiom</p>	<p>Apesar dos expatriados reconhecerem os benefícios, não deixam de exercitar suas críticas. Especialmente, em se tratando de falhas de comunicação, dificuldades de adaptação por falta de acompanhamento e conflitos familiares.</p>
			<p>AgriCorp</p>	<p>O RH não percebe a existência de críticas, apesar dos expatriados serem rigorosos e terem reclamações principalmente quanto à falta de estruturação e de preparação para a expatriação.</p>
			<p>Nexteer</p>	<p>As principais críticas são referentes à ausência de desenvolvimento profissional e de preparação para a expatriação. O projeto aparece subitamente na vida dos empregados e há pouco tempo para se organizarem. O RH acha que as críticas se limitam a aspectos burocráticos do processo.</p>
		<p>Prejuízos</p>	<p>Acxiom</p>	<p>Os prejuízos abarcam tanto aspectos profissionais quanto pessoais, incidindo em demissão e risco de separação do cônjuge. O RH nada manifesta a respeito.</p>

			AgriCorp	Os prejuízos decorrem das dificuldades de expatriação. Além disso, há perda de informações durante o projeto e falta de gestão dos dados no retorno.
			Nexteer	Os expatriados ignoram ou relevam a ocorrência de prejuízos. O que quer que tenha comprometido seu planejamento é perdoado pela oportunidade de ser enviado ao exterior.

Apontar as dificuldades do processo de desenvolvimento voltado à expatriação dos profissionais nas empresas estudadas.	Desenvolvimento Profissional para a Expatriação	Auto-Avaliação	Acxiom	Os expatriados não têm alinhamento quanto ao seu preparo para a oportunidade.
			AgriCorp	Os expatriados creem não estar devidamente preparados para a oportunidade. Pessoalmente, não entendiam o que exigiria; profissionalmente, não aproveitaram todas as chances surgidas com o projeto.
			Nexteer	Os expatriados relatam estar preparados para a oportunidade. Os esforços exigidos estavam adequados ao seu nível de prontidão para o desafio.
		Autodesenvolvimento	Acxiom	Não há concordância quanto ao grau de desenvolvimento individual de cada expatriado. Tanto se julgam prontos, quanto bastante inadequados.
			AgriCorp	Os expatriados procuraram ativamente e independentemente por soluções e aprimoramentos pessoais para suas expatriações.
			Nexteer	Os expatriados relatam ter investido pessoalmente em seu desenvolvimento para o projeto.
		Ausência de Processo de Desenvolvimento de Pessoas para Expatriação (PDPE)	Acxiom	Os expatriados são unânimes ao dizer que não houve PDPE. Suas competências ou estavam "prontas" ou foram conquistadas durante a expatriação.
			AgriCorp	Todos - inclusive, o RH - concordam que não há PDPE.
			Nexteer	Os expatriados relatam total ausência de PDPE. O desenvolvimento, quando ocorre, surge durante a expatriação.
		Presença de Processo de Desenvolvimento de Pessoas para Expatriação (PDPE)	Acxiom	Os expatriados afirmam que o investimento recebido estava relacionado ao aprendizado do idioma e alguma preparação cultural, mas de forma desestruturada e pontual.
			AgriCorp	Os expatriados sequer emitem opinião a respeito. O RH fala de treinamento em língua estrangeira.
			Nexteer	Os expatriados reforçam a ausência de um processo estruturado, ocorrendo apenas ações pontuais. O RH afirma haver PDPE e ocorrer de maneira continuada.
		PDPE com foco Técnico	Acxiom	Sem considerações.
			AgriCorp	A única manifestação dos expatriados remete à existência de um curso de idiomas.
			Nexteer	Novamente, é sinalizada a ocorrência de cursos pontuais e com pouca conexão com a expatriação.
		PDPE com foco comportamental	Não houve manifestações quanto a esta categoria.	
		Processo de Desenvolvimento de Pessoas Genérico	Acxiom	Sem considerações.

			AgriCorp	Os profissionais referem haver um processo de desenvolvimento de pessoas continuado e independente da expatriação.
			Nexteer	Sem considerações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto pelos relatos do capítulo anterior, inúmeras críticas surgem quando profissionais expatriados relatam suas experiências relacionadas aos seus processos de expatriação. Seja de natureza burocrática, seja de natureza desenvolvimental, percebe-se oportunidades para melhoria de processos e para preparação destes empregados.

Considerando as subcategorias analisadas, pode-se obter as seguintes conclusões. No tocante à Viabilidade e à Infraestrutura, notam-se três pontos-chave a serem aprofundados: a dependência do orçamento; o foco em ajustar documentos e benefícios; e a inclusão de terceiros na mediação do processo.

Em se tratando da dependência de orçamento para a viabilização da expatriação, compreende-se a necessidade de haver disponibilidade financeira para expatriar um profissional. Por ser um processo de alto custo para as companhias, deve-se prever valores apropriados para que a expatriação transcorra sem prejuízos contábeis – para a companhia – ou de qualidade de vida – para o empregado. Entretanto, é importante adaptar esta lógica para modificar a correlação entre a existência de orçamento e a viabilização da expatriação. Assim sendo, pelo caráter estratégico do processo, não se pode esperar o surgimento de uma demanda para então, reativamente, verificar se é possível expatriar um funcionário. Para que se alcancem resultados consistentes, o envio de profissionais para o exterior precisa estar contemplado no planejamento anual das organizações. Do contrário, corre-se o risco de atuar apenas de maneira corretiva, tentando – muitas vezes sem sucesso – atender necessidades imprevistas. Deste modo, a primeira proposição a ser feita é que expatriações ocorram de maneira processual e não apenas por demanda. Ou seja, propõe-se que a prática seja procedimentada e ofereça norteadores para a área de Recursos Humanos – com etapas descritivas e replicáveis a todos os casos. Isto se oporia ao hábito de se estabelecer uma abordagem diferente para cada situação – e para cada expatriado –, detalhando o processo e descrevendo os estágios de sua missão.

O segundo aspecto evidencia o foco das empresas em legalizar o trabalho do profissional em seu novo local e a disponibilização de salário e benefícios compatíveis para sua sobrevivência no *host country*. Neste ponto, os expatriados demonstram perceber com clareza os movimentos realizados pelas organizações para garantirem sua ida para o exterior. Isto ocorre pelo envolvimento do empregado no recolhimento dos

documentos necessários para a expatriação e para a requisição do visto de trabalho. Da mesma forma, ao chegar ao país-destino, o expatriado passa a receber a remuneração ajustada à economia do novo local e passa a contar com os benefícios próprios de seu novo ambiente. Como se tratam de aspectos prioritários para a permanência do empregado no novo país, torna-se fácil verificar a eficiência da companhia em concretizar esta parte do processo. A segunda proposição concerne à manutenção de uma base de dados atualizada que permita acessar as fontes pertinentes do Ministério do Trabalho para a obtenção de documentos, bem como de indicadores trabalhistas dos mercados para onde haja maior propensão ao envio dos profissionais de cada empresa. Com isto, tende-se a acelerar a elaboração dos vistos e a facilitar a instalação do profissional no *host country*.

Finalizando a análise da primeira subcategoria, observa-se a referência à inclusão de terceiros na mediação do processo. Estes intermediários, incluídos por iniciativa das organizações, são consultorias especializadas em expatriar profissionais. Sua atuação pode envolver desde a participação no recolhimento de documentos dos profissionais para expatriá-los até a procura de moradia para sua realocação. Seus consultores envolvem pessoas cujo *expertise* está ligado às legislações trabalhistas dos países recebedores dos expatriados, às práticas salariais internacionais e às peculiaridades culturais de cada nação. Se, em princípio, seu envolvimento tende a facilitar a expatriação, entraves decorrentes das particularidades das próprias organizações contratantes e das limitações dos consultores sugerem prejuízos para o sucesso destas operações. Por um lado, as organizações tendem a limitar o acesso de informações por parte das consultorias; por outro, as consultorias demonstram dificuldades em compreender a cultura das organizações e atender plenamente as demandas dos expatriados. Estas ocorrências acabam, paradoxalmente, prejudicando o objetivo primordial da relação: a facilitação do processo. Assim, a terceira proposição enfoca a necessidade de manter o controle interno do processo de expatriação. Ao invés de se terceirizar o trabalho, incluindo intermediários que desconhecem a realidade da empresa, considera-se de mais valia capacitar um profissional da área de Recursos Humanos para ser o responsável pelas ações. Entende-se que a existência de um gestor de processo dentro da área de Gestão de Pessoas favorece a compreensão do projeto, o conhecimento das necessidades do expatriado e a mediação entre as bases da organização. Ainda que este funcionário do RH não se dedique integralmente às expatriações, deve ter em seu escopo de atividades a responsabilização por estas

missões. Deste modo, eliminam-se intermediários, garante-se a apropriação da tarefa pela organização e contribui-se para a gestão do conhecimento resultante destes projetos.

Passando às considerações quanto à segunda subcategoria – desenvolvimento profissional para a expatriação –, pode-se chegar a duas constatações centrais: os processos de desenvolvimento de pessoas das organizações não contemplam a qualificação para a expatriação, sendo pouco efetivos para este objetivo; e existe desalinhamento entre as demandas dos expatriados e as ofertas das áreas de Recursos Humanos.

Em relação aos processos de desenvolvimento de pessoal, pode-se perceber que todas as organizações oferecem capacitações aos seus empregados. Estas, no entanto, parecem direcionadas ao planejamento de cada unidade localmente, desconsiderando as chances de expatriação de seus profissionais.

Mesmo quando ocorrem abordagens específicas para o expatriado, parecem desfocadas e pouco efetivas. Os cursos de idiomas, por exemplo, são citados como investimentos feitos por todas as empresas, entretanto, tais cursos não são dirigidos para as necessidades próprias da expatriação, atendendo apenas parcialmente as exigências enfrentadas pelo expatriado. Além disso, quando há treinamentos de outra natureza, estes são essencialmente de caráter técnico, ocasionalmente com enfoque cultural e, em raras oportunidades, tangendo a esfera comportamental. Não apenas, mas os treinamentos técnicos por vezes se mostram inadequados à realidade encarada pelo profissional.

Como verificado junto aos entrevistados, isto acontece pela maneira reativa como a capacitação é elaborada para a expatriação. Isto é, em vez de um plano de qualificação previamente desenhado para assegurar a preparação do profissional, há uma reação pouco estruturada para responder à determinação de envio de um funcionário para o exterior. Desta forma, há escasso tempo para organizar a capacitação do empregado e, conseqüentemente, acontece a aplicação de ações focais e que tendem à superficialidade.

Isso gera outro fator citado pelos respondentes: a busca individual, espontânea e não formalizada de soluções para os desafios que surgem durante a missão. Através disso, as áreas de Gestão de Pessoas terminam sem identificar adequadamente as competências aprimoradas e as carências de seus expatriados e as organizações correm o risco de desperdiçar conhecimentos agregados por seus empregados.

Assim, propõe-se que a construção dos processos de desenvolvimento de pessoas contemple desde o início a possibilidade de atuação dos profissionais com colegas de bases estrangeiras. Tal abordagem permite a manutenção das iniciativas regionais e contribui para o favorecimento de práticas globais. Esta consideração permitirá a ocorrência de aproximação entre unidades localizadas em países distintos e servirá como antecipação às eventuais oportunidades de expatriação. Para tanto, recomenda-se a elaboração de cursos que privilegiem aspectos culturais e incluam a disseminação de informações sobre as formas de trabalho nas diversas partes do mundo (onde cada empresa possui interesses). Deste modo, além dos treinamentos e vivências focadas nas demandas de cada localidade, incorporam-se dados de alcance mundial, ampliando a visão e a integração entre pessoas, sistemas e nações.

Quanto à segunda constatação, que evidencia o desalinhamento entre expatriados e setores de RH, nota-se a falta de integração entre o que o profissional entende como necessário para o sucesso de sua missão e as ações disponibilizadas pelas áreas de Gestão de Pessoas. Sobressai a preocupação dos setores de Recursos Humanos quanto aos custos e à logística da expatriação. Da mesma forma, observa-se o despreparo com que estas áreas lidam com o surgimento da chance de enviar um empregado para o exterior. Em vários depoimentos, encontra-se a percepção de alienação dos RHs quanto às necessidades dos expatriados e de ausência de diálogo entre as partes. Não raro, os respondentes declaram que estes setores pouco se envolveram ou estiveram alheios ao processo. Como referido pelos próprios RHs, sua prioridade está em verificar a existência de orçamento para o projeto, confirmar internamente o envio do profissional e viabilizar sua ida para o exterior. As escassas – e por vezes inexistentes – ações de desenvolvimento ou são generalistas ou superficiais, não atendendo às expectativas e às demandas dos expatriados.

Cabe ressaltar que isto não é um caso para se apontar culpados pura e simplesmente, pois, da mesma forma, percebe-se não haver políticas de capacitação das equipes de Gestão de Pessoas para lidarem com este processo. Ou seja, além de priorizarem os indicadores financeiros, os RHs apenas reagem ao surgimento de uma expatriação sem que haja qualificação prévia para seus funcionários. Para este aspecto, propõe-se duas abordagens. A primeira consiste em estabelecer a existência de um profissional de RH treinado e apto a mediar expatriações; e a segunda consiste em determinar a abertura de um canal de comunicação permanente entre os setores de Recursos Humanos e seus expatriados. Reuniões periódicas e emparceiramento com o

empregado em missão tendem a facilitar o fluxo de informações e permitir o ajuste de necessidades e estratégias de acompanhamento e de desenvolvimento.

Por fim, ao realizar a análise da terceira subcategoria – avaliação da expatriação pelo expatriado –, obteve-se as seguintes considerações: a) os riscos de inadaptação por parte do expatriado são altos em decorrência das falhas de planejamento do processo; b) os profissionais expatriados referem ausência de acompanhamento adequado para garantir seu desempenho; c) existe grande despreparo por parte das organizações para efetuar expatriações; e d) as empresas têm graves dificuldades para realizar o gerenciamento destes projetos.

Quando relatam os esforços empreendidos para conseguirem adaptar-se aos países-destino, os expatriados citam a ausência de preparação adequada como um ponto central para os problemas surgidos durante a expatriação. Afora os casos de profissionais que afirmam ter tido pouca ou nenhuma dificuldade de adaptação, os demais enfatizam falhas de conteúdo – quando houve algum treinamento –, falhas de alinhamento entre país de origem e país-destino e falhas de envolvimento de suas famílias no processo. A este respeito, a queixa não se refere à falta de suporte familiar, mas à falta de integração por parte da empresa junto a cônjuges e filhos. Seus relatos esboçam a dura condição a que uma esposa, um marido ou um filho são expostos ao acompanharem seus entes queridos: mudança para um país estranho sem terem sido envolvidos pelas organizações no processo de expatriação. Seja por inexistência de políticas definidas, seja por ausência de visão do contexto geral do expatriado, as empresas parecem ignorar a importância de apoiar cônjuges tanto quanto funcionários. Consequentemente, o risco de inadaptação cresce consideravelmente à medida que duas pessoas partem para uma missão e apenas uma recebe acompanhamento (ainda que deficiente). Para este aspecto, propõe-se a inclusão de cônjuges e filhos no processo de preparação do empregado para a expatriação. Recomenda-se a elaboração de cursos e acompanhamento específicos para os familiares, de forma a minimizar impactos quando da realocação no *host country*.

Em seguida, encontra-se a crítica sobre a ausência de acompanhamento adequado. Este item reforça a necessidade de se estabelecer canais de comunicação permanentes entre expatriado, gestores local e estrangeiro e área de Recursos Humanos. Além da relevância de poder passar e buscar informações sobre práticas de seu *home country site*, o acompanhamento continuado permite ao profissional dar e receber feedbacks sobre seu desempenho e aprimorar sua conduta. Não apenas, mas oportuniza

a manutenção de vínculos com sua base de partida, reduzindo a distância psíquica e fortalecendo os laços locais e internacionais.

O terceiro ponto refere-se ao despreparo das organizações para efetuar as expatriações. A análise das declarações permite entender esta queixa como decorrente da maneira desestruturada como o processo é conduzido e pela carência de colegas preparados a suportar as demandas de um expatriado. Como verificado anteriormente, a atual forma como as expatriações ocorrem nas companhias estudadas evidencia abordagens que reagem à demanda, ao invés de práticas estabelecidas e continuadas que formem os funcionários para estes desafios. Neste formato, só resta atuar sobre a necessidade às vésperas da expatriação – o que prejudica a preparação do empregado. Como, ao mesmo tempo, observa-se a pouca capacitação dos profissionais ligados ao processo – normalmente, ligados aos setores de Gestão de Pessoas – para operacionalizar e consolidar a expatriação, tem-se limitações que tendem a prejudicar os resultados gerais do projeto. Isto implica na definição de um profissional de Recursos Humanos responsável pelo processo e qualificado para realizar as ações necessárias para enviar os funcionários para bases estrangeiras. Além de facilitar os trâmites burocráticos, este profissional garantiria o suporte no país-destino, intermediando as relações entre as bases, bem como asseguraria a realização de treinamentos e de acompanhamento junto ao expatriado. Esta estratégia, inclusive, oportunizaria o atendimento da quarta consideração dos profissionais, referente à dificuldade de gerenciamento do projeto. Uma vez que haja um líder de processo apto a mapear demandas, intermediar necessidades e relacionar-se com todas as partes, surge a figura de um mediador capaz de acompanhar objetivos, moderar indicadores e favorecer resultados.

Tendo sido efetuada a análise das considerações dos expatriados, parte-se para a proposição de um modelo que contribua para a realização das expatriações nas organizações.

5.1 PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA PARA A EXPATRIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Após a análise dos dados de entrevistas e considerando as teorias ligadas ao processo de desenvolvimento de pessoas e às práticas de expatriação, evidencia-se a necessidade de estruturar uma estratégia que permita enviar profissionais para missões

internacionais de forma adequada, qualificada e com planos de capacitação e acompanhamento continuados.

Esta estratégia deve compreender tanto a parte burocrática – responsável pela operacionalização do projeto – quanto a parte desenvolvimental do indivíduo – focada em prepará-lo técnica, comportamental e culturalmente para a missão. Abaixo, sugere-se a discriminação, etapa por etapa, do que pode ser considerado um processo de expatriação com enfoque global, segundo as conclusões extraídas dos depoimentos e dos teóricos utilizados nesta dissertação.

Propôs-se a separação em quatro estágios, de modo a segmentar as ações e organizar as tarefas próprias de cada momento do processo. O estágio de “mapeamento do processo” concentra as etapas estruturais pré-lançamento de uma expatriação. De caráter permanente, tem por objetivo fornecer os recursos e as informações prévias necessárias para o início do processo de expatriação. O segundo estágio, definido como “preparação para a expatriação”, enfoca os movimentos precisos para garantir que a expatriação transcorrerá de maneira estruturada e segura para o profissional, além de manter e definir as relações e capacitações relevantes para o sucesso do empreendimento. No terceiro estágio, efetua-se o que foi planejado, confirmando o que foi previamente negociado e consolidando ferramentas e contatos exigidos para a missão. Finalmente, no quarto estágio, encerra-se o projeto e repatria-se o profissional.

A seguir detalha-se cada estágio listando as etapas compreendidas em cada momento do processo de expatriação.

I. Mapeamento de Processo

1. Definir e qualificar profissional da área de RH para ser o líder do processo;
2. Identificar áreas e posições com maior potencial de expatriação;
3. Analisar descrições de cargo para incorporar as competências relacionadas à expatriação aos requisitos de cada posição;
4. Construir cenário global com características de cultura, sociedade, mercado e locais de trabalho dos países onde a organização possui bases;
5. Reforçar plano de competências (técnicas, comportamentais e culturais) e incluir abordagens para expatriação;
6. Utilizar o processo de gestão de desempenho para evidenciar potenciais empregados para expatriação;

7. Aproveitar o período de planejamento estratégico de cada ano-fiscal para avaliar e antecipar potenciais expatriações;
8. Selecionar/Indicar o expatriado e estimular a auto-seleção;

II. Preparação para a Expatriação

9. Providenciar a documentação necessária para obtenção de vistos e autorizações;
10. Fazer levantamento de capacitação, analisando qualificações, treinamentos e competências do profissional para integração ao novo ambiente de trabalho;
11. Abrir canal de comunicação entre *home country site* e *host country site* para alinhamento de expectativas de áreas e gestores, definição de papéis do RH local e do RH remoto, avaliação de nível técnico e de perfil comportamental, bem como estabelecimento de responsabilidades do e sobre o expatriado;
12. Definir papel, funções, atividades e objetivos do expatriado no *host country*, bem como estabelecer metas a serem reportadas na repatriação do profissional (incluir treinamentos periódicos e plano de desenvolvimento continuado durante a expatriação);
13. Preparar *host country* para a recepção do profissional (residência, remuneração, benefícios, posto de trabalho, indicação de um “padrinho”);
14. Clarear níveis hierárquicos e líderes do expatriado no *host country*, bem como manter o envolvimento dos gestores da base de origem;
15. Estipular agendas, cronograma e periodicidade de reuniões e cursos técnicos, comportamentais e culturais para acompanhamento funcional e avaliação de desempenho;
16. Enviar profissional para o desafio;

III. Efetivação do Planejamento para a Expatriação

17. Receber o profissional (apresentar a base estrangeira, informar parâmetros de trabalho, introduzir o profissional junto ao ambiente de trabalho);
18. Consolidar acompanhamento funcional (transferir e adaptar as práticas de avaliação de desempenho, assegurar a realização do plano de desenvolvimento continuado, confirmar canais de comunicação, reforçar papéis de RH, líder estrangeiro, líder original e “padrinho”);
19. Apresentar o profissional ao *host country* (tour guiado, referências para o trânsito local, dicas e sugestões);

20. Concluir, revisar e confirmar a eficácia do processo (tanto do ponto de vista burocrático quanto do ponto de vista desenvolvimental);

IV. Encerramento e Repatriação

21. Preparar o encerramento da expatriação e iniciar os preparativos para a repatriação;
22. Organizar o regresso do profissional comunicando aos colegas, superiores e subordinados do expatriado no *home country site* sobre seu retorno;
23. Preparar uma recepção formal, reunindo os funcionários de sua área de atuação e oficializando as condições de sua repatriação (é importante “reapresentar” o profissional aos colegas, informá-los sobre o cargo a ser ocupado e resumir as condições de sua missão internacional);
24. Oferecer ao repatriado acompanhamento profissional – por *coaching* ou psicoterapia – para facilitar sua reinserção sociocultural;
25. Estruturar reuniões e conferências com todos os potenciais interessados para assegurar a transmissão do conhecimento adquirido pelo profissional durante sua expatriação;
26. Finalizar a expatriação coletando informações do profissional, de seus familiares e dos demais empregados envolvidos, visando identificar críticas e oportunidades de melhoria para estes projetos.

Apesar de extenso, entende-se que esta estrutura demonstra potencial para atender as demandas das expatriações sob o ponto de vista do processo de desenvolvimento de pessoas. Desta forma, expatriado, família e organização têm suas necessidades contempladas e veem os riscos de insucesso diminuídos.

6. RECOMENDAÇÕES

Os dados levantados e analisados nesta dissertação permitem conclusões úteis para indivíduos, empresas e para a academia. Assim sendo, pode-se chegar a algumas recomendações pertinentes.

Percebe-se nas organizações estudadas dificuldades de natureza processual e procedimental que se tornam obstáculos para o sucesso de suas expatriações. Sob o ângulo de processos, evidencia-se a falta de convergência entre o processo de desenvolvimento de pessoas e o processo de expatriação. Apesar de ambos serem verificados em todas as empresas, nenhuma apresenta alinhamento entre desenvolver e expatriar um empregado. O que se encontra, na realidade, é a existência de iniciativas superficiais e insuficientes que pouco contribuem para o sucesso de uma missão internacional. Desta forma, mostra-se essencial a criação de uma estratégia de desenvolvimento de pessoal especificamente direcionada para potenciais expatriações. Do contrário, os riscos de insatisfação interna, fuga de talentos e perda do investimento continuarão existindo.

Sob a perspectiva dos procedimentos para expatriação e capacitação de expatriados, observa-se a total ausência de norteadores para estas demandas. Ou seja, cada expatriação ocorre de maneira reativa, sem planejamento prévio e sem sequenciamento das ações. Desta forma, não há preparação de profissionais para colocar o processo em andamento (nem de parte dos expatriáveis, nem de parte dos expatriadores). Isto é, nem quem será expatriado, nem os encarregados de realizar as expatriações conseguem se organizar para o empreendimento. Assim, recomenda-se o mapeamento e a procedimentação do processo de expatriação, enfocando permanentemente a necessidade de desenvolvimento do expatriado para assegurar a eficiência do processo.

Para o profissional que será expatriado – ou que pretende ser – fica a recomendação de adotar postura pró-ativa e emparceirada com a área de Recursos Humanos desde antes do surgimento da expatriação. Percebe-se nos entrevistados um posicionamento acomodado em relação a ser expatriado. Apesar de sua disposição para inserirem-se nestes projetos, parecem ser surpreendidos pela oportunidade, só então identificando limitações pessoais e preocupando-se em aprimorar aspectos como conhecimento idiomático e aprofundamento cultural. Se assumir uma missão no exterior

é desejo do profissional, deve haver um direcionamento de carreira e um esforço de capacitação individual permanentes para minimizar a chance de insucesso.

Para a academia, sobressai a demanda de se dedicar maior atenção ao tema da coexistência de práticas e processos em gestão de pessoas. Apesar de haver material em abundância sobre temas ligados ao desenvolvimento de pessoas e já haver produções consistentes sobre expatriação, pouco há referente à associação entre estes processos. Sendo um campo em crescimento, será de grande utilidade para a sociedade receber uma perspectiva científica sobre uma necessidade organizacional – o desenvolvimento de pessoas para a expatriação – que pouco conta com embasamento teórico.

7. REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, Roberta. **Gestão de pessoas internacional: como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?**, Porto Alegre, 2007.
- ALMOND, Phil et al. Unraveling home and host country effects: an investigation of HR policies of an American multinational in four European countries. In **Industrial relations**, v.44, n.2, Oxford, 2005.
- ALVARENGA, Soraia; BALESTRIN, Alsones; VIEIRA, Luciana M. Estratégias coletivas para internacionalização de pequenas e médias empresas. In BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ANTONELLO, Claudia. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman 2010.
- BARBOSA, Rafaella. **Expatriação de brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração. UFRGS, 2010.
- BARDIN, Laurent. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTLETT, Christopher & GHOSHAL, Sumantra. What is global manager? In **Harvard Business Review**, Oxford, v.70, pp. 124-132. 1992.
- BARUCH, Yehuda, Steele, Don & Quantrill, George. Management of expatriation and repatriation for novice global player. In **International journal of manpower**, v.23, n.7, pp. 659-671, 2002.
- BLACK, John et al. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, pp. 291-317, 1991.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOLINO, Mark C. Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations. In **Journal of international business studies**, n.38, pp. 819-835, 2007.
- BONACHE, Jaime. Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. In **Personnel review**, v.34, n.1, pp. 110-124, 2005.

- BORGES, Jacqueline. Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos. In **Recadm**, Campo Largo, v. 10, n.2, PP. 31-47, Julho/Dezembro 2011.
- BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resources management**. New York: Palgrave, 2003.
- BREWSTER, Chris, SPARROW, Paul & HARRIS, Hillary. Towards a new model of globalizing HRM. In **International Journal of Human Resource Management**. Londres, V.16, n.6, pp. 949-970, Junho 2005.
- BRISCOE, Dennis; SCHULER, Randall. **International human resource management**. New York: Routledge, 2004.
- CABRERA, Luiz Carlos. O mundo de T&D nas diferentes organizações. In BOOG, Gustavo & BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall. 2007.
- CALIGIURI, Peter. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and crosscultural adjustment. In **Management International Review**, v. 40, n.1, pp. 61-80, 2000.
- CALIGIURI, Peter & DI SANTO, Vincent. Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments? In **Human Resource Planning**, Nova York, v.24, n.3, pp. 27, 2001.
- CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de recursos humanos. In BOOG, Gustavo. (org). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books,1999.
- CARVALHO, Luiz Carlos. T&D estratégicos. In BOOG, Gustavo. (org). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CERDIN, Jean-Luc & DOUBOULOY, Maryse. Expatriation as a maturation opportunity: a psychoanalytical approach based on copy and paste. In **Human relations**, n.57, pp. 956-981, 2004.
- CHENG, Hsiang & LIN, Carol. Do as the large enterprises do?, In **International business review**, n.18, pp. 60-75, 2009.
- CHEVRIER, Sylvie. **Le management interculturel**. Paris: Presses Universitaires, 2006.
- CIMOLI, Mario; DOSI, Giovanni. De los paradigmas tecnológicos a los sistemas nacionales de producción e inovación. **Revista Comercio Exterior**. México, pp. 669-682, agosto de 1994.

- CRAIDE, Aline & SILVA, Floriano. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. In **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v.6, n.1, pp. 105-123. Rio de Janeiro, 2012.
- DAME, Maristela Sonda et al. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmeccânico. In **Anais do XXXV ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.
- DE CIERI, Helen, DOWLING, Peter & TAYLOR, Keith. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The international journal of human resource management**, v.2, n.3, pp. 377-414. 1991.
- DE RÉ, César Augusto & DE RÉ, Maria Alice. Processos do sistema de gestão de pessoas. In BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DERR, C. Brooklyn & ODDOU, Gary. Internationalizing managers. In **European management journal**, v.11, n.4, pp. 435-442, 1993.
- DONÁDIO, Mário. **Treinamento e desenvolvimento total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DOSI, Giovanni; SOETE, Luc. Technical change and international trade. In: DOSI, Giovanni et al. (eds). **Technical change and economic theory**. London/New York: Pinter Publishers, 1988.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- EDSTRÖM, Anders & GALBRAITH, Jay. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**. Nova York, v.22, n.2, pp. 248-263, Junho 1977.
- EVARISTO, Antonio G. et al. A importância das competências individuais para o mundo globalizado: os casos Citibank, Copesul e WEG. In FISCHER, André; DUTRA, Joel; AMORIM, Wilson. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FAJNZYLBER, Fernando. Competitividad internacional: evolución y lecciones. **Revista de La CEPAL**, n. 36, dezembro de 1988.
- FARIA e SOUZA, Adriana, et al. Gestores brasileiros que trabalham no exterior: um estudo baseado nas lições aprendidas por executivos globais. In **Anais do XXXIV ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.
- FINURAS, Paulo. **Gestão internacional e recursos humanos**. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

- FISCHER, Rosa. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria T. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FISH, Alan. Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process. In **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v.1, n.4, pp. 461-483, Dezembro 1999.
- FREITAS, Maria Ester. **Como vivem os executivos expatriados**. São Paulo: FGV, 2000.
- FREITAS, Maria Ester. Expatriação de executivos. In **GV Executivo**, São Paulo, v.5, n.4, pp. 48-52, 2006.
- FREITAS, Maria Ester. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. In **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. Minas Gerais, v.4, n.9, setembro/dezembro 2010.
- GALLON, Shalimar.
- GDIKIAN, Elizabeth; SILVA, Moisés; EBOLI, Marisa. Educação corporativa: um estudo exploratório em empresas de destaque. In FISCHER, André; DUTRA, Joel; AMORIM, Wilson. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis, BALKIN, David & CARDY, Robert. **Managing human resources**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- GONÇALO, Cláudio & BORGES, Maria de Lourdes. A gestão do conhecimento organizacional. In BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HARVEY, Michael & NOVICEVIC, Milorad. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. In **Career development international**. EUA, v.6, n.5, pp. 69-87, 2001.
- HAWRYLYSHYN, Bohdan. Management education. In TAYLOR, Bernard & LIPPITT, Gordon. **Management development and training handbook**. Londres: McGraw-Hill, 1975.
- HENRIQUES, André. **Transferência de conhecimento organizacional entre países: um estudo de caso acerca dos dificultadores desse processo com ênfase na atuação de RHI**. Porto Alegre, 2012.
- HU, Mo; XIA, Jian-ming. A preliminary research on self-initiated expatriation as compared to assigned expatriation. In **Canadian Social Science**. Montreal, v.6, n.5, pp. 169-177, 2010.
- IVANCEVICH, John. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

- KANAANE, Roberto & ORTIGOSO, Sandra. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEGGE, Karen. **Human resources management**. New York: Palgrave, 2005.
- LIN, Carol, LU, Ting-Chun & LIN, Hsiao-Wen. A different perspective of expatriate management. In **Human resource management review**, v.22, pp. 189-227, 2012.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACHADO, Hilka; HERNANDES, Cláudio. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. In **RAC**, Curitiba, v.8, n.3, pp. 53-73, Julho/Setembro 2004.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2004.
- MANFREDINI, Vanessa. **A formação de líderes globais: um estudo de caso na General Motors do Brasil**. Porto Alegre, 2007.
- MARQUARDT, Michael & ENGEL, Dean. **Global human resource management**. Prentice-Hall, New Jersey, 1993.
- McCALL, Morgan; HOLLENBECK, George. **Developing global executives**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MENDENHALL, Mark. Seeing the elephant: human resource management challenges in the age of globalization. In **Organizational dynamics**. Estados Unidos, v.32, n.3, pp. 261-274, 2003.
- MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOURA, Dora et al. Competências requeridas no mercado globalizado. In FISCHER, André, DUTRA, Joel & AMORIM, Wilson. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MURITIBA, Patrícia et al. International HR strategies in Brazilian multinationals. In **BAR**, Curitiba, v.7, n.4, art.1, pp. 325-344, Outubro/Dezembro 2010.
- NISEMBAUM, Hugo. Treinar é preciso. Medir também é preciso. In **Revista T&D**. São Paulo, pp. 16-18, julho/2000.
- NUNES, Leni, VASCONCELOS, Isabella & JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

- OLIVEIRA, Hilário. Internacionalização de empresas brasileiras: desenvolvimento de gestores como fator essencial para a estratégia de negócios. In **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.3, n.1, pp. 111-139, Janeiro/Julho 2011.
- OLIVEIRA, Marco Antônio. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In BOOG, Gustavo & BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall. 2007.
- ORLICKAS, Elizenda. T&D e a consultoria interna de recursos humanos. In BOOG, Gustavo. (org). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ORSI, Ademar & BERTOIA, Natacha. Formação de equipes globais por empresas brasileiras internacionalizadas. In **Anais do ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.
- PIERUCCINI, Janay. **O desenvolvimento de equipes na melhoria de resultados organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- PILATTI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- RIBEIRO, Andréa et al. O impacto da cultura no processo de internacionalização de empresas brasileiras – caso Votorantim. In FISCHER, André, DUTRA, Joel & AMORIM, Wilson. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHULER, Randal. The internalization of human resource management. In **Journal of International Management**. New Jersey, v.6, pp. 239-260, 2000.
- SEBBEN, Andrea & DOURADO, Fernando. **Os nortes da bússola**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.
- SOLOMON, Charles. Success abroad depends on more than job skills. In **Personnel journal**, v.73, n.4, pp. 51-54, 1995.
- STAKE, Robert. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (eds). **The sage handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 2005.
- STEPHEN, David. Taking the “cross” out of cross-cultural transfer of management practice. In **RAE**. São Paulo, v.41, n.4, pp. 26-31, Outubro/Dezembro 2001.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research**. Londres: Sage, 1998.

- TANURE, Betania, BARCELLOS, Erika Penedo & FLEURY, Maria Tereza. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. In **The international journal of human resource management**, v. 20, n.5, pp. 1039-1055, 2009.
- TANURE, Betania, EVANS, Paul & PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TUNG, Rosalie. Selecting and training of personnel for overseas assignments. In **Columbia Journal of World Business**, v.16, n.2, pp. 68-78, New York, 1981.
- VARGAS, Miramar; ABBAD, Gardênia. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIANNA, Nereida. **Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração). Unisinos, 2008.
- VIANNA, Nereida & SOUZA, Yeda. Uma análise dos processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. In **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, 6 (4), pp. 340-353, novembro/dezembro 2009.
- WANG, Jin-zhao; WANG, Jing. Some general considerations to young while expatriating. In **Cross-cultural communication**. Montreal, v.6, n.2, pp. 14-18, 2010.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A: Roteiro de Entrevista (Empregado)

Idade:

Sexo:

Tempo de empresa:

Destino (quando de sua expatriação):

Motivo da expatriação:

1) Comente como surgiu a oportunidade de ser expatriado(a)?

2) Descreva a posição que você assumiu, as responsabilidades inerentes a ela e como você avaliou seu nível de capacitação no momento de sua seleção para a oportunidade. Analise sua capacitação para enfrentar o desafio internacional, considerando o antes e o depois de sua expatriação.

3) Como foi sua preparação e seu desenvolvimento para a expatriação. Fale sobre o que foi oferecido pela empresa e sobre o que você buscou para se desenvolver.

3) Que recursos e estratégias foram oferecidos/desenvolvidos pela área de Gestão de Pessoas para alavancar sua capacitação voltada à expatriação?

4) Ao iniciar seu trabalho na base estrangeira, quais as dificuldades e/ou resistências com que você se deparou?

- 5) Considerando seu desempenho e sua postura originais na empresa, que adaptações foram necessárias para o exercício de suas novas atividades no exterior e de que maneira a área de Gestão de Pessoas lhe ofereceu suporte para superar as dificuldades?
- 6) Descreva como era feito o acompanhamento de seu trabalho e de sua situação por seu site de origem e que treinamentos, cursos e orientação lhe foram fornecidos durante sua estada no país-destino?
- 7) De que modo você avalia que seu estilo de trabalho influenciou o desenvolvimento de suas atividades? Que tipo de adaptações foram necessárias e de que forma a área de Gestão de Pessoas se envolveu com seu aperfeiçoamento?
- 8) Como você avalia a equivalência de seu conhecimento técnico com as exigências encontradas no local de destino?
- 9) Como você avalia seus resultados (considerando o que era projetado e o que foi obtido) durante seu período de expatriação?
- 10) Qual sua opinião geral com relação às estratégias de desenvolvimento oferecidas pela empresa para capacitá-lo para o projeto de expatriação de que você participou?

- 11) Quais os benefícios que você obteve em sua experiência de expatriação? Estes estavam contemplados no processo de desenvolvimento da empresa?

- 12) Quais os prejuízos que você percebeu em seu projeto de expatriação e quais críticas você faria ao processo de desenvolvimento que a empresa forneceu a você neste sentido?

- 13) Pensando no seu desenvolvimento – voltado à expatriação – quais as principais dificuldades que você sentiu?

ANEXO B: Roteiro de Entrevista (Profissional de RH)

Idade:

Sexo:

Tempo de empresa:

Área de atuação:

Tempo de atuação nesta área:

- 1) Comente como são realizados os processos de desenvolvimento de profissionais visando a expatriação em sua empresa? Existe um método/processo específico?

- 2) Aponte as principais dificuldades do processo de desenvolvimento de profissionais voltado à expatriação.

- 3) Caso haja uma abordagem formal para o desenvolvimento de profissionais, comente que conteúdos são desenvolvidos.

- 4) Como é feito o acompanhamento e o suporte dos expatriados de sua organização?

- 5) Como você avalia o processo de desenvolvimento oferecido pela empresa em relação aos profissionais expatriados?

- 6) Que tipo de críticas são mais frequentes por parte dos expatriados em relação à sua capacitação para o desafio?

- 7) Como o RH poderia ampliar sua contribuição no processo de desenvolvimento voltado à expatriação?