

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ivana Dolejal Homem**

**O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EM UMA MULTINACIONAL  
BRASILEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA:  
UM ESTUDO DE CASO.**

**Florianópolis  
2005**

**Ivana Dolejal Homem**

**O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EM UMA MULTINACIONAL  
BRASILEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Comportamento e Organização.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzana da Rosa Tolfo

**Florianópolis  
2005**

CIP – Catalogação na Publicação

---

H765p Homem, Ivana Dolejal

O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: um estudo de caso / Ivana Dolejal Homem. – Florianópolis : I. D. Homem, 2005.

158 f. : il.

Dissertação (Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina.  
Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo

1. Recursos humanos 2. Processo de expatriação 3. Ajustamento internacional 4. Seleção de expatriados I. Título. II. Tolfo, Suzana da Rosa.

CDU:658.3

Ivana Dolejal Homem

**O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EM UMA MULTINACIONAL  
BRASILEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração Comportamento e Organização do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 28 de fevereiro de 2005.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzana da Rosa Tolfo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eloise Helena Livramento Delagnello  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valmiria Carolina Piccinini  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Este trabalho é dedicado a minha família, pais e irmã,  
que sempre me apoiaram em todos os momentos.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiro, a Deus - que não tem me faltado, e aos meus pais – pelo amor, lição de vida e os ensinamentos que foram e são passados até hoje e pelo esforço e dedicação que ajudaram nesta caminhada.

E agradeço, ao meu namorado que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis, incentivando, dando força e acreditando em mim e no meu trabalho.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram para que eu pudesse desenvolver e concluir este trabalho. A minha orientadora, que contribui para a construção do conhecimento, foi amiga e, incansavelmente, leu projetos, artigos e esta dissertação, sugerindo e reorganizando minhas idéias. Aos amigos que fiz durante esta jornada, que me apoiaram em várias situações no tempo de dedicação a este trabalho, principalmente, a Karina e a Sílvia que além de suas amizades me deram a possibilidade de conviver com suas famílias.

Também, não posso furtar-me a registrar o meu agradecimento aos professores do programa de Pós-Graduação em Administração, a todos os funcionários da Coordenação do Programa e aos meus colegas de curso, com os quais pude estabelecer uma rica convivência pessoal e intelectual ao longo de todo esse tempo. A cada um deles, por diferentes razões, agradeço pela oportunidade de aprender um pouco mais a ver o mundo, a pensar soluções para pequenos e grandes problemas.

Agradeço as entidades que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, principalmente, a Empresa que permitiu a realização da pesquisa de campo na pessoa da Sra. Helena com quem tive um contato enriquecedor e a CAPES que, por meio da bolsa de mestrado, contribui para que a realização de um sonho fosse possível.

Agradeço ainda aos meus familiares, obrigados a conviver com as tensões, incertezas, angústias, momentos de frustração e de desânimo, sucedendo-se ao longo de meses e meses de estudo, e, por certo, afetando-os de algum modo. A eles dedico a minha alegria por chegar ao fim deste percurso.

A todos estes (e a todos aqueles que, por falha minha, não foram mencionados) o meu muito obrigado.

**O tempo não pára!  
Só a saudade é que faz  
as coisas pararem no tempo.**

**(Mário Quintana)**



## RESUMO

HOMEM, Ivana Dolejal. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina:** um estudo de caso. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzana da Rosa Tolfo  
Defesa: 28/02/2005

O sucesso das designações internacionais de expatriados é imprescindível para a expansão e desenvolvimento global de empresas através das fronteiras geográficas. A seleção, a preparação antes da partida e o suporte durante a atribuição no estrangeiro são atividades realizadas pela Gestão Internacional de Recursos Humanos que podem contribuir para o sucesso ou a falha de missões no exterior. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi de verificar quais os aspectos do processo de expatriação de uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina que contribuem para o sucesso de uma missão internacional. Para tanto, foi realizado um estudo na Empresa Racional (nome fictício), que disponibilizou dados e conteúdos de uma pesquisa junto a expatriados, repatriados e lideranças dos atuais expatriados. Os dados indicam que a Empresa tem se beneficiado da expatriação como estratégia competitiva e sua gestão internacional de recursos humanos consegue atender às necessidades dos expatriados e família proporcionando um ajustamento intercultural no mínimo dentro do esperado para ambos, pelo menos no que tange a benefícios, suporte e compensações. O sucesso das missões internacionais na Empresa Racional demonstra que, apesar do pouco tempo de uso da expatriação, ela já detém uma boa experiência nesta área, conduzindo de forma eficaz todo o processo de envio de profissionais para atribuições nas subsidiárias. Deste modo, os resultados deste trabalho podem servir de subsídio para as empresas brasileiras que desejam expandir seus negócios no estrangeiro por meio do uso da expatriação.

Palavras-chave: expatriação, seleção de expatriados, ajustamento intercultural.

## ABSTRACT

HOMEM, Ivana Dolejal. **The process of expatriation in a Brazilian multinational of the State of Santa Catarina: a case study.** 2005. 158 f. Master's Thesis (Mastership in Administration) - Course of After-Graduation in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Supervisor: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzana da Rosa Tolfo

Date of the defense: 28/02/2005.

The success of the expatriate's international assignments is essential for the expansion and global development of companies through the geographic borders. The selection, the preparation before the departure and the support during the attribution in the foreigner are activities carried through for the International Management of Human Resources that can contribute for the success or the fails of missions in the exterior. In this direction, the objective of this work was to verify which the aspects of the process of expatriation of a Brazilian multinational of State of Santa Catarina that contribute for the success of an international mission. For in such a way, a study in the Rational Company was carried through (fictitious name), that it supplied data and contents of a research with expatriates, repatriates and expatriates leaderships of the current ones. The data indicate that the Company has been benefited of the expatriation as competitive strategy and its international management of human resources obtains to take care of to the expatriates necessities of and the family providing an cross-cultural adjustment of the waited one for both, at least in that refers to the benefits, has at the very least inside support and compensations. The success of the international assignments in the Rational Company demonstrates that, despite the little time of use of the expatriation, it already it withholds a good experience in this area, leading of efficient form the process of sending of professionals for attributions in the subsidiary ones. In this way, the results of this work can serve of subsidy for the Brazilian companies whom they desire to expand its businesses in the foreigner by means of the use of the expatriation.

Key-words: expatriation, selection of expatriates, cross-cultural adjustment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Ajustamento Intercultural .....	56
Gráfico 1a - Idioma é barreira para expatriado .....	104
Gráfico 1b - Idioma é barreira para repatriado .....	104
Gráfico 2a - Adaptação aos costumes locais – expatriados .....	105
Gráfico 2b - Adaptação aos costumes locais – repatriados .....	105
Gráfico 3a - Adaptação aos hábitos alimentares – expatriados .....	106
Gráfico 3b - Adaptação aos hábitos alimentares – repatriados .....	106
Gráfico 4a - Sistema político e econômico – expatriados .....	108
Gráfico 4b - Sistema político e econômico – repatriados .....	108
Gráfico 5a - Crescimento cultural – expatriados .....	109
Gráfico 5b - Crescimento cultural – repatriados .....	109
Gráfico 6a - Adaptação geral – expatriados .....	109
Gráfico 6b - Adaptação geral – repatriados .....	109
Gráfico 7a - Média geral do bloco de questões “A” da pesquisa realizado com expatriados.	110
Gráfico 7b - Média geral do bloco de questões “A” da pesquisa realizado com repatriados	111
Gráfico 8a - Opções de lazer – expatriados .....	111
Gráfico 8b - Opções de lazer – repatriados .....	111
Gráfico 9a - Opções de esporte – expatriados .....	113
Gráfico 9b - Opções de esporte – repatriados .....	113
Gráfico 10a - Condições de transporte – expatriados .....	114

Gráfico 10b - Condições de transporte – repatriados .....	114
Gráfico 11a - Assistência médica – expatriados .....	115
Gráfico 11b - Assistência médica – repatriados .....	115
Gráfico 12a - Acesso à informação – expatriados .....	116
Gráfico 12b - Acesso à informação – repatriados .....	116
Gráfico 13a - Nível de estudo dos filhos – expatriados .....	117
Gráfico 13b – Nível de estudo dos filhos – repatriados .....	117
Gráfico 14a – Facilidades existentes no país anfitrião para os expatriados .....	118
Gráfico 14b – Facilidades existentes no país anfitrião para os repatriados .....	119
Gráfico 15a – Nível de stress na chegada - expatriados .....	120
Gráfico 15b – Nível de stress na chegada - repatriados .....	120
Gráfico 16a – Nível de stress atual - expatriados .....	121
Gráfico 16b – Nível de stress atual - repatriados .....	121
Gráfico 17a – Rol de amizades – expatriados .....	122
Gráfico 17b – Rol de amizades – repatriados .....	122
Gráfico 18a – Qualidade de vida similar ou melhor – expatriados .....	123
Gráfico 18b – Qualidade de vida similar ou melhor – repatriados .....	123
Gráfico 19a – Idioma é barreira para a família (expatriados) .....	125
Gráfico 19b – Idioma é barreira para a família (repatriados) .....	125
Gráfico 20a – Nível de stress na chegada da família (expatriados) .....	127
Gráfico 20b – Nível de stress na chegada da família (repatriados) .....	127
Gráfico 21a – Nível de stress atual da família (expatriados) .....	128
Gráfico 21b – Nível de stress da família durante a expatriação (repatriados) .....	128
Gráfico 22a – Adaptação aos costumes locais da família (expatriados) .....	128
Gráfico 22b – Adaptação aos costumes locais da família (repatriados) .....	128
Gráfico 23a – Adaptação aos hábitos alimentares da família (expatriados) .....	129
Gráfico 23b – Adaptação aos hábitos alimentares da família (repatriados) .....	129

Gráfico 24a – Rol de amizades da família (expatriados) .....	129
Gráfico 24b – Rol de amizades da família (repatriados) .....	129
Gráfico 25a – Sistema político e econômico interfere no dia-a-dia da família (expatriados) .....	130
Gráfico 25b – Sistema político e econômico interfere no dia-a-dia da família (repatriados) .....	130
Gráfico 26a – Relacionamento com colegas (expatriados) .....	131
Gráfico 26b – Relacionamento com colegas (repatriados) .....	131
Gráfico 27a – Relacionamento profissional no país anfitrião (expatriados) .....	132
Gráfico 27b – Relacionamento profissional no país anfitrião (repatriados) .....	132
Gráfico 28 – Relacionamento com liderados expatriados .....	134
Gráfico 29a – Objetivo da expatriação (expatriados) .....	135
Gráfico 29b – Objetivo da expatriação (repatriados) .....	135
Gráfico 30a – Metas anuais claras (expatriados) .....	136
Gráfico 30b – Metas anuais claras (repatriados) .....	136
Gráfico 31 – Metas anuais claramente definidas (lideranças dos expatriados) .....	136
Gráfico 32a – Recursos para atingir metas (expatriados) .....	138
Gráfico 32b – Recursos para atingir metas (repatriados) .....	138
Gráfico 33a – Aspectos profissionais (expatriados) .....	139
Gráfico 33b – Aspectos profissionais (repatriados) .....	139
Gráfico 34 – Aspectos profissionais dos liderados expatriados .....	140
Quadro 1 – Duas concepções sobre a Natureza Humana .....	32
Quadro 2 – Modelos de Ajustamento do Expatriado .....	55
Quadro 3 – Fonte das Informações Coletadas .....	75
Quadro 4 – Retorno da Pesquisa .....	76

Quadro 5 – Perfil dos Repatriados da Empresa Racional .....	89
Quadro 6 – Perfil dos Expatriados da Empresa Racional .....	90

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	OBJETIVOS.....	20
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	21
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
2.1	ASPECTOS CULTURAIS NO ESTUDO DA EXPATRIAÇÃO .....	25
<b>2.1.1</b>	<b>Cultura</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Cultura Organizacional e Cultura Nacional</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Aculturação</b> .....	<b>38</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Choque Cultural</b> .....	<b>41</b>
2.2	A GESTÃO DE PESSOAS E O DESAFIO INTERCULTURAL .....	43
2.3	O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E INTERAÇÃO CULTURAL.....	46
<b>2.3.1</b>	<b>A Seleção do Candidato à Expatriação</b> .....	<b>49</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Definição de Ajustamento</b> .....	<b>54</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Teorias de Ajustamento de Expatriados</b> .....	<b>55</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Ajustamento Intercultural de Expatriados</b> .....	<b>58</b>
2.3.4.1	Fatores relacionados ao país.....	58
2.3.4.2	Fatores relacionados à organização .....	61
2.3.4.3	Fatores relacionados ao indivíduo e à família .....	62
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>71</b>
3.1	DEFINIÇÃO DA EMPRESA-ALVO DA PESQUISA .....	71
3.2	MÉTODO .....	74
3.3	COLETA DE DADOS .....	76

3.4	SUJEITOS .....	79
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	80
3.6	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS .....	81
3.7	DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS.....	82
3.8	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	83
<b>4</b>	<b>O ESTUDO DO FENÔMENO .....</b>	<b>85</b>
4.1	A EMPRESA RACIONAL .....	85
4.2	A EXPATRIAÇÃO NA EMPRESA RACIONAL .....	87
4.3	A SELEÇÃO DO CANDIDATO À EXPATRIAÇÃO.....	101
4.4	O AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DOS EXPATRIADOS. ....	103
<b>4.4.1</b>	<b>Fatores relacionados ao ambiente estrangeiro .....</b>	<b>104</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Fatores relacionados ao indivíduo e à família. ....</b>	<b>121</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Fatores relacionados ao trabalho .....</b>	<b>132</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>142</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>152</b>
	<b>ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA – ADMINISTRADORA DE EXPATRIADOS. ....</b>	<b>157</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da disputa por mercados consumidores, alavancada pela abertura das fronteiras geográficas mundiais, fez com que os negócios internacionais crescessem rapidamente nas últimas décadas do Século XX, compreendendo hoje um grande percentual dos negócios totais do mundo. Essa expansão de negócios dentro da arena internacional tem feito as companhias ampliarem operações e buscarem por uma força de trabalho que seja fluente como “profissional do mundo”, haja vista a necessidade de alcançar vantagem competitiva por meio das competências individuais e da organização (BLACK; GREGERSEN, 1999). A Gestão Internacional de Recursos Humanos tem auxiliado no gerenciamento desta força de trabalho e passa a ter um papel importante dentro das organizações. Ela pode ser considerada como um dos fatores determinantes de sucesso ou falha em negócios internacionais. (ASHAMALLA, 1998, SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Uma das prioridades das empresas competitivas tem sido o gerenciamento eficaz de pessoas de diferentes nacionalidades. A complexidade de se operar em diferentes países e de se empregar trabalhadores de diferentes categorias nacionais é o que diferencia a gestão de recursos humanos tradicional (GRH) da gestão internacional (GIRH) (SCHULER, 2000). Esta mistura de nacionalidades dentro das organizações é resultante de uma variedade de situações de trabalho como: viagens curtas de negócios para países no exterior, atribuições

internacionais por longos períodos e no próprio dia-a-dia das tarefas organizacionais (BLACK; MENDENHALL, 1990).

Fatores como o aumento da competição internacional, de fusões, aquisições e alianças estratégicas e as novas oportunidades de negócios resultantes da abertura de mercados como Leste Europeu, China e a ex-União Soviética têm aumentado o número de atribuições internacionais e, conseqüentemente, a necessidade de gerentes e outros empregados tornarem-se expatriados, vivendo e trabalhando em um país estrangeiro. Para Caligiuri (2000), os expatriados são executivos que são enviados por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por período superior a um ano.

As principais razões pelas quais as companhias enviam expatriados para missões no estrangeiro são: (1) abrir novos mercados; (2) facilitar uma fusão ou aquisição; (3) instalar novas tecnologias e sistemas; (4) aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam; (5) desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; (6) transferir conhecimento para profissionais locais; (7) aprender e gerar idéias inovadoras; e (8) gerar novos conhecimentos para a organização ou adquirir habilidades que ajudarão no desenvolvimento de lideranças globais (BLACK; GREGERSEN, 1999, HALCROW, 1999).

De acordo com uma pesquisa realizada em 1996 pela Windham International and National Foreign Trade Council, o volume de expatriados tem crescido de forma significativa nos últimos anos. O Brasil tem sido um dos países de maior destaque nessa demanda de expatriações. No período de 1989 a 1994, foi o terceiro país a receber mais expatriados (14%), atrás apenas de China (27% de participação) e Índia (26%); subindo de 12º país para o 3º no ranking de recebimento de expatriados (WINDHAM INTERNATIONAL; NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL, 1996). O fato de haver um aumento no número de

expatriações para o Brasil sugere que muitas empresas multinacionais estão transferindo negócios e estabelecendo-se em território brasileiro. Contudo, nas empresas multinacionais brasileiras, a expatriação pode ser considerada recente. Isto torna necessário o desenvolvimento e seleção de profissionais capazes de lidar e conviver com a diversidade cultural dos países estrangeiros e dos ambientes de trabalho durante uma atribuição no exterior.

Webb (1996) afirma que as atribuições internacionais, às vezes, são mal planejadas e organizadas, conduzindo ao baixo desempenho de trabalho e a deslocamentos problemáticos. Tung (1981), Mendenhall; Oddou (1985) e Black; Gregersen (1999) salientam ainda que os custos de falhas em atribuições internacionais são elevados, tanto em termos financeiros para a organização, como em aspectos de carreira. As falhas também podem ser devastadoras para a auto-estima e o ego do expatriado, se a atribuição não for considerada bem sucedida (WEBB, 1996).

Diante deste contexto, o presente trabalho buscou investigar algumas das funções da GIRH relacionadas ao processo de expatriação. Ou seja, um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional. Estas etapas também passam por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma (TUNG, 1988).

No Brasil, esta é uma área ainda pouco estudada e os trabalhos são recentes e pouco abrangentes, principalmente, os que tratam das empresas multinacionais brasileiras. Com vista a contribuir para o conhecimento teórico-empírico da temática, foram pesquisados aspectos relativos à seleção de candidatos à expatriação, política de expatriação (suporte, compensações e benefícios oferecidos pela empresa ao expatriado) e o ajustamento

internacional de expatriados (aspectos culturais, psicossociais e organizacionais). O ajustamento é definido como a intensidade pela qual indivíduos estão psicologicamente confortáveis vivendo fora de seu país de origem. (CALIGIURI, 2000). Aspectos como seleção e ajustamento são considerados importantes para o êxito da missão internacional. Franke e Nicholson (2002) salientam que a definição de sucesso de uma expatriação seria um composto dos seguintes indicadores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão da designação. Nesta dissertação, o sucesso de uma expatriação será avaliado pela conclusão da designação internacional.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa:

**Quais são os aspectos do processo de expatriação de uma empresa multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina que contribuem para o sucesso de uma atribuição internacional?**

A pesquisa proposta aborda os principais critérios utilizados por uma empresa multinacional brasileira para a escolha de um profissional a ser expatriado, bem como dimensiona os fatores que contribuem para o ajustamento do executivo em uma designação internacional e, conseqüente, conclusão da missão, no que tange a aspectos organizacionais, psicológicos, culturais e sociais.

## 1.1 OBJETIVOS

O **objetivo geral** deste trabalho é verificar quais são os aspectos do processo de expatriação de uma empresa multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina que

contribuem para o sucesso de uma atribuição internacional. Para atingir este objetivo foi realizada pesquisa conceitual, visando conhecer o estado da arte no estudo destes temas e investigação empírica, quando tais conceitos foram transpostos à realidade de uma organização.

Com os **objetivos específicos**, pretende-se:

1. Caracterizar a expatriação na organização estudada;
2. Verificar quais são os critérios adotados pela organização para a escolha do candidato à expatriação;
3. Verificar quais são os fatores relacionados às políticas de gestão de pessoas da organização que contribuem para o sucesso da missão no estrangeiro;
4. Identificar quais são os aspectos do ajustamento intercultural dos expatriados que são importantes para o sucesso da atribuição internacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A globalização e a estabilidade econômica pós-Plano Real causaram no Brasil um fenômeno semelhante ao que ocorre em várias partes do mundo: o aumento considerável do número de profissionais estrangeiros que aqui se instalam para trabalhar e morar e de profissionais brasileiros que mudaram para o exterior a trabalho. Estes profissionais deslocam suas experiências, famílias e uma série de necessidades, que começam nos trâmites da transferência de país e terminam na própria adaptação à nova cultura e ao novo estilo de vida.

No contexto da globalização, a tendência das organizações globais é serem multiculturais, ou seja, empregar pessoas e servir a clientes de diferentes culturas (LUZ, 1999). Dentro desta perspectiva, Tung (1998) afirma que as organizações precisam desenvolver uma nova geração de gerentes, os cosmopolitas, ricos em três recursos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Para ela, uma maneira de desenvolver cosmopolitas é enviando-os para designações internacionais onde possam assumir uma ampla escala de obrigações e responsabilidades, desenvolvendo e aprimorando estes três recursos. Os cosmopolitas são, por definição, membros da classe mundial. Eles transportam conceitos de um lugar para outro e integram atividades disseminadas no mundo inteiro.

O profissional do mundo atual tem sido requisitado a portar características típicas dessa nova configuração geográfica global. Estão incluídas características como flexibilidade, autonomia, facilidade de comunicação e inserção em ambientes culturalmente diversificados, moldando seu modo de ser e agir às diferenças culturais que encontra dentro e fora da empresa diariamente. Essa experiência faz parte de uma nova exigência do mercado de trabalho que torna os profissionais “executivos sem fronteiras”.

Bartlett e Ghoshal (1992) defendem a idéia de que não existe um tipo único de profissional global, mas sim muitos e estes profissionais trabalham atravessando fronteiras que podem ser de negócios, de produtos, de funções ou de países. Todas essas “travessias de fronteiras” contribuem com a complexidade do trabalho global. Com isso, o maior desafio para a gestão de pessoas consiste na escolha do ser humano que preencha os requisitos ideais para o desempenho dos papéis que a empresa pensou para ele, bem como possua a capacidade de desenraizar-se de sua cultura e adaptar-se, rapidamente, a um novo contexto. Tung (1998) afirma ainda que também é pouco conhecido como os expatriados percebem as experiências internacionais em suas vidas, ou seja, se os impactos são positivo ou negativo no avanço subsequente da carreira.

A administração de equipes multiculturais pode ser considerada um desafio para os gestores de pessoas. Para Freitas (2000), administrar o intercultural envolve lidar com a alteridade, a familiaridade e a estranheza; é sair do etnocentrismo e buscar desenvolver uma sensibilidade que contemple o outro. Entretanto, não basta entender o indivíduo como um ser isolado, é preciso compreender outros aspectos como cultura, representações sociais e nacionais que formam o contexto em que ele está inserido na sociedade. Estes aspectos vêm recebendo grande atenção nos estudos sobre interculturalidade. Não apenas para a investigação e o entendimento de determinados povos, raças, etnias ou tribos, mas para a aplicação prática em negócios. Já que a ampliação das práticas de gestão globais tem convivido com ambientes de trabalho culturalmente diversificados.

A pesquisa realizada objetivou compreender como ocorre o processo de expatriação em uma multinacional brasileira: aspectos relativos à seleção do expatriado, políticas de gestão de pessoas e ajustamento intercultural do expatriado numa missão internacional. Variáveis relacionadas ao ajustamento do indivíduo e da família, ao ajuste ao trabalho e outras variáveis relativas ao ajustamento ao ambiente estrangeiro em geral foram consideradas neste estudo.

O tema em questão possui grande relevância científica e social. Sua relevância científica decorre da possibilidade de produção de conhecimento sobre um fenômeno pouco conhecido e a relevância social em contribuir para a GIRH, de modo que elabore ações mais efetivas na área. Os resultados deste trabalho podem servir de subsídio para as empresas brasileiras que desejam expandir seus negócios no estrangeiro por meio do uso da expatriação. Ele permitiu conhecer um campo de estudo pouco explorado no Brasil e pode auxiliar as empresas brasileiras e os empregados em atribuições internacionais a tornarem o processo de expatriação menos doloroso e oneroso para ambas às partes. Também,

possibilitará a ampliação do estudo através de elaboração de artigos, comparações de resultados entre países e, posteriormente, o desenvolvimento de uma tese de doutorado.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*Os estudos sobre expatriação de executivos podem ser considerados recentes na literatura, especialmente, brasileira. A atualidade do tema é decorrente da internacionalização dos negócios e abertura das fronteiras geográficas mundiais que impulsionaram o “vai-e-vem” de profissionais entre países. A revisão das pesquisas sobre expatriação mostra que o foco tem sido nos aspectos de treinamento e seleção de expatriados e ajustamento intercultural com ênfase nas interações psicossociais. Neste sentido, a fundamentação teórica desta dissertação envolve três temas: aspectos culturais no estudo da expatriação, gestão de pessoas e interculturalidade; processo de expatriação e interação cultural. Ela busca investigar as questões que se relacionam com o objeto de estudo, com vistas a contribuir para o conhecimento científico na área.*

### 2.1 ASPECTOS CULTURAIS NO ESTUDO DA EXPATRIAÇÃO

A adaptação cultural faz parte de um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas e empregados que trabalham atravessando fronteiras. O aumento do número de deslocamento de profissionais para países estrangeiros a trabalho e de empresas que possuem negócios em diversos países, têm exigido um grande esforço dos indivíduos, grupos de trabalho e gestores na compreensão das diferenças culturais internas e externas ao ambiente

organizacional. Neste sentido, a discussão sobre os aspectos culturais no estudo da expatriação é composta por várias dimensões que, no seu conjunto, permitem a compreensão do fenômeno. Estas dimensões serão tratadas nas seguintes subseções: cultura, cultura organizacional e cultura nacional, aculturação e choque cultural.

A discussão sobre cultura foi realizada com base nas interações, interpretações e significações resultantes do contato do sujeito com o meio em que está inserido, seja ele família, escola, trabalho, sociedade ou grupos sociais. Ela também privilegiou a apresentação de conceitos e elementos que definem a cultura de uma sociedade, com o objetivo de compreender como estes elementos interagem para a formação da cultura de um indivíduo.

Os principais estudos sobre cultura nas organizações foram trazidos na seção sobre “cultura organizacional e cultura nacional”, objetivando entender os vários níveis em que a cultura pode ser apreendida e gerenciada nas empresas. Já na parte da cultura nacional a intenção foi compreender os traços mais comuns e gerais que definem a cultura local (do país estrangeiro) e que se expressam por meio de valores e comportamentos de pessoas ou grupos em organizações. Os traços mais comuns da cultura brasileira também foram discutidos, com intuito de trazer argumentos que ajudem na compreensão das diferenças culturais entre a organização estudada e suas filiais e outros fatores que podem influenciar no processo de expatriação.

A maneira como ocorre a adaptação de uma pessoa a uma nova cultura, principalmente do expatriado, e as orientações básicas utilizadas nas relações entre os diversos grupos culturais em um processo de interação, foram apresentadas na subseção sobre aculturação. O estudo da aculturação traz subsídios para a compreensão do universo dos negócios internacionais e dos processos de adaptação/interação entre diferentes empresas, grupos de trabalho e indivíduos, principalmente, os que trabalham atravessando fronteiras. É

no processo de aculturação que se estabelecem os primeiros contatos com a cultura do país estrangeiro e onde podem ocorrer os choques culturais.

Por fim, a última subseção trata dos conceitos e características do choque cultural e, principalmente, dos comportamentos decorrentes da mudança de país e contato com outra cultura por meio das expatriações. A desorientação psicológica causada pela incompreensão ou não entendimento dos sinais de outra cultura (no processo de aculturação) é um dos principais fatores que constituem o choque cultural.

Todos estes aspectos contribuem para a compreensão das nuances culturais decorrentes da mudança de país por meio das expatriações. Deste modo, o entendimento dos aspectos culturais serve para dar suporte ao estudo empírico sobre expatriação, como será visto no decorrer do trabalho.

### 2.1.1 Cultura

Muitas são as definições de cultura elaboradas por diversos autores da antropologia e outras ciências sociais ao estudarem o comportamento humano em sociedade. Por meio de estudos empíricos, Kluckhohn e Kroeberg<sup>1</sup> (citados por Black e Mendenhall, 1990, p. 120) identificaram 160 definições de cultura, o que os levou a concluir que

a cultura consiste de padrões comportamentais que são adquiridos e transmitidos por símbolos ao longo do tempo, que se tornam, geralmente, partilhados dentro de um grupo e são comunicados a novos membros do grupo a fim de servir como um guia cognitivo ou cópia para futuras ações.

---

<sup>1</sup> KLUCKHOHN, C.; KROEBER, A. L. **Culture**: a critical review of concepts and definitions. Vintage Books: 1952.

Segundo Joly (1993), a cultura é um conjunto de crenças que dá sentido à vida do homem. Ela regula as relações entre os indivíduos, à medida que lhes fornece modelos de interação adquiridos por meio das socializações primária (relativa ao primeiro contato social da criança que, geralmente, acontece com o grupo familiar por meio da linguagem, alimentação, etc) e secundária (introduz um indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo, como escola e trabalho). A cultura e a sociedade são duas instâncias que formam a base para a inserção do indivíduo em diferentes meios e com diferentes graus.

Entender os vários elementos que constituem a definição de cultura permite uma melhor compreensão dos relacionamentos pessoais e organizacionais entre diferentes culturas. Segundo Fisher (1997), é importante compreender a cultura para compreender o comportamento. Para ele a cultura é:

- a) *um comportamento aprendido* – significa que não é inata, embora a aprendizagem seja composta tanto de aspectos conscientes quanto inconscientes; as pessoas são socializadas na infância para aprender as regras e as normas de sua cultura; desta forma, quando alguém vai de uma cultura a outra, é possível aprender as regras dessa nova cultura;
- b) *um comportamento compartilhado* – ou seja, são as ações que o sujeito compartilha com grupos primários, secundários e outros membros da sociedade; ele é importante para sistematizar a maneira que as pessoas fazem as coisas, evitando a confusão e permitindo a cooperação entre grupos de pessoas; permite que elas possam realizar o que um único indivíduo não poderia sozinho;
- c) *um comportamento controlado* por sanções, recompensas e por punições para aquelas pessoas que são parte do grupo; isto significa que um comportamento

específico é determinado pela cultura sem que os indivíduos, usualmente, estejam cientes da influência de sua cultura.

A cultura não é herdada geneticamente, mas, sim, aprendida e derivada do ambiente social de um indivíduo, condicionando seus modos de interação e ação nos vários âmbitos da vida cotidiana. Entender a dinâmica do fenômeno cultural permite a ampliação de entendimento do mundo de significações e inter-relações a que somos submetidos diariamente através da interação com outros sujeitos dotados de culturas e valores diferentes dos nossos, como por exemplo, em relação à linguagem, à alimentação, à higiene, ao tempo e à morte.

Os estudos sobre culturas e diferenças culturais têm sido importantes na área de negócios internacionais. Eles facilitam a interação entre pessoas de diferentes nacionalidades, contribuem com as negociações internacionais e com o estabelecimento e gerenciamento de *joint ventures*, fusões, aquisições e de times multiculturais, ajudando os executivos em atribuições no estrangeiro. A maneira mais eficiente de compreender as diferenças no comportamento internacional, de acordo com Fischer (1997), é procurando diferenças significativas nos padrões de comportamentos impostos pela cultura e nos procedimentos operacionais padrão (definem os modos individuais que são esperados no grupo para perceber e raciocinar sobre o mundo em torno deles). Deste modo, o entendimento e aceitação das diferenças culturais do anfitrião auxiliam no processo de compreensão dos comportamentos padrões e, conseqüentemente, no ajuste a nova cultura.

Em suma, a cultura é uma questão bastante ampla, com vários tipos de determinantes e o indivíduo recebe a influência de todos eles. A cultura familiar, do bairro onde o indivíduo vive, da cidade, da região do país, da sua religião e, principalmente, a cultura de uma nação contribuem para compor as facetas culturais encontradas em um único sujeito. Deste modo, compreender o modo que os sujeitos expressam sua cultura nacional e organizacional são

importantes, principalmente, para as organizações multinacionais que possuem uma nova configuração geográfica da sua força de trabalho.

### **2.1.2 Cultura Organizacional e Cultura Nacional**

Antropólogos, psicólogos sociais e psicólogos *cross-cultural*<sup>2</sup> têm se associado com o intuito de aprofundar os estudos sobre cultura nacional. Vários trabalhos de cunho comparativo sobre diferenças entre as culturas e as sociedades em termos de valores foram realizados. Os primeiros trabalhos podem ser encontrados na antropologia, mais tarde na psicologia social e recentemente na psicologia *cross-cultural*. Freitas (2000) salienta que são bastante comuns os estudos sobre sucessos e fracassos organizacionais em função de uma maior ou menor atenção dedicada à compatibilidade cultural dos parceiros e negócios. Em boa medida, trata-se de estudos de casos envolvendo uma ou mais pessoas ou organizações originárias de duas ou mais culturas (fusões e aquisições).

Neste sentido, é comum abordar a organização e sua cultura sempre analisando os pressupostos da cultura nacional que ela carrega. Teekrangas e Laamanen (2002) dissertam que a pesquisa sobre cultura organizacional tradicionalmente foca no nível corporativo ou nacional. Para eles, as corporações são assumidas como compartilhando uma cultura que pode ser identificada. Smircich (1983) propõe duas linhas de pesquisa para o estudo da cultura organizacional, são elas:

---

<sup>2</sup> Lidar com ou oferecer comparação entre duas ou mais diferentes culturas ou áreas culturais. Disponível no site <http://www.m-w.com> – acessado em janeiro de 2005.

1) *A cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem*: tem um objetivo normativo, realizar diagnósticos com análises comparativas que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas e está ligada ao modelo sistêmico de organização.

Esta linha de pesquisa considera dois tipos de variáveis: (1) variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros); (2) variável interna à organização (as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos); é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações;

2) *A cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é*: esta segunda abordagem procura ir além da visão instrumental da organização para pensá-la como um fenômeno social derivado do conceito antropológico de cultura.

Dentro desta última abordagem, Smircich (1983) identifica três correntes antropológicas que embasam as pesquisas sobre cultura organizacional:

- (1) *Cognitivista*: cultura é definida como um sistema de conhecimento e crenças compartilhados. É importante determinar quais as regras existentes em uma determinada cultura e como seus membros vêem o mundo;
- (2) *Estruturalista*: a cultura se constitui de signos e símbolos. É convencional, arbitrária e estruturada. É constitutiva da ação social sendo, portanto, indissociável desta;
- (3) *Simbólica*: define cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados que necessita ser decifrado e interpretado. As pessoas procuram

decifrar a organização em termos de pautar e adequar o seu próprio comportamento.

Schein (1989) em seus estudos sobre cultura corporativa corrobora com esta última corrente de Smircich e define cultura organizacional como:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (p. 12).

Segundo Schein (1989), a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

- a) *Nível dos artefatos visíveis*: é o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos; fáceis de obter, mas difíceis de interpretar;
- b) *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*: valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- c) *Nível dos pressupostos inconscientes*: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que um pressuposto vai se tornando cada vez mais tido como certo, vai passando para o nível do inconsciente.

Aqui cabe salientar que não há uniformidade no entendimento da cultura, decorrente de modo especial, da influência de diferentes ênfases e abordagens. Entretanto, Schein (1989) afirma que se a organização como um todo vivenciou experiências comuns pode existir uma



forte cultura organizacional que prevaleça sobre várias subculturas das unidades (cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato, etc.).

Para Kilmann, Saxton e Serpa, citados por Freitas (1991), assumir uma única cultura por organização significa que existiria pouca diferença em termos de observação e questionamento dos membros ou grupos de trabalho, ou seja, não haveria discordância. No entanto, quando se considera a existência de diversas culturas, estas devem ser estudadas de diferentes formas. Segundo os autores, gerentes e administradores que endossam a Teoria X tendem a acreditar que existe uma única cultura, a cultura do alto escalão. Já aqueles que acreditam na Teoria Y entendem que as organizações podem ter múltiplas culturas. A tabela a seguir apresenta alguns pressupostos da Teoria X/Y:

**Quadro 1:** Duas Concepções sobre a Natureza Humana.

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
As pessoas são indolentes e preguiçosas.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão normal quanto brincar ou descansar.
As pessoas evitam as responsabilidades a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafio.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

**Fonte:** Freitas (1981, p.72)

A Teoria Y, segundo Freitas (1981), reconhece que existem diferenças entre os diversos grupos de trabalho e entre indivíduos, ou seja, que existe uma multiplicidade de culturas organizacionais. Para a autora, neste novo universo organizacional é que se formam as equipes multidisciplinares e multiculturais, com grande mobilidade geográfica e grande potencial de adaptação e envolvem as convivências e/ou co-habitações interorganizacionais e intergrupais que, em boa parte, vêm de matrizes culturais diferentes. Neste contexto, estão inseridos os expatriados que vêm contribuindo para o crescimento do número de equipes multiculturais em várias partes do mundo.

O surgimento de ambientes de trabalho multiculturais nas organizações decorre, em muitos casos, de fusões, aquisições ou alianças estratégicas e tem demandado dos gerentes e administradores uma melhor compreensão da cultura nacional das subsidiárias. Para Rodrigues e Duarte (1999), o entendimento da cultura nacional ajuda na representação dos traços mais comuns e gerais que definem a cultura local (do país estrangeiro) e que se expressam por meio de valores e do comportamento de pessoas ou grupos em organizações, atividades de colaboração internacional ou negócios. Levar em conta as diferenças culturais de cada país e, principalmente, respeitá-las pode ajudar a evitar choques culturais nos processos de interação intercultural e, conseqüentemente, no ajustamento de expatriados.

De acordo com Kogut e Singh (1988), os estudos sobre gerenciamento de subsidiárias têm demonstrado que as diferenças entre culturas nacionais resultam em diferenças organizacionais, práticas administrativas e expectativas do empregado. Para os autores, quanto mais culturalmente distantes são dois países, mais distantes serão, em média, suas culturas organizacionais. A distância cultural pode ser considerada como limitadora do ajustamento internacional de expatriados.

Considerado como um clássico nessa área, o trabalho pioneiro de Hofstede (2001), constitui um dos grandes referenciais dos estudos comparativos entre culturas nacionais. Em seu estudo realizado em uma multinacional americana com filiais em vários países do mundo, encontrou significativas diferenças tanto no comportamento quanto nas atitudes de empregados e executivos de diferentes países que trabalhavam para a mesma organização. A sua descoberta mais importante refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho.

Neste estudo, as diferenças culturais em nível nacional foram identificadas baseadas em pesquisas existentes em termos de:

- (a) aversão à incerteza: como as pessoas se sentem em relação a fatos incertos;
- (b) distância do poder: facilidade que tem os membros menos poderosos de uma organização de aceitar uma distribuição desigual de poder;
- (c) masculinidade x feminilidade: refere-se aos papéis que são atribuídos ao gênero em uma cultura;
- (d) individualismo x coletivismo: descreve a relação entre o indivíduo e a coletividade que prevalece em uma determinada sociedade.

A distância do poder e a evitação da incerteza são duas entre as cinco dimensões que Hofstede encontrou diferenças entre culturas no nível societal/nacional (HOFSTEDE, 2001). Isto significa que existem diferenças nas culturas organizacionais decorrentes das diferenças entre as culturas nacionais onde estão localizadas as filiais.

Segundo Fisher (1997), pessoas que partilham de uma cultura comum ou experiência nacional tendem a reagir de modo similar e refletir padrões de comportamento comuns que permitem aos observadores falar em características nacionais ou culturais, como por exemplo, o “jeitinho” brasileiro ou a pontualidade britânica. Prates e Barros (1997), em uma pesquisa realizada com empresas brasileiras, identificaram alguns traços comuns no estilo brasileiro de administrar. Para eles, os principais traços culturais presentes na empresa brasileira são:

- a) *concentração de poder* - denota uma estrutura típica do autoritarismo baseada na hierarquização/subordinação;
- b) *personalismo* – refere-se ao magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou poder de ligações (relações com outras pessoas) e não por sua

competência para o trabalho; os cidadãos brasileiros se diferenciam pela hierarquia e pelas relações pessoais;

- c) *paternalismo* - a combinação da concentração do poder com o personalismo gera o paternalismo em suas duas vertentes – o patriarcalismo e o patrimonialismo; o patriarca é aquele que tudo pode e, a quem, os membros do clã pedem e obedecem; o patrimonialismo consiste em dar aos bens públicos uso pessoal e familiar – é a face supridora e afetiva do patriarca, às custas do tesouro público.
- d) *postura de espectador* – a concentração do poder e o paternalismo induzem a uma postura do espectador, onde a falta de teor crítico das respostas revelam as principais vertentes do mutismo; são também traços culturais típicos da postura do espectador: a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças.
- e) *formalismo* – apresentado no sentido de uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas, de par com uma prática distorcida, apoiada em outros procedimentos programados para burlar as normas estabelecidas;
- f) *impunidade* – quando as lideranças se resguardam sob a impunidade o sistema jurídico institucional perde credibilidade – neste ponto há uma inversão – ao invés de premiar as condutas éticas, os procedimentos aéticos são premiados com a impunidade; as leis só existem para os que não tem poder e os direitos individuais são monopólios de poucos; sob a perspectiva de punição, o prêmio é a impunidade;

- g) *lealdade pessoal* – a coesão social no Brasil é muito marcada por este traço cultural; o membro do grupo valoriza mais sua lealdade ao líder e aos outros membros do grupo do que, às causas, obrigações e responsabilidades perante o próprio grupo;
- h) *evitar conflito* – a relação entre pessoas, em situação de desigualdade de poder, tende a criar um certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e baixa capacidade de iniciativa; esta mesma desigualdade de poder e forte dependência pode representar uma fonte permanente de conflito que, no caso brasileiro, é tratado pelo recurso de relações pessoais de intermediação (triangulação) entre líderes e liderados buscando uma permanente evitação/conciliação de conflitos;
- i) *flexibilidade* – representa uma categoria que pode ser analisada sob dois enfoques: adaptabilidade e criatividade; adaptabilidade – é uma capacidade criativa que se exercita dentro de limites pré-fixados. Este contorno restritivo é o processo que decorre em conseqüência das regras e normas do subsistema institucional – deste confronto entre formalismo e lealdade a pessoas emerge o “jeitinho” sendo a própria criatividade; criatividade – este traço traz consigo a inovação como elemento gerador de igualdade entre os indivíduos.

Nesta mesma linha, os estudos de Urdan e Urdan (2001), sobre estilo gerencial brasileiro e suas semelhanças e diferenças com os estilos gerenciais de europeus latinos e anglo-saxões, salientam que na gestão brasileira predomina a orientação para o empregado. Segundo eles, isso significa dizer que, no exercício de suas funções, o gerente demonstra interesse pela satisfação e pelo compromisso dos subordinados com o trabalho, respeita as idéias e os sentimentos dos funcionários. Essa característica possui ampla relação com os

traços culturais de paternalismo e lealdade às pessoas apresentadas por Prates e Barros e demonstram que é possível definir traços e comportamentos padrões que são orientados pela cultura nacional do indivíduo.

Os desafios de competitividade têm feito os indivíduos e as organizações prestarem mais atenção nas diferenças entre culturas nacionais com o intuito de conseguir uma melhor adaptação a novos ambientes culturais. A atual configuração dos mercados, negócios e empregos globais têm exigido processos de aculturação dos profissionais em várias culturas pelo mundo afora, como será apresentado no próximo tópico.

### **2.1.3 Aculturação**

A cultura da qual fazemos parte (onde nascemos e fomos educados) afeta fortemente nossas normas e comportamentos. Então ir de uma cultura a outra, para viver e trabalhar conduz a um processo de aculturação. De acordo com o dicionário Merriam-Webster (2004), *aculturação* é a modificação cultural de um indivíduo, de um grupo ou de pessoas adaptando-se ou adquirindo traços de outra cultura.

Para Freitas (2000, p. 24), a aculturação “é o processo através do qual duas culturas distintas se interpenetram e se influenciam, resultante de um compromisso ou de um consenso negociado, no qual os atores cooperam para atingir seus objetivos”. No que diz respeito à administração intercultural, o processo de aculturação é particularmente valioso nos casos de aquisição e fusão de empresas de diferentes matrizes culturais e no ajustamento de empregados enviados para viver e trabalhar no estrangeiro.

De acordo com Padilla e Perez (2003), há uma variedade de fatores que influenciam os diferentes modos que as pessoas se aculturam. Para os autores, existem muitas condições sociais e ambientais ou limitações que podem determinar as estratégias disponíveis aos indivíduos ou grupos no processo de acomodação dos recém-chegados. São elas: estrutura e função familiar, aderência a certas religiões, crenças e práticas, gênero, força dos relacionamentos entre os grupos majoritários e minoritários, características de personalidade e o início da idade de contato intergrupal. A aculturação, para os articulistas, é mais complexa do que sugerem modelos recentes, pois não é meramente o resultado de dois grupos culturais que estão em contato.

Berry<sup>3</sup> (apud Tung, 1993, p.465) identificou duas dimensões da aculturação: (1) a *preservação cultural* – definida como sendo a extensão que cada membro de um subgrupo cultural precisa preservar de suas próprias normas culturais; e (2) a *atratividade à sociedade parceira* – definida como sendo a extensão na qual os membros de um subgrupo cultural são atraídos pelas normas de uma grande sociedade onde eles operam. Com base nestas duas dimensões, Rieger e Wong-Rieger<sup>4</sup> (apud Tung, 1993, p. 466) definiram quatro orientações básicas para as relações entre grupos culturais, que são:

- 1) *integração* - atração pela cultura do outro grupo cultural com preservação das normas da própria cultura;
- 2) *assimilação* - atração pela cultura do outro grupo cultural, sem preservar as normas da própria cultura;

---

<sup>3</sup> BERRY, J. W. Acculturation as varieties of adaptation. In.: PADILLA, A. M. (Ed.), **Acculturation: theory and some new findings**. Boulder, CO: West-view Press, 1980.

<sup>4</sup> RIEGER, F.. WONG-RIEGER, D. The application of acculturation theory to structuring and strategy formulation in the international firm. Paper presented at the **Strategy Management Society Annual Meeting**, Toronto, October 1991.

- 3) *separação / segregação* - preservação das normas da própria cultura com rejeição à cultura do outro grupo;
- 4) *marginalização* – não preservação das normas da própria cultura e rejeição pela cultura do outro grupo.

Em seus estudos realizados com uma população de imigrantes e expatriados demonstraram que a integração é a melhor forma de interação entre pessoas de duas culturas, pois permite àqueles que adotam esta orientação, que se integrem a outra cultura e ao mesmo tempo continuem leais à sua própria cultura. No outro extremo (e de modo mais prejudicial), está a marginalização, situação em que o indivíduo reconstrói sua identidade. Entre estes dois extremos estão a assimilação e a separação (RIEGER; WONG-RIEGER apud TUNG, 1993, 1998).

Viver em um novo ambiente e cultura, principalmente, em um país estrangeiro é uma experiência desafiadora, que caracteriza, basicamente, a situação de expatriação. Uma missão no exterior é uma mudança que requer do expatriado reestruturação, desenvolvimento e adaptação em resposta às exigências do novo ambiente. Para Mendenhall e Oddou (1985) entender os fatores-chave que constituem o processo de aculturação do expatriado ajudaria aos gestores no desenho de (1) seleção de instrumentos que predizem a aculturação do expatriado e (2) programas de treinamento que dirigiriam aos fatores relevantes da aculturação e ao treinamento de expatriados nas habilidades necessárias para esse processo.

No processo de expatriação, mais especificamente no ajustamento intercultural do expatriado, a aculturação é o fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade. Para Tung (1993, 1998), a tipologia de Rieger; Wong-Rieger (1991) serve também para demonstrar o processo de interação/aculturação entre expatriados e anfitriões do país nacional em um contexto internacional.



Para a autora, na integração os melhores elementos da cultura do anfitrião e do país de origem são preservados. Na marginalização o expatriado ou rejeita ou é rejeitado pela cultura do anfitrião e do país de origem. Quando o expatriado adapta-se, unilateralmente, às normas e aos padrões de comportamento do país anfitrião ele está realizando sua aculturação pelo processo de assimilação. Na separação, o expatriado retém seu conjunto distinto de normas e comportamentos. Assim, parece que os grupos que usam a integração e assimilação, provavelmente, terão mais facilidade para sobreviver e terem sucesso em suas atribuições de expatriação. Estes dois grupos são mais abertos às culturas dos países estrangeiros, ou seja, possuem maior facilidade no ajustamento intercultural. Além disso, o sucesso na adaptação a uma nova cultura é um dos fatores responsáveis pela diminuição do choque cultural como será visto na seção subsequente.

#### **2.1.4 Choque Cultural**

Para Freitas (2000), a palavra “choque” remete a uma experiência psicológica tida como sofrida e dolorosa para um indivíduo, que o faz mergulhar na confusão, na insegurança e na desorientação a respeito de si mesmo e do seu mundo. Segundo a autora, o choque é um estado cuja intensidade e duração varia de indivíduo para indivíduo e depende da psicodinâmica do sujeito e de seus processos cognitivos, os quais podem o ajudar na correta percepção do ambiente estrangeiro. Segundo De Cieri, Dowling e Taylor(1991), as pessoas experimentam dificuldades quando se movem através de culturas e certo desconforto pode ser identificado como choque cultural, ou seja, ocorre uma reação negativa frente ao impacto de uma nova experiência cultural.

De acordo com Hofstede (2001), o choque cultural refere-se ao impacto social e físico de um novo e diferente ambiente e é uma desorientação psicológica causada pela incompreensão ou não entendimento de sinais de outra cultura. Read<sup>5</sup> (apud Freitas, 2000, p. 30) salienta que o choque cultural como um processo normal e natural na adaptação a uma cultura estrangeira, tem as seguintes características: a) perda de alguns aspectos das referências familiares, entre as quais as noções de contexto, tempo e espaço; b) ruptura na comunicação interpessoal e incapacidade de estabelecer e manter um contato por causa dos problemas de contexto, códigos e de tradução; c) uma crise de identidade pessoal: cada um percebe o mundo de certa maneira e organiza e utiliza as informações de acordo com esta percepção. Quando se está numa situação intercultural, torna-se mais difícil compreender o que os novos estímulos querem dizer e não se sabe como lidar com a situação; existe o caos, a necessidade de aprender novos comportamentos e de novo ajustamento cognitivo, emocional, cultural e psicossocial.

Quando expatriados entram a primeira vez em uma cultura, há incerteza sobre os comportamentos que são considerados aceitáveis. Num primeiro momento, os expatriados podem descobrir que muitos comportamentos considerados aceitáveis no seu país de origem não são aceitáveis no país anfitrião e que comportamentos considerados ofensivos em seu país de origem podem ser aceitáveis no país anfitrião (BLACK; GREGERSEN, 1991). Isto é importante considerar, pois, de acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991), quando um indivíduo deixa uma condição familiar e entra em uma não-familiar, velhas rotinas são interrompidas criando incertezas psicológicas. Esta interrupção invoca um desejo por reduzir a incerteza inerente à nova situação, especialmente, em consideração a novos comportamentos

---

<sup>5</sup> READ, D. L'Organisation, l'individu et l'environnement interculturel, CREA, **Cahiers de Recherche**, n.37, jan/1995.

que podem ser requeridos ou esperados. Neste estágio, vários fatores podem aumentar ou diminuir a incerteza e causam também um aumento ou diminuição no choque cultural.

Para De Cieri, Dowling e Taylor (1991), o choque cultural pode ser experimentado ainda em termos de sentimentos negativos em relação à cultura do país anfitrião e às pessoas e uma grande vontade de querer retornar para o país de origem. Assim, muitos ajustamentos precisam ser feitos na chegada ao país estrangeiro. A demanda por múltiplos ajustamentos em um curto espaço de tempo é parte principal do fenômeno do choque cultural.

Em resumo, o choque cultural pode ser descrito como as ondas de emoções que um empregado expatriado sente imediatamente na chegada em um país estrangeiro – um país com uma cultura e, muitas vezes, língua diferente (SIMS; SCHRAEDER, 2004). Desta forma, para os autores, o choque cultural pode envolver um processo incremental onde o expatriado experimenta vários níveis de frustração que simplesmente se desenvolvem até o inevitável acontecer – uma explosão de raiva, frustração, depressão e saudade de casa. Além disso, o choque cultural pode se dar no ambiente organizacional (diferença entre as culturas organizacionais) e no contato diário com os nativos (diferenças na cultura nacional). A capacidade de lidar com estes ambientes organizacionais complexos e gerenciar indivíduos de diversas culturas têm sido alguns dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas nos dias de hoje, conforme será visto na próxima seção.

## 2.2 A GESTÃO DE PESSOAS E O DESAFIO INTERCULTURAL

Atualmente, diante da grande complexidade dos ambientes organizacionais as empresas globais têm buscado aumentar seu repertório de conhecimentos e habilidades. Isto é

conseguido, em parte, devido a uma maior mobilidade dos quadros gerenciais, de especialistas que se deslocam para implantar ou dar impulso a novos projetos e da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) que administra estes quadros com intuito de produzir as competências locais necessárias.

Os empregados em atribuições internacionais são tradicionalmente categorizados como um dos três tipos: cidadão da matriz – significa que a nacionalidade do empregado é igual a matriz; cidadão do país anfitrião – é um empregado com a mesma nacionalidade da subsidiária; cidadão do terceiro país – é o termo usado para os empregados de outros países que não são dos países da matriz ou das subsidiárias. A maior parte das atividades da GIRH é voltada ao gerenciamento de expatriados que são os cidadãos da matriz e os cidadãos do terceiro país, empregados que trabalham fora de seu país de origem (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Freitas (2000) afirma que as empresas globais precisam, a cada dia mais, de uma definição estratégica de recursos humanos. Para a autora, como prática comum, são realizados recrutamento e seleção internacional levando em consideração não um cargo específico, mas um conjunto de atributos relacionados às habilidades específicas como atitude, motivação, abertura para o novo a fim de obter um “arsenal” de profissionais, os expatriados, com grande potencial de adaptação a qualquer contexto cultural. Deste modo, a viabilidade de algumas funções adicionais da gestão de recursos humanos em corporações globais como, o gerenciamento de equipes multiculturais, a aplicação, comparação e adequação das práticas de gestão de pessoas em diferentes países onde estão as subsidiárias, são conseguidos graças às estratégias de Gestão Internacional de Recursos Humanos (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Schuler, Budhwar e Florkowiski (2002) salientam que as principais atividades e processos de planejamento que os gestores de Recursos Humanos Internacionais precisam dirigir são: a atribuição e o planejamento de custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; administração de compensação e processo de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes e o processo de imigração. Estas atividades têm grande importância para o sucesso dos negócios internacionais e, segundo Ashamalla (1998), uma ineficaz seleção e preparação antes da partida, inadequado suporte durante a atribuição e repatriamento impróprio depois de conclusão da tarefa podem contribuir para a falha de missões no estrangeiro.

Ao tratar da questão de como administrar a interculturalidade, ou seja, equipes multiculturais e empregados de uma mesma empresa espalhados geograficamente, Freitas (2000) salienta a necessidade de atenção redobrada por parte dos gestores de recursos humanos. Para ela, as empresas mundiais têm definido políticas que vão desde uma homogeneização de tratamento (com um mínimo de ajuste às leis e costumes locais) até uma completa diferenciação de práticas na forma como seus recursos humanos são geridos nas diversas unidades. “Questões como desenho de carreiras e de promoções, treinamento e desenvolvimento, acabam tendo um peso tão significativo quanto à própria política de salários praticada” (p. 16).

A constituição de uma equipe multicultural, segundo Freitas (2001), também impõe algumas novas definições na forma jurídica dos contratos e no estabelecimento das relações entre os indivíduos. Para a autora, uma empresa poderá desenvolver uma cultura interna onde a diversidade cultural pode ser valorizada e utilizada como vantagem potencial, pode ser negada ou ainda ser depreciada. Estas são posturas que traduzem uma forma particular de

administrar os recursos humanos vindos de diversas culturas. A adaptação a este novo cenário intercultural requer novas e diferentes competências dos profissionais globais.

Contudo, o maior desafio para a gestão de pessoas tem sido encontrar o profissional que preencha tanto os requisitos mínimos para a realização e sucesso da tarefa, como possua as características imprescindíveis para a adaptação a novos ambientes culturais. Com isso, as empresas multinacionais têm privilegiado a contratação de executivos que possuam experiência internacional e características pessoais voltadas para processos de mudança e adaptação em ambientes multiculturais. O fator humano, neste caso, é aspecto de grande relevância para o bom andamento dos negócios.

### 2.3 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E INTERAÇÃO CULTURAL

Expatriação e expatriado são palavras que têm, em português, uma conotação triste e melancólica, pois significam<sup>6</sup>: exílio, desterro, expulsão ou banimento da pátria. Também, tem o sentido de: ir para o exílio ou ir residir em país estrangeiro, porém neste sentido o mais comum é dizer “transferido” e não “expatriado”. O mesmo não ocorre nos idiomas inglês e francês, cujo significado é praticamente “neutro”, ou seja, ir residir em outro país. Isto pode ser, provavelmente, explicado pela história colonizadora vivenciada pela França, Inglaterra e, mais recentemente, pelos Estados Unidos.

No âmbito organizacional, a expatriação tem sido uma alternativa praticada pelas grandes empresas multinacionais, especialmente na última década, como estratégia

---

<sup>6</sup> Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa – disponível em <http://www2.uol.com.br/michaelis/> - acessado em 01/12/2004.

competitiva. A expatriação é, segundo Freitas (2000, p. 20), “o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país”. Ela é uma experiência que envolve o indivíduo e sua família de maneira intensa, que mobiliza fortemente as suas energias emocionais favorecendo a criação de expectativas legítimas. Coloca o indivíduo frente a frente com muitas situações para as quais o expatriado e sua família não estavam preparados nem mesmo na sua imaginação (FREITAS, 2000).

Para Schuler, Budhwar e Florkowski (2002), muitas empresas multinacionais possuem um departamento de recursos humanos para desenvolver e administrar as políticas e práticas globais que atravessam uma variedade de nações, cada qual com sua própria cultura, leis, economia, política e características históricas. De acordo com a pesquisa realizada em 2003/2004 pela Windham International and National Foreign Trade Council com 134 respondentes de pequenas e médias organizações de um total de 7.486 escritórios localizados através do mundo, oitenta e seis por cento (86%) dos respondentes padronizam sua política de expatriação. Dentre estes, 74% utilizam o método de padronização global, 16% padronização regional e 2% padronização divisional. Além das políticas e práticas de gestão, o setor de gestão de pessoas é responsável por todo o processo de expatriação.

Para Tung (1988), o processo de expatriação de uma organização pode ser definido como um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Mesmo as empresas que entendem a necessidade de realizar um processo de expatriação cuidadoso (seleção eficaz, políticas e programas de treinamento adequados, entre outros aspectos), não levam em conta que o ajustamento internacional é um construto multifacetado (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Diante disso, os critérios usados para selecionar e treinar os executivos expatriados são, freqüentemente, simplistas e rígidos (TUNG, 1981; FISH, 1999; FRANKE e NICHOLSON, 2002). Para Pereira, Pimentel e Kato (2004), isso ocorre em virtude de que o critério de seleção utilizado em grande escala nas empresas multinacionais, é o produto do entendimento de que o histórico de sucesso de um executivo em gerir uma companhia em um determinado país naturalmente o habilita para desenvolver seu trabalho em qualquer outro lugar com os mesmos resultados.

Apesar de todas as vantagens e benefícios que a expatriação pode trazer para o funcionário, existem algumas dificuldades inerentes a este processo. Uma das dificuldades decorrente da transferência de uma cultura para outra, na concepção de Deresky (2004), é atribuída, em grande parte, pelos fracassos em adequar processos de preparação e planejamento para as transições de entrada e reentrada do profissional e sua família. Outros problemas que podem surgir no processo de expatriação estão ligados aos aspectos financeiros e da carreira profissional, de ajustamento da família e ao país estrangeiro em geral.

A questão do retorno da expatriação também tem sido bastante tratada na literatura atual. Para Tung (1988), o processo de retorno depois de vários anos de ausência - incluindo a adaptação a uma nova posição, a um novo lar e a busca por um novo emprego para a esposa - pode ser traumático. A repatriação definida como o processo de retorno para o país de origem quando completada um missão (internacional), depende em grande parte de como a organização e o indivíduo vinham conduzindo os vários estágios do processo de expatriação (NAPIER; PETERSON, 1991). Para os autores, o sucesso na seleção e processo de treinamento na atribuição internacional não garante para a organização e o indivíduo o sucesso na reentrada.



Para Freitas (2000), os expatriados ao retornarem para o país de origem, ou seja, ao se tornarem repatriados podem encontrar no local de trabalho uma série de dificuldades que vão desde o ressentimento de colegas até o fato de terem a sua experiência de alguns anos completamente invalidada pela indiferença dos chefes a respeito de suas novas habilidades e vivências. Em suma, o processo expatriação em conjunto com o retorno do expatriado para sua nova função no país de origem tem exigido uma grande atenção dos gestores de recursos humanos, principalmente, porque podem definir o sucesso ou falha de uma atribuição internacional. Além disso, a seleção de pessoas aptas para um processo de expatriação é um dos fatores-chave para o sucesso da missão e decorre de muitas etapas, como será visto a seguir.

### **2.3.1 A Seleção do Candidato à Expatriação**

De acordo com Baruch, Steele e Quantrill (2002), há três situações básicas para o uso de expatriados. Primeiro, as necessidades específicas do negócio, como a transferência de conhecimento. Neste caso, são enviadas pessoas com habilidades ou experiências específicas. Também é utilizada quando estas habilidades específicas faltam na operação de destino. A segunda razão é o desenvolvimento de carreira, que significa dar a gerentes promissores a oportunidade de ir ao exterior para ganhar experiência na autonomia e na auto-suficiência das atividades gerenciais. Na terceira razão está o controle sobre operações no exterior, que significa manter a subsidiária em linha com o sentido organizacional da matriz. Isto normalmente é feito por gerentes seniores (BARUCH, STEELE; QUANTRILL, 2002).

Tung (1981) indica que os expatriados em atribuições estrangeiras estão classificados em quatro categorias principais: (1) executivo oficial principal, cuja responsabilidade é de gerenciar e dirigir a operação inteira; (2) reprodutor de estruturas ou cabeça funcional, cujo trabalho é estabelecer departamentos funcionais em uma filial estrangeira; (3) atacante de problemas, cuja função é analisar e resolver um problema operacional específico; (4) elementos ou membros ordinários da organização.

Os objetivos de uma atribuição internacional diferem entre organizações e expatriados. A escolha do executivo a ser expatriado nem sempre é fácil para as companhias internacionais. Dependendo da complexidade da missão e dos objetivos que a empresa espera alcançar, pode significar um grande risco. Quando o resultado é uma falha devido ao desempenho ineficaz ou um retorno prematuro do expatriado, geralmente, a missão incorre em custos. O custo de prestar serviços de manutenção a gerentes internacionais móveis é elevado, aumentando os encargos; não apenas os custos materiais de recolocação de expatriados e, freqüentemente, sua família, mas também os custos administrativos de encontrar a pessoa certa, de prepará-la e de reassimilação (repatriação) no retorno. (CALIGIURI, 2000, MENDENHALL; ODDOU, 1985, TUNG 1981).

Franke e Nicholson (2002) salientam que o sucesso do expatriado tem determinantes tanto genéricos quanto de situações específicas. Os fatores genéricos são aqueles que se aplicam à maioria das circunstâncias. Os fatores de situação específica são aqueles relacionados às demandas locais da tarefa ou cultura. O expatriado precisa ter competências técnicas ou em negócios relacionados ao seu trabalho devido à distância da sede (Tung, 1981).

A busca por critérios de seleção que ajudem a determinar se uma pessoa permanecerá até o final da missão, adaptar-se-á à cultura do anfitrião e realizará os objetivos estratégicos e

táticos de sua designação são considerados relevantes para o sucesso de uma missão (FRANKE; NICHOLSON, 2002). Entretanto, a dificuldade em estabelecer estes critérios, reside no fato de que os estudos sobre o assunto, têm usado diferentes listas de critérios com a conseqüência de que os resultados diferem de acordo com o exemplo utilizado (tipo de companhia) e a nacionalidade (FRANKE; NICHOLSON, 2002).

Segundo Fish (1999), parece que as empresas têm dado mais atenção para o repertório de comportamentos apropriados, com respeito à preparação para atravessar fronteiras, socialização, ajustamento e repatriação e inadequada atenção quando se considera o comportamento em um estágio da seleção. Pesquisa com 72 gestores de recursos humanos de multinacionais, responsáveis pela seleção de candidatos para trabalhar como representantes em negócios internacionais identificaram uma série de fatores chave para o sucesso de expatriados. Os três principais fatores a que se atribui o grau de sucesso dos expatriados são: (1) adaptação intercultural; (2) habilidades técnicas para a tarefa e para gestão; (3) a estabilidade e adaptabilidade da família. Estes três fatores somados justificam 70% das respostas atribuídas pelos gestores para o sucesso dos expatriados (FLYNN, 1995).

Franke e Nicholson (2002) realizaram um estudo sobre os critérios aplicados para a seleção de candidatos à expatriação. Eles construíram um ranking de 15 itens, entrevistando doze dos principais estudiosos internacionais em gerência intercultural. Depois, compararam com os dados recolhidos de 700 participantes de empresas. Os resultados indicam que suas avaliações convergem com o ranking dos especialistas em muitos aspectos. Nesta pesquisa, perceberam que as práticas atuais mostram que a competência técnica é o critério de seleção mais amplamente utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. Aspectos familiares e influência da linguagem, geralmente, apresentam baixa consideração pela companhia. Para os autores, a competência técnica como uma qualidade é necessária para resolver problemas nos negócios e para ganhar respeito entre

os colegas, mas pode não ter conexão com o sucesso da designação. Mais importante, em muitos casos, parecem ser as habilidades interpessoais, características da personalidade ou os fatores por de trás de sua história social. Provavelmente, o mais importante e negligenciado fator no processo de seleção é a situação da família e o suporte que será dado ao cônjuge na designação no estrangeiro. (FRANKE; NICHOLSON, 2002).

Conforme Ashamalla (1998), um rigoroso processo de seleção pressupõe:

(1) Utilizar dispositivos apropriados de seleção. Uma bateria de instrumentos e testes acoplados a entrevistas e um centro de avaliação podem ser usados para melhor preceder a probabilidade de sucesso na colocação. Quando possível realizar avaliações por pares de repatriados que já tenham retornado de um posto no exterior o que ajudaria na colocação do candidato certo para a posição em aberto.

(2) Considerar os resultados da auto-avaliação do candidato. Um melhor resultado de um bom processo de seleção, geralmente, está associado a autodecisão do candidato expatriado para prosseguir com a missão ou desistir.

(3) Planejar o tempo adequado para o processo de seleção. Muitas vezes o expatriado é selecionado espontaneamente por causa de uma necessidade urgente de um determinado suporte em uma operação no exterior.

(4) Avaliar as estratégias de operações no estrangeiro, com freqüência, meses antes de serem feitas as previsões da GIRH e os esquemas de planejamento e recrutamento para longas-missões.

Uma seleção, segundo Tung (1988), merece atenção porque incorpora muitas variáveis que contribuem para o sucesso da missão. Para ela, a seleção envolve os seguintes aspectos: 1º) uma identificação clara da natureza do trabalho e uma colocação das qualidades e atitudes

requeridas pelo expatriado que será atribuído para aquele trabalho. 2º) adequadas informações envolvendo as diferenças entre as políticas, leis, forças culturais e sociais do país de origem e do país da missão no estrangeiro. 3º) avaliação do candidato voluntário para servir na operação no exterior, atual preparação para fazê-la e a habilidade de servir efetivamente onde poderia ter uma grande diferença cultural. 4º) habilidade de colocação do candidato e da família e preparação para viver fora. Por fim, para algumas das missões de trabalho, os profissionais locais deveriam ser considerados ao invés de utilizar expatriados, dado que, algumas vezes, eles têm adequadas qualidades e competências profissionais para o trabalho.

Para Fish (1999), ainda existem três aspectos críticos em relação às seleções que devem ser tratados. Primeiro, os selecionados para a missão no estrangeiro precisam entender os objetivos de sua corporação e a intenção dos negócios claramente. Igualmente, eles precisam ter capacidade de gerenciar esta intenção. Segundo, tais pessoas também precisam estar cientes da diversidade de sua empresa em termos de local e pessoas. Finalmente, as empresas precisam buscar o seu talento gerencial *cross-border*<sup>7</sup> e não apenas dentro da organização.

Conforme verificado nesta revisão, não existe uma fórmula única que descreva um processo de seleção adequado. Fish (1999) aponta para o uso e aplicação de múltiplos indicadores, fontes e métodos para a seleção de executivos para uma designação no estrangeiro. Entretanto, como já foi visto anteriormente, o preenchimento de todos os requisitos imprescindíveis no processo de seleção não garante o sucesso da missão. As características gerais de uma cultura nacional e de socialização secundária do indivíduo dentro de uma organização (relações de subordinação e poder, autonomia, criatividade, etc) também possuem uma grande parcela de contribuição para o sucesso de uma expatriação. Os

---

<sup>7</sup> Entre diferentes países ou envolvendo pessoas de diferentes países – disponível em <http://dictionary.cambridge.org> – acessado em janeiro de 2005.

fatores que contribuem para o bom ajustamento intercultural do expatriado durante esse processo são considerados importantes para o sucesso da missão.

### **2.3.2 Definição de Ajustamento**

No senso comum, adaptação “refere-se às mudanças que ocorrem nos indivíduos ou nos grupos em resposta às demandas ambientais”<sup>8</sup>. Para Ali, Van der Zee e Sanders (2003), o ajustamento pode ser considerado como o resultado do processo da adaptação. Existem várias esferas do ajustamento sendo possível fazer distinção entre elas. Uma distinção pode ser feita entre o ajustamento psicológico e sociocultural (SEARLE; WARD, 1990). O ajustamento psicológico refere-se aos resultados psicológicos que influenciam na saúde mental e na satisfação pessoal e permitem ao indivíduo manter certa “normalidade” da matriz dinâmica de componentes da personalidade (sistemas comportamentais, ideacionais e emocionais); a pessoa bem ajustada psicologicamente vive confortavelmente consigo mesma e com os outros (SAWREY; TELFORD, 1971). O ajustamento sociocultural refere-se aos resultados psicológicos que ligam indivíduos a seu novo contexto externo tais como a habilidade de tratar dos problemas diários, particularmente nas áreas de vida familiar, trabalho e escola.

A soma dos indicadores de ajustamento psicológico e sociocultural remete a uma outra dimensão do ajustamento denominada interação intercultural. Esta dimensão foi definida como a habilidade de tratar com pessoas de outras culturas e pode ser considerada como uma sub-dimensão do ajuste sociocultural. De acordo com Ali (2003), o ajustamento intercultural

---

<sup>8</sup> Merriam-Webster Online Dictionary – disponível em <http://m-w.com/> – acessado em outubro de 2004.

pode ser definido como o grau de conforto psicológico com relação a vários aspectos do país anfitrião.

O estudo atual focalizou em determinantes do ajustamento intercultural de expatriados, repatriados e suas famílias. Tung (1981) afirma que a habilidade de adaptar-se às culturas novas é um dos fatores mais importantes que contribuem ao sucesso de uma experiência de expatriação. O sucesso de uma atribuição internacional é determinado pela adaptação do expatriado e sua família às novas circunstâncias vivenciadas (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991) conforme será visto nas seções subseqüentes.

### **2.3.3 Teorias de Ajustamento de Expatriados**

Nesta seção, serão evidenciadas duas teorias de ajustamento de expatriados, buscando definir quais são os fatores que contribuem para o ajustamento de expatriados durante a missão. São elas:

- A Estrutura do Ajustamento Internacional de Black, Mendenhall, e Oddou (1991);
- O Modelo de Ajustamento Intercultural de Parker e McEvoy (1993).

Black, Mendenhall e Oddou (1991) propuseram um modelo de ajustamento de expatriados (conforme quadro 2). O modelo proposto sugere que o ajustamento de expatriados seja formado por duas etapas: ajustamento antecipado e ajustamento no país estrangeiro. Os fatores relacionados ao trabalho e à organização formam a base desta teoria. Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991) o ajustamento internacional tem três dimensões básicas: ajustamento no trabalho, que se refere às atribuições e tarefas relativas ao cargo; ajustamento

na interação com os membros da cultura estrangeira, que se refere à integração ou socialização com os membros da cultura estrangeira; e ajustamento ao ambiente estrangeiro em geral, que se refere às condições de vida no país estrangeiro. Este modelo não foi testado empiricamente no trabalho dos autores.

**Quadro 2 - Modelos de Ajustamento do Expatriado**

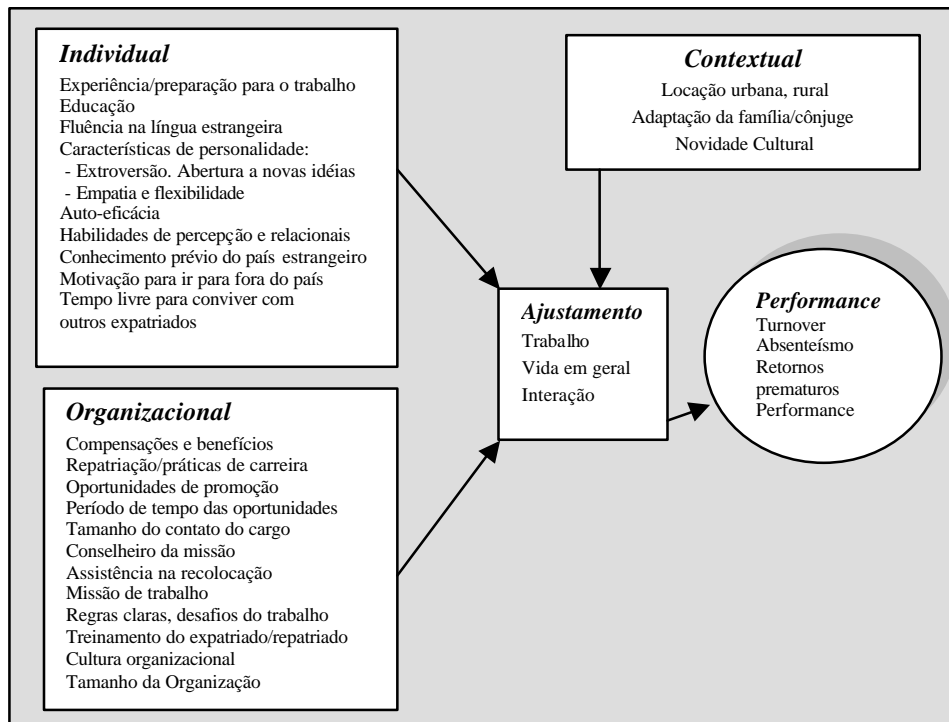
Ajustamento Antecipado		Ajustamento no País Estrangeiro		
Fatores relacionados:		Fatores relacionados:		
Ao indivíduo	À organização	Ao trabalho	À cultura organizacional	Ao contexto fora do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia internacional;</li> <li>• Treinamento intercultural antes do embarque para o país estrangeiro.</li> <li>• Ambos são positivamente relacionados com o ajustamento internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo e critérios de seleção do expatriado positivamente relacionado com o ajustamento internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fatores inibidores:</i> novidade do papel e conflito do papel a ser desempenhado.</li> <li>• <i>Fatores facilitadores:</i> clareza do papel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta novidade da cultura organizacional negativamente associado com o grau de ajustamento.</li> <li>• Apoio dos membros da organização positivamente relacionado com o grau de ajustamento.</li> <li>• Suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge será positivamente relacionado ao grau de ajustamento internacional.</li> </ul>

**Fonte:** adaptado de Black, Mendenhall e Oddou (1991)

Parker e McEvoy (1993) desenvolveram um pouco mais o modelo proposto por Black, Mendenhall e Oddou (1991). Nesse modelo (conforme figura 1), distinguiram e expandiram os antecedentes individuais, organizacionais e contextuais que podem influenciar o trabalho do expatriado, a vida em geral e as interações no país anfitrião.



**Figura 1 – Modelo de Ajustamento Intercultural**



**Fonte:** Parker; McEvoy (1993)

Para Parker e McEvoy (1993), o fator contextual (como local da expatriação, se urbana ou rural e novidade cultural) é adicionado ao modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) como sendo responsável junto com os fatores organizacionais e individuais pelo ajustamento no trabalho, na vida em geral e na interação. No modelo dos autores, estes três fatores definem o ajustamento e resultam na performance do expatriado (turnover, absenteísmo ou retornos prematuros).

Mesmo que os modelos acima tenham como alvo o ajustamento intercultural de expatriados, muitas outras variáveis podem ainda ser consideradas no ajustamento destes e serão discutidas na próxima seção, tais como competências e habilidades específicas para a missão, situação familiar, diferenças culturais, etc.

### 2.3.4 Ajustamento Intercultural de Expatriados

Segundo Wang (2002), muitos estudos têm identificado importantes fatores que precedem o ajustamento intercultural de expatriados. Por exemplo, estudiosos têm verificado que a distância cultural (fator cultural) é negativamente relacionada com ajustamento do expatriado. Por outro lado, as práticas de gestão de recursos humanos, como compensação, seleção, treinamento e suporte oferecido pela organização (fatores organizacionais) apresentam uma relação positiva. A personalidade, as características demográficas e a questão familiar (fatores individuais) também estão relacionados com o ajustamento do expatriado. Desta forma, os fatores que influenciam o ajustamento podem ser divididos em: relativos ao país (país de origem e país anfitrião), organização, indivíduo e família.

#### 2.3.4.1 Fatores relacionados ao país

Os fatores relacionados ao país anfitrião são aqueles fatores peculiares ao país estrangeiro que promovem ou limitam o ajuste do expatriado. Por exemplo, a cultura de alguns países anfitriões é mais difícil de adaptar-se do que outras (MENDENHALL; ODDOU, 1985). Diferentes padrões de ajustamento são esperados dependendo do grau de similaridade com a cultura de origem ou com outras culturas estrangeiras experimentadas previamente; quanto maior a novidade cultural mais longo e severo será o choque cultural na chegada ou no retorno da expatriação (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

De acordo com a pesquisa da Windham International and National Foreign Trade Council (2003/2004), os três países que mais enviam expatriados para missão são: Reino Unido (43%) no topo das localizações, seguido pelos Estados Unidos (37%), China (18%), Singapura (15%) e Alemanha (15%). A China aparece ainda em primeiro lugar com 36% entre os mais novos destinos de envio de expatriados.

Nesta pesquisa, são também apresentados os países onde existem as maiores dificuldades de atribuições para os expatriados e os administradores do programa de expatriação. A China foi citada por 23% dos pesquisados seguido pelo Japão (16%) e Estados Unidos (12%) como tendo os maiores desafios para os expatriados. As razões apontadas para os desafios na China foram: pagamento de impostos, dificuldades de obter certas mercadorias, qualidade de vida, segurança, SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave), difíceis condições de vida, diferenças culturais, preocupação com a saúde, comida, logística, cuidados médicos, poluição, acesso a internet, grande distância entre os lugares, educação em áreas rurais, expectativas de mudanças de leis e de governo.

Os três países que produzem as maiores dificuldades nas missões internacionais para os administradores de programas são também a China (citada por 24% dos respondentes), seguida pelo Japão (17%) e Estados Unidos (14%). A Itália aparece nesta relação em 7º lugar com 7% das respostas. Dentre as dificuldades encontradas na China estão: pagamento de taxas e impostos mensais, manter o empregado e família feliz, muitas regras e regulamentos no país, expectativas de leis e assuntos governamentais que mudam continuamente e condições do controle político, segurança, burocracia, os custos de moradia e acessibilidade, diferença de fuso horário, visto de trabalho, cultura e idioma, grande número de benefícios fornecidos ao expatriado para manter e coordenar. Na Itália os problemas se relacionam com: imigração, visto e aquisição de autorização de trabalho, taxas severas e condições do visto, *staff* local pouco acessível para com os expatriados.

Outros fatores relacionados ao país anfitrião, para Schneider e Asakawa (1995), incluem também as atitudes em relação às multinacionais, o grau de nacionalismo e os papéis dos expatriados em comparação com os gerentes nativos. Por exemplo, alguns países estão procurando ativamente o investimento estrangeiro e atraindo companhias, enquanto outros são mais hostis à participação de multinacionais estrangeiras, pois vêem como uma ameaça ao poder nacional. Assim, para os autores há frequentemente exigências legais quanto ao número de expatriados permitidos e o número dos gerentes locais que devem ter as posições-chaves para preservar a independência e a autonomia requeridas.

Os fatores do país de origem, para Schneider e Asakawa (1995), influenciam também o ajuste e o desempenho do expatriado. Por exemplo, as concepções do gerente da organização podem estar profundamente enraizadas na cultura de origem apesar da freqüente exposição às culturas estrangeiras. Para os autores, o grau de heterogeneidade da cultura do país de origem faz também diferença, porque uma sociedade mais homogênea pode prontamente não aceitar alguém que é ou que foi exposto a uma cultura diferente.

O ajustamento no retorno é também resultante do padrão de vida encontrado na “volta para casa” - condições de moradia pobre, oportunidades educacionais limitadas, crime, pobreza – assim como a possível mudança (descendente) no status social (TUNG, 1988). Os expatriados que são enviados para trabalhar e viver em países mais desenvolvidos que o de origem, como é o caso da maioria dos expatriados brasileiros, normalmente, podem apresentar maior suscetibilidade a problemas de ajustamento no retorno da missão.

#### 2.3.4.2 Fatores relacionados à organização

Fatores relacionados à organização também foram identificados por promover eficazmente a expatriação e repatriação. As razões da expatriação, se para transferência de tecnologia, gerenciamento e/ou desenvolvimento organizacional e preservação da cultura corporativa ou “controle cultural” determina quem são os selecionados e o que se espera que eles realizem (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995).

O ajustamento bem sucedido de expatriados depende: da gerência estratégica de recursos humanos, da seleção, do treinamento, do mentor (uma pessoa dentro da organização que dá ao expatriado ajuda e conselho por um período de tempo e, frequentemente, ensina-o como fazer seu trabalho auxiliando-o na condução de sua carreira), da assistência na recolocação, do suporte contínuo, assim como dos sistemas de carreira e recompensa (TUNG, 1981; MENDENHALL; ODDOU, 1985). Os estudos de Black; Gregersen (1991) e De Cieri; Dowling; Taylor, (1991) também consideram estes aspectos como os mais consistentes e fortes precedentes do ajustamento psicológico de expatriados e seus cônjuges. O envolvimento do cônjuge e da família na seleção e treinamento do expatriado é considerado crucial (HARVEY, 1985, TUNG, 1982, DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991).

O treinamento intercultural antes da partida é um dos tipos de treinamento que deve ser disponibilizado ao expatriado pela empresa. Ele é desenhado para reduzir a incerteza associada ao novo ambiente. A sua intenção é prover informações sobre a cultura geral, bem como informações de como interagir com pessoas de outras culturas (BLACK; MENDENHALL, 1990). Em uma análise de 50 estudos empíricos, Black e Mendenhall (1990) descobriram que o treinamento intercultural antes da partida tem um impacto positivo no ajustamento intercultural.

Um outro fator importante da companhia é o sistema de carreira - promoção, recompensa e incentivos - que é percebido como "favorável" para o ajustamento. Quando os expatriados recebem incentivos financeiros e de desenvolvimento profissional para o trabalho no exterior, fatores como o estresse e a incerteza podem ser reduzidos. Entretanto, o fato de, frequentemente, os expatriados se beneficiarem de altos salários e vantagens, podem existir problemas entre os gerentes locais e do país de origem (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). Os gerentes locais e do país de origem podem sentir insatisfação e desobrigação em realizar certas tarefas por considerarem que seus salários são inferiores aos recebidos pelos expatriados.

Além dos aspectos relativos à gestão propriamente dita, existem ainda os fatores relacionados às condições de trabalho no país estrangeiro, a preparação e treinamento para o desempenho da nova função, a clareza dos contratos de relações de trabalho e da função futura. Fish (1999) salienta a necessidade de a organização ter clareza no detalhamento das expectativas e performance esperadas do executivo na execução do trabalho, bem como na definição do tipo de trabalho a ser desenvolvido e do local onde a organização existe. Quanto maior clareza existir na compreensão da tarefa a ser realizada e das condições do país (diferenças culturais) melhor será o ajustamento do expatriado (DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991, BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

#### 2.3.4.3 Fatores relacionados ao indivíduo e à família

Os fatores relacionados ao indivíduo e à família, tais como, idade, *status* social, interação do cônjuge-expatriado, tempo de permanência no exterior têm um papel importante

no ajuste do expatriado (BLACK; GREGERSEN, 1991). As características individuais e de personalidade consideradas importantes para o ajuste são: grau de motivação, competências técnicas, habilidades relacionais e para enfrentar responsabilidades no estrangeiro; a adaptação cultural está ligada aos traços de personalidade tais como abertura a novas idéias, autoconfiança, habilidades de relacionar-se com os outros, curiosidade, extroversão, estabilidade emocional e desejo de fazer o que é certo (TUNG, 1998).

Para Tung (1981), as variáveis que contribuem para o sucesso ou falha de um ajustamento podem ser agrupadas em:

- (a) *traços de personalidade ou habilidades relacionais* – este fator não é limitado pelo conhecimento de outras culturas, mas inclui as habilidades relacionadas a viver e trabalhar entre pessoas cujos sistemas de valores, crenças, costumes, maneiras e hábitos de conduzir os negócios podem ser muito diferentes do seu próprio;
- (b) *variáveis ambientais* – o expatriado precisa compreender os sistemas políticos, de leis e estruturas socioeconômicas que constituem o macro ambiente no país anfitrião e operar dentro deles;
- (c) *situação familiar* – se refere a habilidade da família do expatriado (a esposa, em particular) em ajustar-se vivendo em um ambiente estrangeiro.

Os trabalhos de Black, Mendenhall e Oddou (1991) são considerados os mais relevantes sobre o assunto e identificam três variáveis consistentes relativas ao ajustamento de expatriados:

- (a) a dimensão do eu, ou habilidades orientadas pelo eu, incluindo habilidades que permitem o expatriado manter sua saúde mental e bem-estar psicológico, auto-eficácia<sup>9</sup> e efetivo gerenciamento do estresse;
- (b) a dimensão do relacionamento, ou habilidades de relacionamento, as habilidades necessárias para promover relacionamentos com a maioria dos nativos; e
- (c) a dimensão da percepção, ou habilidades de percepção, que abrangem as capacidades cognitivas que permitem ao expatriado perceber e avaliar corretamente o ambiente do anfitrião.

Na literatura sobre expatriação, é possível verificar que existe uma grande preocupação por parte dos autores em como identificar fatores que permitam reduzir a incerteza no processo de ajustamento. De acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991), os indivíduos com elevada auto-eficácia são os que, provavelmente, apresentarão melhor ajustamento às situações novas porque possuem maior probabilidade de exibir novos comportamentos. Boas habilidades de relacionamento também são associadas a um dos fatores centrais para a redução de incertezas no processo de ajustamento. Para os autores, possuir boas habilidades relacionais facilita a interação com o anfitrião e, conseqüentemente, reduz a incerteza melhorando o ajustamento.

Em recentes estudos, Caligiuri (2000) examina os relacionamentos entre o contato com anfitrião e o ajustamento por meio da nacionalidade dos expatriados. A autora demonstra que o maior contato com os anfitriões relaciona-se positivamente com o ajustamento através da cultura somente quando os expatriados são abertos para o relacionamento. A personalidade característica de sociabilidade foi também relacionada com o ajustamento intercultural.

---

<sup>9</sup> Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), auto-eficácia é, basicamente, a capacidade de acreditar em si mesmo e conviver eficazmente em um ambiente estranho, equilibrando-se em face de elevada incerteza e



Wang (2002) salienta que existem problemas na literatura sobre expatriação pelo fato de que os estudiosos não têm prestado atenção nos efeitos de interação entre a rede de relacionamentos sociais e culturais do expatriado. Em seu estudo, o autor propõe como indicador do ajustamento intercultural de expatriados o bem-estar psicológico, como um processo interativo, e contrapõe com as redes sociais de relacionamentos. Ele demonstra que expatriados com “bem-estar psicológico”, possuirão um melhor senso do ambiente local, maior autoconfiança nos relacionamentos pessoais estabelecidos com os outros no país estrangeiro e clareza de objetivos pessoais e do desenvolvimento da carreira. Com um nível mais elevado de bem-estar psicológico o expatriado poderá desdobrar suas habilidades técnicas e gerenciais para realizar com sucesso sua missão.

Segundo Wang (2002), existe ainda a rede de relações sociais que fornece ao expatriado vários tipos de sustentações sociais, como a emocional, instrumental, informal e de *feedback*. A rede de relações sociais inclui pessoas disponíveis e relacionamentos que são percebidos pelo indivíduo por prover recursos para tratar com situações tensas (BLACK, 1990). Em seu trabalho, Wang (2002) define as sustentações do seguinte modo:

- a) *emocional* - fornece estima, afeição, confiança, preocupação e consideração; é crucial aos expatriados para tratarem com as potenciais frustrações que experimentam durante seu processo de ajuste;
- b) *instrumental* - envolve o comportamento instrumental para ajudar pessoas em necessidade, tal como fornecer ajuda em seu trabalho, auxiliar em serviços extras e em empregarem o dinheiro para o pagamento de contas, etc. Para os expatriados, que são, geralmente, estranhos às condições locais e costumes de trabalho, muitas

vezes, a ajuda de pessoas locais ou expatriados que já vivenciaram a mesma situação, auxiliam e dão o apoio necessário para a realização de suas atribuições;

- c) *informacional* – as relações sociais com pessoas que possam fornecer informações sobre cultura local, costumes, crenças do país anfitrião ajudam o expatriado a lidar com seus problemas pessoais e ambientais; este tipo de sustentação será extremamente importante para que o expatriado aprenda as práticas e costumes locais e obtenha informações que o auxiliarão na redução da incerteza; e
- d) *feedback* - é também um tipo de fluxo de informação de outras pessoas que os expatriados podem usar para uma avaliação deles mesmos; serve para mantê-los na direção certa em termos de trabalho e vida no ambiente local.

Para Wang (2002), todos os quatro tipos de sustentação ajudarão o expatriado a tratar com o estresse e a incerteza experimentados durante a atribuição no estrangeiro. Entretanto, o processo de adaptação para o expatriado nem sempre é fácil. Existe uma série de outros fatores que podem contribuir para o fracasso da designação. Entre eles: dificuldade de inserção na nova cultura, sofrimento do ajustamento mútuo, sentimento de isolamento, etc. (JOLY, 1993).

Joly (1993) define ainda quatro fases pelas qual o expatriado passa na experiência existencial no estrangeiro. São elas:

- a) Primeira fase: *o encantamento* – ocorre a constatação rápida pelo executivo expatriado de que o tipo de economia do país-hóspede contém muito mais possibilidades para ele que a do seu país de origem. Representa a oportunidade de enfrentar desafios, de crescer profissionalmente. Essa fase dura o tempo que duram as descobertas, a estimulação dos sentidos e do intelecto, ou seja, no plano

profissional dura o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém-chegado. Ela é mais marcante em executivos que saem de países menos desenvolvidos em relação ao país-hóspede.

- b) Segunda fase: *o negativismo extremo* – etapa crucial da experiência cultural de longa duração, sobretudo se for a primeira. Nela estão inseridas todas as formas de representação cultural do país-hóspede que entram em conflito com a cultura do expatriado. Pode ter relação com o baixo nível cultural, as atividades de linguagem, a relação com o tempo, o respeito pela vida humana, as formas de raciocínio, a idéia de propriedade, entre outras.
- c) Terceira fase: *distanciamento ou integração* – nesta etapa ou o expatriado rejeita a cultura anfitriã ou aceita-a tornando-se um “nativo”. Fazer esta escolha é encerrar-se numa espécie de esquizofrenia cultural, onde há a perda da identidade.
- d) Quarta fase: *o choque da volta* – a experiência de vários anos no exterior expõe o expatriado a um choque tanto mais confuso quanto inesperado. As dificuldades de inserção à cultura de origem vão manifestar-se tanto no plano pessoal quanto profissional.

Expatriados também diferem à medida que abraçam ou defendem a sua cultura em relação à cultura do país anfitrião, ou seja, alguns estarão à margem ou acima do normal ao longo das dimensões culturais do local, influenciando o ajuste (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). Para Selmer e Leung (2003), as nuances culturais são fundamentais ao sucesso de missões estrangeiras. Uma falta de compreensão do que constitui o comportamento, estilos e práticas apropriados às regras dos locais de trabalho e país hospedeiro poderiam conduzir gerentes expatriados a serem etiquetados como, insensíveis, sem consideração e mesmo ineficazes (SELMER; LEUNG, 2003).

Tung (1987) realizou uma pesquisa com expatriados de mais de 80 multinacionais americanas, onde os entrevistados foram perguntados sobre quais eram as razões mais importantes para o fracasso de expatriados. As razões dadas, em ordem de importância, foram: (1) inabilidade de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; (2) inabilidade de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; (3) a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional; (4) a falta de habilidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas; (5) a falta ou insuficiência de competência técnica, (6) a falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior; e por fim, (7) outros problemas de ordem familiar. Outros estudos indicam os altos índices de fracasso como sendo causados pela inabilidade em lidar com situações de alto stress, a insuficiência ou falta de atitudes corretas, a falta de habilidade de comunicação com pessoas de culturas diferentes, além da não adaptação da família ao novo ambiente (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987, BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992).

A adaptação da família e do cônjuge são fatores importantes associados ao sucesso ou fracasso de expatriados em suas missões (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987, BLACK; STEPHENS, 1989, DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991, SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). Em vários sentidos o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do expatriado. O expatriado, geralmente, chega a uma nova atribuição com um papel definido, com um conjunto de responsabilidades e um sistema de sustentação organizacional estabelecido (ALI, 2003). Durante a semana, no horário de expediente, sua vida profissional e pessoal encontra continuidade na empresa, onde conta com uma rede de relações que lhe fornece suporte e informações do país de origem. Estas vantagens não estão disponíveis a esposa e aos outros familiares, pois não têm acesso à continuidade organizacional e experimentam um maior contato com a cultura local (ALI, 2003, PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2004). Outra questão importante é que o expatriado,

na maioria das vezes, já esteve a trabalho no país estrangeiro em viagens curtas de negócio. Assim, ele já tem um prévio conhecimento da língua, cultura, realizando contatos que podem auxiliá-lo no seu trabalho e na formação de rede de relacionamentos sociais.

De acordo com Shaffer and Harrison (2001), os principais fatores responsáveis pela adaptação das esposas dos expatriados numa atribuição internacional podem ser divididos em três grupos:

- a) *fatores individuais*, tais como fluência na língua, mudanças na condição de emprego (carreira), auto-eficácia em geral, e eficácia social;
- b) *fatores ambientais*, tais como a novidade cultural (pouca diferença entre a cultura do país de origem e o novo país), condições favoráveis de vida, certeza da duração da atribuição, a orientação social do país hospedeiro (que inclui fatores legais, econômicos, sociais, demográficos e políticos), os estilos cognitivos e psicossociológicos do novo país, o sistema de valores e crenças, os padrões de comunicação dominante (língua, dialetos e a comunicação não verbal);
- c) *fatores de relacionamento interpessoal*: (i) os relacionamentos familiares – suporte prolongado da família, ajustamento do expatriado e outros familiares; e (ii) contatos extras – tamanho da rede, distância do suporte e profundidade do suporte da empresa.

Em suma, são muitos os fatores que devem ser levados em conta para a escolha do profissional que melhor se adapte às exigências da missão. Mesmo assim, tomados todos os devidos cuidados, não se pode ter certeza de seu sucesso, haja vista a complexidade de gerenciar pessoas. Para Gonçalves e Miura (2002), “um processo de ajustamento bem sucedido não depende apenas das características e comportamento do gerente designado, mas

também do suporte dado pela organização, desde a seleção do gerente, até seu ajuste cultural, psicológico e do trabalho no país hospedeiro” (p. 3).

O entendimento das questões culturais, psicológicas e sociais envolvidas em um processo de expatriação, principalmente, as relacionadas ao ajustamento intercultural contribuem para o melhor gerenciamento da força de trabalho pelas organizações, auxiliando os expatriados a lidar com as situações novas que vão encontrar no ambiente estrangeiro. Neste sentido, a revisão teórica dos pressupostos relacionados ao processo de expatriação é também fundamental para o estudo empírico e trouxe subsídios para a definição dos procedimentos de pesquisa a serem adotados nesta dissertação, como será visto no próximo capítulo.

### 3 METODOLOGIA

*O presente capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos adotados na pesquisa de acordo com os pressupostos teóricos e objetivos propostos. Primeiramente, foi descrita a forma de definição da empresa-alvo. A seguir, são apresentados o método propriamente dito, as técnicas de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa e a análise de dados. A definição constitutiva e operacional dos termos é apresentada com intuito de delimitar a abordagem dos temas trabalhados na pesquisa e permitir o aprofundamento do estudo. Por fim, este capítulo encerra discutindo as limitações do trabalho.*

#### 3.1 DEFINIÇÃO DA EMPRESA-ALVO DA PESQUISA

A escolha da empresa a ser pesquisada constituiu-se na primeira etapa para viabilização do estudo. Foram contemplados alguns aspectos importantes na seleção da empresa com intuito de garantir as condições necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Entre os quais:

- a) Empresa multinacional com atuação no estado do Rio Grande do Sul ou Santa Catarina a fim de compreender como são definidas e implementadas as estratégias de gestão internacional de recursos humanos adotadas por empresas do sul do país;

- b) No mínimo, com 10 funcionários expatriados ou repatriados (que já retornaram da expatriação) por período superior a um ano.

Definidos estes requisitos, foi utilizado o ranking da Revista Expressão, com uma lista das 300 maiores empresas exportadoras do sul do país, para obter o nome de Empresas que possuíssem o perfil desejado para a pesquisa proposta. Após, foram escolhidas algumas delas para a realização de contato tendo em vista a possibilidade de atender aos requisitos de viabilidade do estudo. Nesta escolha, foram privilegiadas ainda as empresas de capital nacional devido aos poucos estudos realizados em empresas multinacionais brasileiras e a relevância tanto científica quanto social, ou seja, a existência de pouca produção teórica e empírica sobre a realidade brasileira; a possibilidade de desenvolver o conhecimento sobre a nossa cultura, bem como contribuir para que as organizações nacionais desenvolvam projetos de GIRH mais adequados ao contexto brasileiro.

Foi contatado um total de seis empresas e dispendido em torno de seis meses para conseguir o consentimento de uma delas para a pesquisa. Foram elas:

- a) Uma empresa do setor automobilístico situada em Caxias do Sul (RS) e uma do setor petrolífero situada em Porto Alegre (RS), ambas multinacionais brasileiras, as quais não responderam ao e-mail enviado para o endereço do “Fale Conosco” disponível no site das respectivas empresas.
- b) Uma empresa multinacional brasileira produtora de carrocerias situada em Caxias do Sul (RS). Foi realizado contato com o Diretor de Negócios Internacionais que havia permitido a realização da pesquisa e encaminhou para o Administrador de Expatriados o andamento dos trâmites necessários para proceder ao estudo. Entretanto, após vários e-mails e telefonemas foi informado pelo Administrador de



Expatriados que os expatriados estavam todos em missão no exterior o que impossibilitaria a realização da pesquisa.

- c) Uma empresa de capital nacional do setor metal-mecânico localizada em Porto Alegre (RS). Após vários contatos por telefone e e-mail com a responsável pelos expatriados, foi solicitado o envio de alguns documentos (projeto, questionário a ser aplicado com os entrevistados) para serem apreciados em reunião da diretoria. Entretanto, após algum tempo foi informado pela responsável que, como prática da Empresa, não era permitido pesquisar diretamente aos expatriados e a maioria deles morava nos USA e Canadá e uma minoria na América do Sul, inviabilizando a pesquisa na empresa.
- d) Uma empresa líder mundial em climatização e refrigeração situada em Canoas (RS). Nesta empresa houve a possibilidade de realização do estudo num primeiro momento. Entretanto, depois de um mês foi informado pela Gestora de RH que a empresa estaria passando por algumas mudanças estruturais no Brasil e por isso os expatriados estariam retornando para suas bases. Deste modo, não foi possível a participação da Empresa na pesquisa.
- e) E por fim, uma empresa multinacional brasileira do setor eletro-eletrônico situada na cidade de Joinville (SC) que após vários contatos com o Setor de Comunicação, sinalizou como possível à realização do trabalho. Entretanto, o setor relativo à gestão do fenômeno a ser estudado, fez as seguintes ressalvas para que a pesquisa pudesse ser realizada: (1) não envolvesse diretamente os expatriados, ou seja, que os expatriados não fossem contatados; (2) não fossem informados os nomes dos entrevistados e também o da Empresa devendo ser mantido o sigilo dos dados; (3) se existisse a necessidade de informações sobre expatriados, estas poderiam ser

obtidas por meio do resultado de uma pesquisa realizada em 2003, que seria disponibilizada pela Empresa e de entrevista com os gestores. Como prática desta Empresa, é comum a realização de pesquisas que são aplicadas, constantemente em diversos setores, com finalidades específicas (clima organizacional, desempenho de equipes, entre outras). Desta forma, a pesquisa, que foi disponibilizada pela Empresa, é parte de um conjunto de várias outras pesquisas realizadas com o intuito de melhorar os processos de gestão de pessoas, de qualidade, de processos e de tecnologia.

### 3.2 MÉTODO

O presente trabalho possui caráter **exploratório-descritivo** de modo que permitiu desenvolver o conhecimento científico acerca do tema expatriação e obter informações sobre uma temática ainda pouco abordada em pesquisas brasileiras na área de gestão de pessoas. De acordo com Mattar (1996, p.80), a pesquisa exploratória “é adequada quando a compreensão do fenômeno a ser investigado é incipiente”. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

As abordagens metodológicas adotadas neste estudo são a **quantitativa** e a **qualitativa**. A pesquisa quantitativa para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 505) parte do pressuposto de que “os fenômenos são mensuráveis”. Para os autores, esta mensuração pode ocorrer num nível: (a) nominal - onde somente é detectada a sua presença

ou ausência; (b) ordinal - onde é possível ordenar os fenômenos; (c) de intervalo – quando a ordem entre os fenômenos tem intervalos conhecidos que podem ser comparados; (d) de razão – quando os intervalos anteriores estão num *continuum* em que existe um zero absoluto. O emprego da pesquisa qualitativa é também compatível com o tema proposto, à medida que permite analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão da organização e dinâmica das interações grupais através de seus significados para as pessoas (RICHARDSON, 1989). Neste sentido, a abordagem qualitativa foi utilizada em combinação com a de natureza quantitativa, por meio do uso de medidas de nível nominal e ordinal como categorias de mensuração de alguns dados e analisadas em uma perspectiva qualitativa dos dados.

O modo de investigação adotado foi o **estudo de** um fenômeno com base em um **caso** que para Triviños (1987), Roese (1998) e Yin (1994), é uma categoria das mais relevantes em pesquisa qualitativa, onde se analisa intensivamente um objeto, permitindo que se obtenha um grande número de informações de um único caso. É adequado quando se pretende investigar as questões “como” e “por que” de um conjunto de eventos contemporâneos. Segundo Yin (1994):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes; e em que múltiplas fontes de evidências são usadas (p. 32).

Gil (1999, p.73) aponta alguns propósitos ao qual o estudo de caso costuma servir:

- a) explorar situações de vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Na presente pesquisa, a escolha de um caso deve-se, sobretudo, aos motivos explicados no item b, pois para compreender as etapas de um processo de expatriação é necessário um estudo detalhado do contexto da organização e das políticas de gestão de pessoas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Mattar (1996, p. 134), os dados podem ser: (a) primários: dados que serão coletados, de posse dos pesquisados. Suas fontes são pessoas com informações sobre o objeto de pesquisa e outros; e, (b) secundários: já coletados, tabulados e até mesmo analisados para outros fins. Fontes deste tipo são: publicações, relatórios, documentos etc.

O quadro 3 apresenta o tipo de dado a partir do qual se extraiu a informação e as fontes utilizadas para a obtenção das informações.

**Quadro 3 - Fonte das informações coletadas.**

<b>Informação</b>	<b>Tipo de dado</b>	<b>Fonte</b>
Processo de expatriação	Primário e Secundário	- Primária: Entrevista com a Administradora de Expatriados; - Secundária: Política de expatriação da Empresa; - Secundária: Guia de Princípios e Filosofias da Empresa; - Secundária: Site da Empresa, folders etc.
Ajustamento Intercultural	Secundário	- Secundária: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa em 2003 com expatriados, repatriados e liderança dos atuais expatriados <sup>10</sup> .
Seleção de Expatriados	Primário	- Primária: Entrevista com a Administradora de Expatriados.

**Fonte:** Autora.

A técnica de coleta de dados utilizada neste trabalho foi a **entrevista em profundidade, semi-dirigida**, realizada com a responsável pela administração de expatriados a fim de obter as informações sobre as políticas e o processo de expatriação como um todo e como eles são geridos. A entrevista “(...) ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que a informação alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. (TRIVIÑOS, 1987, p.146). A entrevista semidirigida é a técnica de coleta de informações mais utilizada na pesquisa em ciências sociais. Conforme Quivy e Campenhoudt (1998), o pesquisador formula

<sup>10</sup> O conteúdo da pesquisa quantitativa foi disponibilizado pela Empresa na íntegra para a mestranda, o que permitiu a análise dos dados e o aprofundamento do estudo proposto. Ela teve como objetivo avaliar as

perguntas relativamente abertas, que norteiam a coleta de informações acerca do que é mais importante de ser questionado junto ao entrevistado, e que não devem ser colocadas rigidamente.

As questões norteadoras da entrevista relativas ao primeiro objetivo específico, com vista a caracterizar a expatriação da Empresa, contemplaram: a política de expatriação adotada pela empresa, histórico, número de filiais, países em que atua e suas características, número de profissionais enviados em missão ao estrangeiro e seus perfis, tempo em que utilizam a expatriação, finalidade da expatriação, especificidades do processo de expatriação.

Os dados secundários foram, na sua maioria, disponibilizados pela própria Empresa pesquisada (Política de Expatriação, Guia de Princípios e Filosofias, pesquisa quantitativa realizada em 2003). Outros documentos, como *sites* e matérias sobre a Empresa, foram coletados por meio de pesquisa em internet, revistas e jornais com assuntos correlacionados ao tema e à Empresa.

A pesquisa quantitativa disponibilizada pela Empresa foi elaborada e os dados sistematizados pela Administradora de Expatriados. Ela foi enviada através de e-mail para três públicos distintos (expatriados, repatriados e lideranças dos atuais expatriados) e teve como retorno o seguinte quadro:

**Quadro 4 - Retorno da pesquisa**

<b>Público</b>	<b>Quantidade Enviada</b>	<b>Quantidade Retorno</b>	<b>% Retorno</b>
Expatriados	19	14	74%
Repatriados	16	13	81%
Lideranças	14	8	57%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>71%</b>

**Fonte:** pesquisa realizada pela Empresa pesquisada em 2003.

---

condições do ajustamento internacional de expatriados e repatriados, objetivando melhorar o processo de expatriação na Empresa e obter um mapa atual deste cenário.

Nesta pesquisa, foram formuladas afirmações para os temas a serem pesquisados e a escala de avaliação variou de 1 a 5, para os seguintes parâmetros de respostas:

Discordo Totalmente		←→	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5

A interpretação do parâmetro das respostas teve as seguintes interpretações:

1 e 2 - Abaixo do esperado;

3 - Dentro do esperado;

4 e 5 - Acima do esperado.

Para o público de expatriados e repatriados, os temas pesquisados foram idênticos e foram divididos em de três grandes blocos de questões: (A) adaptação ao país e à cultura (respondido em conjunto com a família); (B) facilidades existentes no país anfitrião (respondido em conjunto com a família); e (C) aspectos profissionais. A pesquisa com as lideranças de expatriados contemplou um único bloco de questões que trataram dos aspectos profissionais dos liderados expatriados e perguntas relativas ao relacionamento com os liderados expatriados, à definição dos objetivos da expatriação, à clareza das metas anuais, à satisfação com resultados alcançados pelos liderados. Ao final de cada bloco de questões foi formulada uma pergunta aberta, com o nome de “comentários gerais”, para os entrevistados responderem sobre os pontos a melhorar e os pontos fortes de cada país nas perguntas apresentadas.

É possível levantar objeções à utilização de dados secundários existentes na empresa para a realização da pesquisa. Até que ponto uma pesquisa formulada pela própria Empresa

expressa os mesmos conceitos que se pretende investigar neste estudo? Não seria mais adequado construir um conjunto de questões absolutamente consistente com o que se objetiva investigar e proceder a uma coleta de dados tradicional?

A questão merece atenção. À primeira vista, o fato de não utilizar um instrumento especificamente desenhado para coleta de dados pode parecer uma fragilidade deste estudo. Entretanto, um exame mais atento, permite inferir que o procedimento não compromete a cientificidade dos resultados. Em primeiro lugar, a pesquisa disponibilizada pela Empresa e aplicada aos seus expatriados foi realizada com o intuito de diagnosticar o processo de ajustamento, definir estratégias para melhorar as condições de ajustamento no país estrangeiro, bem como minimizar o choque cultural. Este fato foi, segundo a administradora de expatriados, claramente divulgado aos respondentes. Em segundo lugar, vale lembrar que a Administradora de Expatriados formulou a pesquisa com base nas queixas e dificuldades que existiam no processo. Assim, é possível supor que a prioridade e seriedade com que os dados foram tratados pelos entrevistados, haja vista o objetivo dos mesmos, podem ser maiores do que as conferidas a mais um questionário de pesquisa a ser preenchido vindo de fora da organização.

### 3.4 SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram os profissionais que estão (expatriados) ou estiveram (repatriados) em missões no exterior por no mínimo um ano, a liderança dos atuais expatriados e a administradora de expatriados responsável por realizar todo o processo de expatriação da Empresa.

Os participantes da pesquisa (expatriados e repatriados) realizada pela Empresa são todos de nacionalidade brasileira e estão ou estiveram em missão em uma das três fábricas (Itália, China e Eslováquia). A população envolvida, portanto, foi constituída de todos os empregados que trabalham na organização pesquisada e que realizam atividades relacionadas ao tema em estudo.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados coletados foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos. As principais técnicas utilizadas na análise e interpretação dos dados foram a **análise estatística**, a **análise de conteúdo** e a **análise documental**.

Os métodos quantitativos foram empregados para garantir a precisão de alguns resultados, evitando distorções tanto na análise quanto na interpretação dos mesmos. Para tanto, os dados referentes às respostas das questões fechadas do questionário disponibilizado pela Empresa recebeu tratamento estatístico – estatística descritiva. Eles foram resumidos e organizados por meio de distribuições de frequências (absolutas e relativas), medidas de tendência central (média), medidas de dispersão (desvio-padrão e variância), que foram expressas por tabelas e gráficos.

O método qualitativo foi usado por meio da análise de conteúdo voltada para a compreensão de comunicações provenientes das entrevistas, documentos e periódicos. A técnica visou à identificação dos conteúdos significativos de uma informação, seguido da identificação de unidades que permitem uma análise sistemática. A “filragem” nas



informações e sua sistematização na forma de unidades é que possibilita a descrição, a agregação e a compreensão dos fatos.

Para Bardin (1979, p. 9), a análise de conteúdo consiste em: “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificado”. A análise de conteúdo foi utilizada associada à análise documental para compreender as informações fornecidas pelos sujeitos. Embora as duas formas de análise possam ter diversas técnicas semelhantes (codificação de informação e estabelecimento de categorias), a segunda delas tem no método histórico a sua forma mais conhecida. Esse método implica voltar-se para os documentos buscando as relações entre fatos sociais e a sua ocorrência no tempo.

### 3.6 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS

Esta seção tem como objetivo desenvolver a conceituação das principais categorias de termos presentes no estudo. Ela permitirá uma melhor compreensão dos conceitos encontrados no decorrer do trabalho. São eles:

**Expatriação:** processo no qual empregados são enviados por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período de no mínimo um ano. (CALIGIURI, 2000).

**Repatriação:** processo de retorno para o país de origem quando completada uma missão (internacional) (NAPIER; PETERSON, 1991).

**Ajustamento:** é a intensidade pela qual indivíduos estão psicologicamente confortáveis vivendo fora de seu país de origem (CALIGIURI, 2000).

**Cultura:** “consiste de padrões comportamentais que são adquiridos e transmitidos por símbolos ao longo do tempo, que se tornam, geralmente, partilhados dentro de um grupo e são comunicados a novos membros do grupo a fim de servir como um guia cognitivo ou cópia para futuras ações” (KLUCKHOHN; KROEBER apud BLACK; MENDENHALL, 1990, p. 120).

**Aculturação:** é o processo através do qual dois ou mais indivíduos de diferentes culturas se interpenetram e se influenciam, resultante de um compromisso ou de um consenso negociado, no qual os atores cooperam para atingir seus objetivos (FREITAS, 2000).

### 3.7 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS

O objetivo deste tópico é de delimitar, em linhas gerais, os assuntos que foram desenvolvidos em cada tema a fim de atingir os objetivos propostos no trabalho. São eles:

**Expatriação:** o estudo na organização foi realizado com base nos seguintes aspectos: verificação das categorias de empregados que mais são enviados para o exterior (técnicos, executivos de alto escalão, especialistas, etc.); critérios de seleção utilizados pela empresa para a escolha do expatriado; compensações, benefícios e suporte oferecidos pela organização na expatriação, tempo de duração das missões no estrangeiro; motivo das designações internacionais que falharam, bem como os mecanismos desenvolvidos pela organização para que seus empregados adquiram experiência intercultural e obtenham sucesso na designação internacional.

**Repatriação:** como não é foco do trabalho, a repatriação foi verificada em termos de suporte, compensações e benefícios oferecidos pela Empresa Racional quando o funcionário retorna para seu país de origem. Também, foram identificadas, por meio de comparação, as diferenças de percepções dos profissionais que estão ainda expatriados com aqueles que retornaram ao país de origem (repatriados) no estudo sobre ajustamento.

**Ajustamento:** esta categoria foi verificada com base nos fatores relacionados ao país estrangeiro no geral, à organização e ao trabalho, ao indivíduo e à família que podem contribuir ou limitar no “conforto” expresso em relação à convivência com fatores relacionados à vida social e psicológica em uma experiência intercultural.

**Cultura:** foram verificados quais os elementos da cultura (língua, crenças, valores, regras, normas, tabus etc) do país estrangeiro que foram responsáveis pelo processo de ajustamento internacional do expatriado/repatriado.

**Aculturação:** identificação do tipo de orientação (integração, assimilação, marginalização, separação/segregação) utilizada pelos expatriados e repatriados para prover a adaptação e integração à cultura no país anfitrião.

### 3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações desta pesquisa decorrem de diversas fontes. A primeira, de caráter básico é típica de estudos em ciências sociais e aplicadas que lidam com a imprevisibilidade do fenômeno humano. Além disso, o próprio tema de estudo, expatriação, é complexo e, pode se ter incorrido em reducionismo ao realizar as análises.

Outras limitações decorrem das escolhas metodológicas:

1. o fato de utilizar uma empresa de capital nacional para a realização da pesquisa remete à impossibilidade de fazer generalizações a partir deste trabalho, já que ele apresenta caráter exploratório em relação à pesquisa em multinacionais brasileiras e restringiu-se a um único caso;
2. a impossibilidade de pesquisar, diretamente, os expatriados e a utilização de dados secundários de uma pesquisa quantitativa não permite o mesmo aprofundamento que a entrevista em profundidade semidirigida (pesquisa qualitativa);
3. não foi possível trabalhar com as especificidades de cada país, as quais poderiam ajudar na compreensão das limitações e diversidades existentes no ajustamento internacional dos expatriados ou na definição dos países considerados mais difíceis para a conclusão da atribuição.

Apesar das ressalvas, é importante ter em vista tais limitações para a consideração dos resultados obtidos, objetos do próximo capítulo.

## 4 O ESTUDO DO FENÔMENO

*Este capítulo traz os resultados levantados na pesquisa empírica, bem como sua discussão e relação com a teoria. Eles são apresentados de acordo com a seguinte ordem:*

- Caracterização da Empresa;*
- Processo de Expatriação;*
- Seleção do Candidato à Expatriação;*
- Ajustamento Intercultural.*

### 4.1 A EMPRESA RACIONAL

De acordo com as informações obtidas no site da Empresa Racional<sup>11</sup>, sua fundação data do ano de 1971. Ela foi fundada com o objetivo de suprir a indústria brasileira de refrigeradores, então dependente da importação de compressores. E quando começou a produzir e exportar em 1974, conquistou mercados na América Latina, Estados Unidos e Canadá. Ela é líder mundial na fabricação de compressores herméticos para refrigeração e seu *market share* representa hoje cerca de 25% do total mundial.

---

<sup>11</sup> Nome fictício.

Com sede em Joinville – Santa Catarina, a Empresa Racional é uma empresa multinacional brasileira do ramo de eletro-eletrônicos e emprega mais de 9 mil pessoas, sendo que 5.486 trabalham no Brasil. Também possui fábricas na Itália (1.030 funcionários), China (1.012 funcionários) e Eslováquia (2.015 funcionários), um escritório de negócios nos Estados Unidos (52 funcionários) e diversos centros de distribuição estrategicamente localizados (dados de dezembro/2003).

Na Itália a fábrica localiza-se na Província de Turim, região norte do país e foi adquirida em 1994. Nesta planta, que tem área construída de 65.265 m<sup>2</sup>, já se fabricava compressores desde 1956 com a marca Torino<sup>12</sup>, que é conservada em função da credibilidade junto ao mercado europeu.

Em uma cidade da região Norte da Eslováquia, a Empresa Racional iniciou a construção de uma fábrica em 1998 e a inaugurou no ano seguinte, direcionando para lá parte da produção que antes estava na Itália. A planta eslovaca, atualmente, ocupa área construída de 36 mil m<sup>2</sup>, devendo ser expandida. Além de compressores, também produz unidades condensadoras.

Resultado de uma *joint venture*, estabelecida em 1995, com o grupo Flocos de Neve Aplicativos Elétricos<sup>13</sup>, a Empresa Racional está também localizada em Beijing, capital da República Popular da China. Ocupa área construída de 44 mil m<sup>2</sup>.

---

<sup>12</sup> Nome fictício.

<sup>13</sup> Nome fictício.

## 4.2 A EXPATRIAÇÃO NA EMPRESA RACIONAL

Com a aquisição da empresa italiana Torino em 1994 e a constituição, em 1995, da *joint venture* com a empresa chinesa Flocos de Neve, a Empresa Racional aumentou o número de profissionais enviados em viagens de negócios para as fábricas da China e Itália. Além disso, houve a necessidade de possuir pessoas ocupando posições-chave em áreas estratégicas das subsidiárias surgindo, então, os primeiros casos de expatriação na Empresa Racional.

No período de 1995 a 2000, não existia na Empresa Racional, um setor específico para tratar do processo de expatriação. Com a conclusão da planta Eslovaca em 1999, cresceu o número de expatriados e, em 2001, foi então criado o setor de administração de expatriados. O setor é administrado por uma pessoa da matriz (Brasil) em conjunto com os gestores de pessoas das filias (China, Itália, Eslováquia e EUA).

Os empregados expatriados na Empresa Racional podem ser denominados de cidadãos da matriz, de acordo com a definição de Schuler, Budhwar e Florkowski (2002), pois a nacionalidade da maioria dos expatriados é igual a da matriz. A GIRH na Empresa Racional é atribuída ao Diretor Geral de Pessoas, que fica responsável pelo gerenciamento de equipes multiculturais, a aplicação, comparação e adequação das práticas de gestão de pessoas em diferentes países onde estão as subsidiárias. Ele também delega algumas atividades para a Administradora de Expatriados, quais sejam: política de expatriação, aplicação dos benefícios aos expatriados, emissão do contrato de expatriação e preparação da documentação e vistos para a expatriação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; administração da situação fiscal dos expatriados; auxílio ao cônjuge e demais dependentes e processo de imigração. Neste sentido, o apresentado, anteriormente, corrobora

com Schuler, Budhwar e Florkowski (2002) quando listam as atribuições e atividades realizadas por administradores de GIRH.

A Empresa Racional tem em suas Políticas de Gestão de Pessoas a preocupação de garantir o respeito à diversidade cultural e oferece remuneração e benefícios condizentes com as práticas do mercado. A Legislação Trabalhista Brasileira não contempla artigos relativos à expatriação de empregados. Com vistas a suprir esta lacuna, o setor de gestão de pessoas da Empresa Racional criou sua política de transferência para expatriados/repatriados com intuito de fornecer ao empregado e à empresa garantias e homogeneidade de tratamento entre a matriz e subsidiárias. Sua política é padronizada e global, demonstrando que ela segue a mesma tendência da maioria das empresas competitivas, conforme foi verificado pela pesquisa da Windham International (2003/2004) em outras organizações.

Nós temos uma Política, ela é padronizada, atende a todos da mesma forma. Não existe distinção, todos obedecem a mesma política. Nós fazemos um contrato de expatriação e nesse contrato está tudo dito; tudo que tem na Política está ali nesse no contrato, onde o expatriado também assina. Então, a gente define todos os benefícios que ele vai ter, o salário q ele vai ter, o q ele vai estar fazendo lá fora e um tempo médio de 2 anos, podendo ser prorrogável sempre a definir e se ambas as partes aceitarem. Sendo interesse de ambas as partes, aí ele pode estar continuando. (Administradora de Expatriados)

Padronizar ou não as políticas de expatriação são escolhas feita pela organização com relação ao modo de gerenciamento de sua diversidade cultural. Para Freitas (2000), as empresas mundiais têm definido políticas que vão desde uma homogeneização de tratamento (com pequenos ajustes às leis e costumes locais), como é o caso da Empresa Racional, até uma completa diferenciação de práticas no modo como seus recursos humanos são geridos nas diversas unidades.

A Empresa Racional teve até hoje em torno de trinta e sete (37) pessoas que foram expatriadas. Destas, quinze (15) já retornaram da expatriação, ou seja, foram repatriadas e vinte e uma (21) estão expatriadas em uma das subsidiárias da Empresa Racional. De acordo com a Administradora de Expatriados, dois expatriados não fizeram parte da pesquisa



realizada pela Empresa, porque não eram funcionários da matriz e não tinham nacionalidade brasileira, ou seja, eram cidadãos do terceiro país (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002). Um deles foi expatriado da Itália para os Estados Unidos pela necessidade de uma pessoa para ocupar uma posição específica no centro de distribuição; e outro da Itália para a China devido ao deslocamento de uma planta da fábrica italiana para a chinesa. Expatriar pessoas de diferentes nacionalidades, não é uma prática comum ainda na Empresa Racional, por isso a pesquisa foi centrada somente em funcionários brasileiros.

A existência de vários profissionais expatriados na Empresa Racional sugere que existe na organização a constante formação de equipes multidisciplinares e multiculturais, com grande mobilidade geográfica e potencial de adaptação. Para Freitas (1981), estas equipes são resultantes das convivências e/ou co-habitações interorganizacionais e intergrupais que, em boa parte, vêm de matrizes culturais diferentes. Este fato demonstra que a Empresa Racional segue a tendência de outras empresas multinacionais em termos de competitividade, complexidade do trabalho global e gestão de recursos humanos, que utilizam a expatriação como forma de adquirir vantagem competitiva por meio das competências individuais e da organização (BLACK; GREGERSEN, 1999). O perfil dos repatriados e expatriados que responderam à pesquisa está caracterizado nos quadros 5 e 6 em seqüência.

**Quadro 5 - Perfil dos Repatriados da Empresa Racional.**

Sexo	Idade na Expatr.	Estado Civil	Número de Filhos	Duração da Expatr.	Cargo antes da Expatr.	Cargo durante a Expatr.	Cargo no retorno da Expatr.
<b>CHINA</b>							
M	40	Casado	1	3 anos e 1 mês	Gestor Produtos	Gerente Geral	Gestor Novos Negócios
M	45	Casado	2	3 anos e 10 meses	Gestor Suporte Industrial	Gestor Suporte Industrial	Gestor Suporte Industrial
M	37	Casado	2	3 anos e 7 meses	Gestor Qualidade	Gestor Qualidade	Gestor Qualidade
<b>ESLOVÁQUIA</b>							
M	40	Casado	2	1 ano e 7 meses	Especialista Material	Especialista Material	Líder Materiais
<b>ITÁLIA</b>							
M	39	Casado	4	5 anos e 3 meses	Especialista Processo	Especialista Processo	Especialista Processo
M	36	Casado	3	2 anos e 2 meses	Líder Manufatura	Gestor Manufatura	Gestor Manufatura
M	38	Divorciado	2 (c/ex-esposa)	1 ano e 7 meses	Especialista Produto	Especialista Produto	Especialista Produto
M	44	Casado	3	1 ano e 2 meses	Gestor Processos	Gestor Processos	Gestor Processos
M	37	Casado	-	1 ano e 3 meses	Líder Produtos	Líder Produtos	Líder Produtos
M	37	Casado	3	2 anos e 4 meses	Gestor Produtos	Gestor Produtos	Gestor Produtos
M	42	Casado	4	7 anos e 2 meses	Especialista Processo	Gestor Manufatura	Gestor Processos
M	48	Casado	3	2 anos e 1 mês	Gestor Materiais	Gestor Materiais	Gestor Vendas
M	40	Casado	3	2 anos e 5 meses	Gestor Manufatura	Gestor Manufatura	Gestor Projeto Inovação

**Fonte:** dados concedidos pela Empresa Racional, 2003.

Os repatriados da Empresa Racional, conforme demonstrado no quadro 5, são na sua totalidade do sexo masculino e casado (entre estes, um divorciado), com a média de idade entre 35 a 45 anos quando foram expatriados. Apenas dois repatriados não possuíam filhos durante a expatriação (o divorciado, porque os filhos ficaram no Brasil com a ex-esposa e um casado, mas sem filhos) e a grande maioria possuía um número expressivo de filhos: quatro entre os treze repatriados tinham 3 filhos, dois tinham 4 filhos e três dos repatriados tinham 2

filhos durante a expatriação. A média de tempo de duração da expatriação foi de 2 anos e meio a 3 anos e meio, com exceção de um caso que ficou 7 anos e 2 meses e de outro que retornou antes do término da missão, com 1 ano e 2 meses, ambos na Itália. Os cargos ocupados antes e durante a expatriação e no retorno para o Brasil não tiveram significativas alterações, pois a maioria dos repatriados manteve-se nos mesmos cargos.

**Quadro 6 - Perfil dos Expatriados da Empresa Racional.**

Sexo	Idade	Estado Civil	Nº Filhos	Data de Admissão	Data da Expatriação	Cargo antes da Expatriação	Cargo durante a Expatriação
<b>CHINA</b>							
M	41	Casado	-	Jul/91	Ago/01	Global Forecast	Global Forecast
M	48	Casado	3	jul/95	dez/95	Gestor Vendas	Gestor Vendas
M	42	Casado	2	jun/95	jul/02	Gestor Trainee	Gerente Geral
F	33	Solteira	-	set/00	mai/01	Especialista Controladoria	Gestora Controladoria
M	44	Casado	-	mar/89	jan/99	Especialista Produto	Gestor Produtos e Qualidade
M	46	Casado	2	fev/81	jan/99	Gestor Manufatura	Gestor Manufatura
<b>ESLOVÁQUIA</b>							
M	30	Solteiro	-	jan/01	mar/03	Consultor TQM (Total Quality Management)	Coordenador TQM
M	43	Casado	3	mai/83	mar/00	Líder Manufatura	Gestor Manufatura
M	34	Casado	-	jan/94	mar/03	Especialista Produto	Gestor Garantia Qualidade
M	45	Casado	2	jan/85	fev/02	Líder Saúde Segurança e Meio Ambiente	Gestor Suporte Industrial
<b>ITÁLIA</b>							
M	41	Casado	1	out/88	fev/00	Especialista Produto	Gestor Vendas
M	48	Casado	2	fev/93	jan/03	Gestor Vendas	Gestor Vendas
M	34	Casado	1	jun/88	nov/00	Especialista Produto	Especialista Produto
M	33	Casado	2	jan/94	mai/00	Especialista Qualidade	Gestor Qualidade

**Fonte:** dados concedidos pela Empresa Racional, 2003.

Com base na análise do quadro 6, é possível observar algumas alterações nas expatriações atuais em comparação com as repatriações. Existe ainda a predominância de homens, mas dos 14 expatriados em missão, uma é do sexo feminino. A média de idade é similar ao do grupo anterior (repatriados), na faixa dos 40 anos. O fato mais marcante em relação as atuais expatriações relaciona-se com o número de filhos, que apresenta uma significativa diminuição se comparado ao grupo dos repatriados. A maioria dos expatriados são casados (apenas 2 solteiros, sem filhos), mas com menor número de filhos: dois expatriados casados não possuem filhos, dois possuem apenas 1 filho, cinco expatriados tem 2 filhos e dois expatriados possuem 3 filhos, sendo que um deles está a 8 anos e meio expatriado na China. Os cargos ocupados no país anfitrião por alguns dos expatriados foram superiores aos exercidos no país de origem, pois passaram de líderes ou especialistas para gestores. Entretanto, segundo a Administradora de expatriados, as funções exercidas foram as mesmas. Esta questão pode estar sinalizando, que a Empresa Racional tem promovido seus expatriados, com o objetivo de reduzir os problemas de ordem financeira nos ajustamentos ou para manifestar reconhecimento pelo trabalho que será exercido. Para Tung (1981), Mendenhall; Oddou (1995) e Schneider; Asakawa (1995), o sistema de carreira (promoção, recompensa e incentivos) oferecido pela organização ao expatriado, é considerado um dos mais fortes e consistentes meios de ajuste psicológico na atribuição internacional, pois permite que os empregados sintam-se seguros (financeiramente) no tempo em que estão a trabalho no estrangeiro e valorizados pela Empresa.

Outro aspecto importante das expatriações na Empresa Racional é que até hoje só existiu um caso de retorno prematuro. Segundo a Administradora de Expatriados, este caso decorreu da dificuldade de adaptação do expatriado e da família ao novo ambiente. A adaptação intercultural, as habilidades técnicas para a tarefa e para a gestão e a estabilidade e adaptabilidade da família são fatores citados na literatura como responsáveis pelo sucesso dos

expatriados (FLYNN, 1995, BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Se a empresa não observa estes fatores no momento da seleção, o sucesso da missão pode ficar comprometido. Neste sentido, o motivo do retorno prematuro na Empresa Racional corrobora com o encontrado na literatura sobre ajustamento intercultural.

Nós tivemos um caso só até hoje que o expatriado quis voltar, mas isso não nos estranhou porque ele não tinha perfil de expatriado, mas como a área queria que ele fosse lá pelos conhecimentos técnicos... a gente alertou, mas não havia nada que nós pudéssemos fazer. E aí ele retornou, mas também não causou grande problema, o único problema foi todo o investimento gasto com a expatriação, que é caro, não é? (Administradora de Expatriados).

Caligiuri (2000), Mendenhall; Oddou (1985) e Tung (1981) salientam que um dos principais problemas de falha de uma expatriação é o custo. Segundo os autores, o custo de prestar serviços de manutenção a gerentes internacionais móveis é elevado, aumentando os encargos; não apenas os custos materiais de recolocação de expatriados e, freqüentemente, sua família também, mas também os custos administrativos de encontrar a pessoa certa, de prepará-la e de reassimilação (repatriação) no retorno. Segundo a citação acima, da Administradora de expatriados, este também foi um dos problemas encontrados pela Empresa Racional com o retorno prematuro do expatriado da Itália.

De acordo com o Guia de Princípios e Filosofias da Empresa Racional, a movimentação de pessoas entre países contribui para conhecer as necessidades do negócio e para produzir empregados com a experiência de trabalhar em diferentes mercados geográficos. Assim, os objetivos que são pretendidos pela Empresa Racional com a expatriação incluem: transferir conhecimento, tecnologia ou experiência; cobrir lacuna temporária; e desenvolver pessoal tendo em vista a criação de um plano de carreira para o funcionário. Estes objetivos corroboram com os achados de Baruch; Steele; Quantrill (2002) e Schneider; Asakawa (1995) em suas pesquisas. Porém, as expatriações na Empresa Racional têm sido na sua totalidade para a transferência de conhecimento, tecnologias e experiências ou cobrir lacunas temporárias. Com isso, a Empresa Racional não tem conseguido cumprir com

um dos seus objetivos que é desenvolvimento profissional do expatriado, salientado pela Administradora de Expatriados, como um desafio para as futuras expatriações. Também, pretende expatriar os funcionários das subsidiárias, o que não vem acontecendo atualmente, pois quase a totalidade de suas expatriações são de brasileiros.

A maioria das nossas expatriações é para levar o know-how que nós temos aqui.

O que nós queremos é ter não somente expatriações de transferência de know-how, mas também de utilizar a expatriação como uma ferramenta de desenvolvimento dos profissionais, por isso há um interesse de que as pessoas estejam lá fora mais com esse objetivo. E a gente também quer ter mais pessoas de outros países indo para outros países que não só o Brasil.

(Administradora de Expatriados)

Neste sentido, é possível dizer que os expatriados da Empresa Racional são de dois tipos, segundo a nomenclatura de Tung (1981): reprodutor de estruturas ou cabeça funcional, cujo trabalho é estabelecer departamentos funcionais, ou seja, levar conhecimento gerencial e técnico para membros das subsidiárias e, atacante de problemas, cuja função é analisar e resolver um problema operacional específico que os membros da filial estrangeira não estão conseguindo resolver. Estes profissionais executam tarefas e tem responsabilidades distintas nas subsidiárias recebendo remunerações variáveis de acordo com seus cargos e funções.

A Política de Transferência de Expatriados da Empresa Racional contempla quais são as regras e responsabilidades do expatriado no país anfitrião, bem como suporte, compensações e benefícios oferecidos pela organização, conforme será apresentado nos tópicos que seguem.

#### **4.2.1 Regras e responsabilidades do expatriado no país de destino.**

Para a Empresa Racional, uma atribuição internacional requer do expatriado e da família ajustes em seu estilo de vida. A família, segundo a Política de Expatriação da Empresa Racional, deve reconhecer que não é possível duplicar as condições de vida de um país em outro. No entanto, é salientado na Política de Expatriação que a Empresa Racional fornece alguma proteção contra a diferença de custos entre os países por meio de um pacote de compensações justo oferecido ao expatriado.

Conforme o disposto na Política de Expatriação da Empresa Racional, os expatriados devem cumprir as seguintes obrigações no estrangeiro:

- (a) manter e promover os valores e objetivos da companhia através das atribuições internacionais do negócio;
- (b) informar à anfitriã e à companhia do país de origem sobre mudanças necessárias para a família e outras circunstâncias pessoais durante a atribuição internacional;
- (c) proceder a vacinações requeridas para ele e membros da família que devem ser administradas no país anfitrião durante a atribuição internacional;
- (d) providenciar todas as licenças e documentações requeridas se pretende dirigir um veículo automotor no país anfitrião;
- (e) manter seus arquivamentos do imposto de renda pessoal corretos, completos e exatos e suas obrigações de taxas/impostos mundiais prontamente disponíveis quando requisitadas.

Além disso, cabe ainda aos expatriados e membros da família respeitar todas as leis e costumes do país de anfitrião. Aos expatriados é também devido o cumprimento das práticas e procedimentos da política da companhia de destino.

#### **4.2.2 Suporte, compensações e benefícios oferecidos ao expatriado.**

Quando o expatriado chega ao país anfitrião, segundo a administradora de expatriados, é definido um “Tutor” que o ajudará na orientação de ações durante o seu período naquela planta. O papel do Tutor é de orientar as ações do funcionário, no sentido de acompanhá-lo e lhe dar suporte para atingir os objetivos propostos no momento de sua expatriação. A cada seis meses o responsável pelo setor de recursos humanos contata o Tutor e o expatriado com intuito de avaliar o desempenho e desenvolvimento do funcionário, adaptação da família, bem como, possíveis áreas para sua repatriação. Para Tung (1982) e Mendenhall; Oddou (1985), o “tutor” no país anfitrião auxilia e dá assistência ao expatriado na recolocação e fornece suporte contínuo contribuindo desta forma para que o ajuste seja bem sucedido. Também, a figura do tutor contribui para a formação da rede de relacionamentos sociais fornecendo ao expatriado sustentação informacional. Segundo Wang (2002), este tipo de sustentação será extremamente importante para que o expatriado fique atento às práticas e costumes locais do país-hóspede e obtenha informações que o auxiliarão na redução da incerteza. A adoção desta figura, prescrita na literatura, indica que a organização está preocupada em dar suporte ao empregado para que o objetivo da expatriação seja alcançado e a vida profissional e pessoal do expatriado no país de destino seja melhor conduzida.



Durante o período de transferência, é mantido o contrato de trabalho do funcionário na sua empresa de origem, assegurando todos os direitos de acordo com a legislação e políticas vigentes. A unidade de destino do funcionário é responsável por elaborar contrato adicional (ou outro documento), caso a legislação do país de destino assim exigir. Todas as condições de transferência, bem como o prazo de permanência definido entre as partes, são estipuladas no “Termo Aditivo ao Contrato de Trabalho para Prestação de Serviço no Exterior”, emitido pelo setor de Recursos Humanos, com apreciação da Assessoria Jurídica. Para Freitas (2001), a constituição de equipes multiculturais impõe novas definições na forma jurídica dos contratos e no estabelecimento das relações entre os indivíduos; como acontece no caso das transferências para a Itália (que possui peculiaridades na forma de pagamento) e para os Estados Unidos onde a legislação exige que o expatriado tenha um contrato de trabalho de acordo com as leis americanas.

A remuneração recebida pelo expatriado é composta de várias partes, que são:

- (a) salário nominal – é o salário nominal vigente, corrigido de acordo com a política salarial vigente no país de origem;
- (b) prêmio por serviço no exterior (*Foreign Service Premium*) – é pago, mensalmente, durante o período que o expatriado estiver exercendo suas atividades em outra unidade; um prêmio equivalente a 10% do salário nominal, até o valor máximo de US\$ 600.00 (seiscentos dólares americanos – valor bruto), por mês;
- (c) participação nos resultados – o empregado tem direito a participação nos resultados da empresa de origem, conforme a política vigente na(s) data(s) do efetivo pagamento; e

- (d) *hardship conditions* - pago, mensalmente, enquanto durar a expatriação, um bônus, equivalente a 15% sobre o salário nominal, quando a expatriação se der para um local de vida diferenciada (adversa), definida assim pela Diretoria.

Nas transferências para a Itália, a remuneração é equalizada pelo custo de vida e variação cambial. Como o custo de vida entre o Brasil e Itália é muito diferente, devido às diferenças econômicas entre os dois países como, por exemplo, em relação à moeda (a moeda brasileira, o Real, tem, atualmente, um valor três vezes menor que a moeda italiana, Euro). Este é um dos motivos que faz com que o expatriado receba, mensalmente, um salário de expatriação em moeda local italiana, pois não conseguiria viver na Itália com seu salário brasileiro. O valor recebido corresponde ao salário de um funcionário local do país, corrigido mensalmente pelas variações de câmbio, com a mesma função e pontuação Hay<sup>14</sup>, deduzidos 20% devido a demais benefícios oferecidos pela empresa, como pagamento da escola dos filhos, aluguel de residência, etc.

Os benefícios concedidos pela Empresa Racional são definidos pela média do mercado internacional e através de *benchmarking*. Eles contemplam:

- (a) viagem “*pre-move*” - viagem do funcionário para o país de destino, acompanhado do cônjuge, para familiarização, consistindo de passagens aéreas, estadia de sete noites em hotel, despesas com transporte e refeições;
- (b) aluguel de residência/telefone - imóvel mobiliado, com telefone, para sua moradia, além de receber um valor equivalente a 30 minutos por semana de ligações para o país de origem, visando cobrir as despesas com telefonemas particulares;

---

<sup>14</sup> É uma “metodologia de pontos ou fatores” em que os cargos podem ser comparados de acordo com a pontuação atribuída na avaliação dos cargos. Assim, as empresas podem comparar os cargos pelo “tamanho do cargo”, tornando o resultado preciso quando é necessário fazer a transferência para outro país e permitindo a equivalência dos padrões de salário.

- (c) ajuda de custo para instalação - correspondente a um salário nominal, visando cobrir despesas relativas a instalação na nova residência, tais como utensílios e eletrodomésticos;
- (d) automóvel/combustível;
- (e) escola/curso de idioma - os custos relativos às despesas com escola para filho(s) do expatriado são cobertos pela empresa, bem como curso de idioma para o expatriado e a família no período que anteceder sua transferência;
- (f) assistência médica, hospitalar e odontológica;
- (g) viagem ao país de origem – são concedidas ao expatriado e família 02 (duas) viagens do país de destino ao país de origem no primeiro ano e a 01 (uma) viagem a partir do segundo ano, bem como locação de um automóvel no período de férias em que estiver no país de origem.
- (h) atualização cultural – assinatura de duas revistas de um rol pré-determinado pela unidade de destino para interação com a cultura do anfitrião.
- (i) rateio de outras despesas - emissão de passaporte, inclusive para dependentes, fotocópia de documentos, vistos, aprendizado do idioma são custeadas pela empresa;
- (j) seguro - além do seguro de vida em grupo, a empresa fornece um seguro de vida para o funcionário e cônjuge, enquanto estiverem fora de sua unidade de origem.
- (l) imposto de renda - disponibilizada assessoria especializada para elaborar a declaração de imposto de renda do funcionário;

- (m) vestuário de inverno - disponibilizado o valor de US\$500.00 (quinhentos dólares americanos), ao expatriado e a cada dependente, para aquisição de vestuário de inverno, quando da transferência ao exterior.
- (n) preparação psicológica - A empresa fornece orientação psicológica ao empregado e seus dependentes, para adaptação às mudanças culturais no período que antecede sua transferência ao exterior, quando necessário.
- (o) previdência privada - durante o período em que o expatriado está trabalhando fora do país, é mantido o plano de previdência privada da unidade de origem.
- (p) ajuda reinstalação no retorno ao país de origem – quando a permanência é de mais de 3 anos no exterior, o expatriado recebe uma ajuda de custo de reinstalação quando do retorno ao país de origem, correspondente a um salário nominal do país de origem, visando cobrir despesas relativas a recuperação do que ficou no país de origem ou instalação em nova residência.

Todos estes benefícios, compensações e suportes oferecidos pela Empresa Racional para os expatriados demonstram que a organização está preocupada com o bem-estar de seus empregados no estrangeiro e está buscando, pelo menos, garantir um padrão de vida similar ao que tinham no Brasil. Segundo alguns autores (BLACK; GREGERSEN, 1991, DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991, SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995), estes fatores organizacionais são também responsáveis pelo sucesso do ajustamento dos expatriados.

Atualmente, a Empresa Racional está contratando também uma consultoria para prestar serviços de treinamento intercultural para o expatriado e sua família antes da transferência para o país estrangeiro. Segundo a Administradora de Expatriados, o treinamento intercultural já será realizado pelos próximos expatriados. Ele terá como objetivo

minimizar o choque cultural e melhorar o ajustamento internacional. Black e Mendenhall (1990) demonstram que o treinamento intercultural antes da partida tem um impacto positivo no ajustamento *cross-cultural*, pois permite que os expatriados adquiram conhecimentos sobre as diferenças culturais, economia, política, leis e história do país anfitrião antes do embarque para o estrangeiro.

#### 4.3 A SELEÇÃO DO CANDIDATO À EXPATRIAÇÃO.

A seleção do candidato à expatriação na Empresa Racional é feita com base nos conhecimentos técnicos, na experiência, nos recursos avaliáveis pelo setor de RH (avaliação de potencial, *talent pool*, entrevista de expectativas profissionais e pessoais) e na necessidade existente na planta da futura expatriação. A responsabilidade pela identificação do candidato é do próprio setor interessado e quando existe mais de um candidato com as características específicas para aquela expatriação, é realizada uma análise de decisão por um comitê de executivos com base em outros aspectos avaliáveis para definir qual o melhor candidato. Não existe um processo documentado com testes psicológicos e entrevistas que, para Ashamalla (1998), seria um dos requisitos importantes para um rigoroso processo de seleção.

A gente não faz entrevista com a pessoa, porque nós temos um banco de informações com todo o perfil de todos os nossos executivos, temos as avaliações de desempenho e o próprio gestor dele também o conhece muito bem... então a gente faz o que chamamos de AD (análise de decisão) onde então a gente coloca o que é importante para essa função lá fora que ele vai desenvolver para ser um expatriado... e aí você vai fazendo uma análise de cada um, para ver qual pessoa vai ser mais indicada. (Administradora de Expatriados)

Na Empresa Racional, o principal critério utilizado para selecionar um expatriado é a competência técnica, seguida das habilidades gerenciais, pois suas expatriações são, na maioria, para transferência de tecnologia. “Tem que ser alguém com um excelente know-how,

já que você vai estar levando o know-how lá para fora” (Administradora de Expatriados). Estes achados corroboram com os estudos de Franke e Nicholson (2002), onde a competência técnica aparece como o critério mais amplamente utilizado na seleção, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião.

De acordo com Fish (1999), as empresas têm dado mais atenção para o repertório de comportamentos apropriados, com respeito à preparação para atravessar fronteiras, socialização, ajustamento e repatriação e pouca atenção quando se considera o comportamento em um estágio da seleção. O mesmo foi verificado no caso da Empresa Racional que devido ao seu rápido processo de seleção pode acabar não considerando vários aspectos do comportamento do expatriado que seriam importantes para o sucesso da expatriação.

Hoje em dia, também, a Empresa Racional tem observado a situação familiar na escolha de expatriados devido a problemas que tiveram no passado com adequação de escola para filhos de expatriados que foram para a Eslováquia. Exemplo disso pode ser a redução no número de filhos dos atuais expatriados em comparação com os repatriados. Esta questão tem sido uma preocupação da Empresa Racional, como é demonstrado abaixo:

Nós estamos sempre de olho na situação familiar. No passado quando nós não tínhamos assim uma política bem definida, nós tivemos vários problemas, onde foram expatriadas pessoas com 3, 4 filhos, pessoas com perfil também não adequado para uma expatriação e aí acaba com certeza tendo problemas (Administradora de Expatriados).

Outro fator citado pela Empresa, que influencia na escolha do expatriado, é a abertura cultural dele e da família. Na literatura sobre expatriação, o número de filhos e a abertura cultural aparecem como atributos que devem ser observados nos possíveis candidatos à expatriação num processo de seleção (FRANKE; NICHOLSON, 2002).

Depois de realizado o processo de seleção, a administradora de expatriados tem a responsabilidade de cuidar para que o futuro expatriado e família consigam se adaptar da melhor forma possível à nova cultura, que inclui o ajustamento internacional e suas especificidades, como será discutido nas próximas seções.

#### 4.4 O AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DOS EXPATRIADOS.

O ajustamento intercultural dos expatriados foi definido com base na análise dos dados da pesquisa quantitativa disponibilizada pela Empresa Racional. Os dados são apresentados por meio de gráficos, em conjunto com os conteúdos expressos pelos pesquisados ao responderem as perguntas abertas. Eles buscam evidenciar as relações entre estudos científicos existentes nesta área e os achados empíricos da presente dissertação.

As questões relacionadas ao ambiente estrangeiro, na pesquisa com expatriados e repatriados, foram divididas em dois blocos de questões. O bloco de questões “A” apresenta o conjunto de respostas relativo à adaptação ao país e à cultura estrangeira e o “B” trata das facilidades existentes no país de destino. Eles propiciaram a análise dos dados relacionados ao ajustamento ao país estrangeiro e ajustamento do expatriado e da família. Também, trouxeram perguntas relacionadas aos elementos culturais que facilitam ou limitam o ajustamento intercultural, como o idioma, os costumes locais, a alimentação, a rede de relacionamentos sociais, entre outros.

Os fatores relacionados à organização e ao trabalho que afetam o ajustamento internacional foram extraídos do bloco de questões “C” (aspectos profissionais) da mesma pesquisa e do bloco de questões sobre aspectos profissionais dos liderados expatriados da

pesquisa com lideranças dos atuais expatriados. As perguntas que fazem parte destes blocos propiciaram o entendimento dos aspectos profissionais relativos às metas anuais, clareza dos objetivos da expatriação, relacionamentos com colegas e liderados no país de destino, entre outros. Elas trouxeram os subsídios para o estudo dos fatores responsáveis pelo ajustamento na organização e no trabalho.

Para propiciar coerência e integração entre os objetivos propostos no trabalho e na análise dos dados, as próximas seções foram divididas em fatores relacionados: ao ambiente estrangeiro, ao indivíduo e família e ao trabalho.

#### **4.4.1 Fatores relacionados ao ambiente estrangeiro**

A adaptação aos elementos culturais do novo país como língua, crenças, valores, hábitos alimentares, costumes é de suma importância para o ajustamento intercultural. Os expatriados quando chegam ao país anfitrião, experimentam certo grau de incerteza com relação aos comportamentos e atitudes que são considerados aceitáveis naquele país.

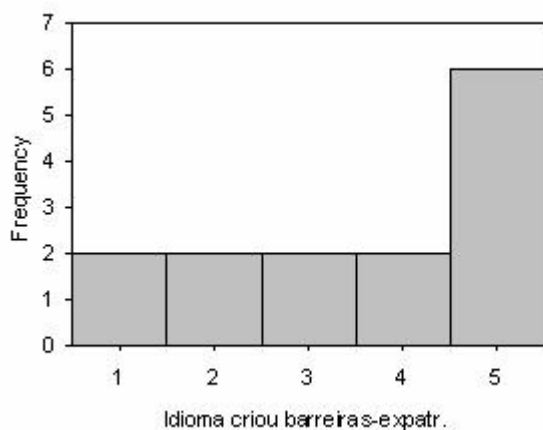
Para Black e Gregersen (1991), num primeiro momento, os expatriados podem descobrir que muitos comportamentos considerados aceitáveis no seu país de origem não são aceitáveis no país anfitrião e que comportamentos considerados ofensivos em seu país de origem podem ser aceitáveis no país anfitrião. Deste modo, se os expatriados da Empresa Racional conseguirem conviver e lidar com certas diferenças e incertezas evitando, assim, o choque cultural é possível que estes pré-requisitos os conduzam a um bom ajustamento como será discutido no decorrer das análises.



No conjunto de questões “**adaptação ao país e à cultura estrangeira**” do bloco “A”, o **idioma** foi um dos itens que mais obteve respostas entre os parâmetros 1 e 2 (abaixo do esperado). Ele foi considerado como barreira na adaptação ao país anfitrião para quatro dos expatriados e para três dos repatriados (ver gráficos 1a e 1b).

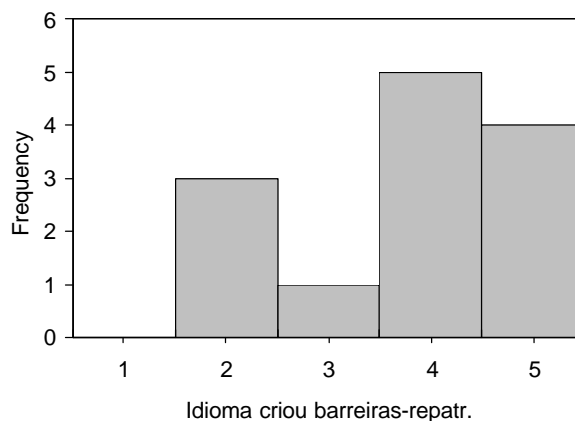
**Gráfico 1a - idioma é barreira para expatriado.**

Xbar = 3,57  
S = 1,55  
ICXbar = 1,53 3,32



**Gráfico 1b - idioma é barreira para repatriado.**

Xbar = 3,76  
S = 1,16  
ICXbar = 1,52 2,93



A barreira causada pelo idioma na adaptação ao país estrangeiro pode ser verificada nas seguintes citações:

O stress causado pelo não entendimento do idioma é grande...se perde informações/tempo...é sempre algo a ser trabalhado (Expatriado 6 – China).

A língua é incompreensível (Expatriado 1 – Eslováquia).

Estes argumentos sugerem que existe a necessidade de maior estudo da língua (fluência na língua estrangeira) antes do embarque para o estrangeiro, sendo um dos fatores citados por Parker; McEvoy (1993) e Shaffer; Harrison (2001) como responsáveis pelo ajustamento intercultural. O idioma é uma das primeiras formas de contato com a cultura estrangeira. Se existe uma incompreensão do idioma local ou uma dificuldade de comunicação pela pouca vivência na língua outros aspectos do contato com o anfitrião podem ser prejudicados. A impossibilidade de produzir uma rede de relacionamentos sociais, a

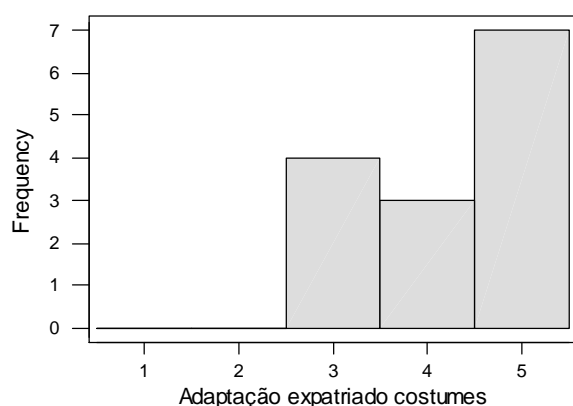
dificuldade de realizar rotinas básicas do cotidiano, como ir ao supermercado, farmácia ou pedir uma informação na rua, são alguns dos exemplos de como o idioma pode prejudicar ou limitar o ajustamento intercultural. Por isso, a literatura sobre ajustamento enfatiza a necessidade de fluência na língua antes do embarque para o estrangeiro. A Administradora de Expatriados afirma que o problema do idioma está ligado ao tempo de preparação antes da expatriação:

Os expatriados fazem treinamento do idioma aqui e depende do tempo que as áreas nos dão, porque, muitas vezes uma expatriação acontece...olha! Precisamos de uma pessoa lá e daqui a um mês essa pessoa tem que estar lá e daí não têm tempo realmente de estar preparando (Administradora de Expatriados).

Na questão sobre a **adaptação aos costumes locais do país anfitrião** a maioria das respostas foi considerada acima do esperado tanto para os expatriados (média de 4,21) como para os repatriados (média de 4,46), conforme os gráficos 2a e 2b.

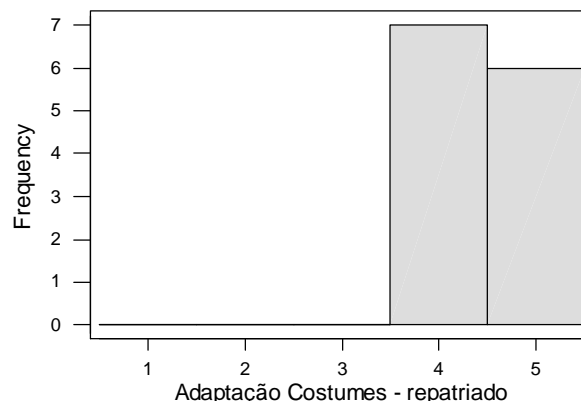
**Gráfico 2a - adaptação aos costumes locais – expatriados.**

$\bar{X} = 4,21$   
 $S = 0,89$   
 $IC\bar{X} = 3,69 \quad 4,72$



**Gráfico 2b - adaptação aos costumes locais - repatriado.**

$\bar{X} = 4,46$   
 $S = 0,51$   
 $IC\bar{X} = 4,14 \quad 4,77$

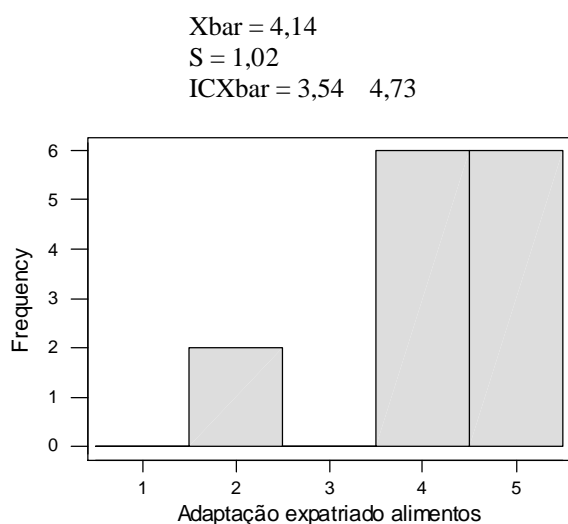


A boa **adaptação aos costumes locais** sugere que os expatriados e repatriados tiveram facilidade no processo de aculturação, ou seja, eles adaptaram-se ou pegaram traços da cultura do país anfitrião. A aculturação pode ser considerada fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade, pois é por meio dela que ocorre a integração e interação do

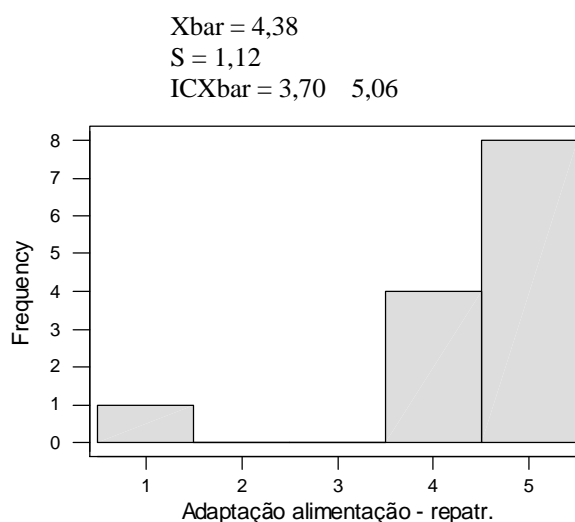
indivíduo com as crenças, normas, comportamentos e valores de uma nova cultura. Para Tung (1981), ela é um dos fatores mais importantes que contribuem para o sucesso de uma expatriação. Mesmo na China, que possui hábitos, costumes e crenças muito distantes das encontradas no Brasil a adaptação foi evidenciada como favorável. “Os chineses recebem muito bem os estrangeiros, encurtando assim a fase de adaptação” (Expatriado 2 – China).

Entretanto, analisando os gráficos 3a e 3b (em seqüência) relativos à questão sobre a **adaptação aos hábitos alimentares do país estrangeiro**, observa-se que dois dos expatriados e um dos repatriados (que teve o retorno prematuro) responderam que este fator para eles está abaixo do esperado. Esta questão é considerada para um dos expatriados como uma “decisão pessoal em adaptar, independente das diferenças de ambiente, culturas” (Expatriado 2 – China).

**Gráfico 3a - adaptação aos hábitos alimentares - expatriados.**



**Gráfico 3b - adaptação aos hábitos alimentares - repatriados.**



Os **hábitos alimentares e costumes do país anfitrião** são elementos culturais presentes no ajustamento ao ambiente estrangeiro dos expatriados e, conseqüentemente, a dificuldade de adaptação em algum deles pode interferir no sucesso ou falha de uma missão.

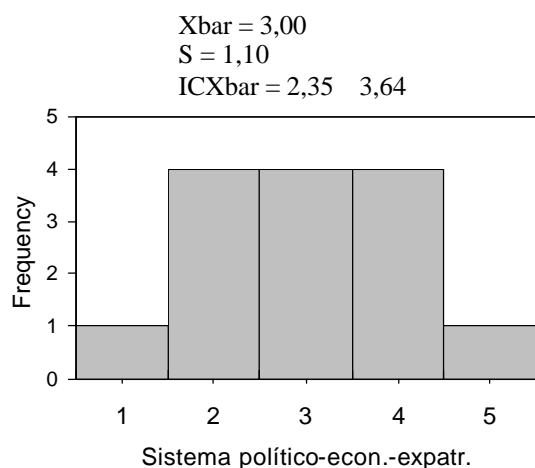
Entretanto, estes elementos, segundo a literatura (FISHER, 1997; KLUCKHON; KROEBER apud BLACK; MENDENHALL, 1990), são passíveis de aprendizado e são compartilhados pelos membros da cultura anfitriã a fim de servir como guia cognitivo para futuras ações. Neste sentido, é possível concordar com o exposto pelo Expatriado 2 – China, que afirma que a adaptação decorre de uma decisão pessoal, ou seja, depende de querer aprender, compartilhar e integrar-se aos novos elementos da cultura do anfitrião. Também ela é resultante de um período de aprendizagem dos novos aromas e sabores, que, especialmente, no caso oriental são bem diversos dos brasileiros.

As leis, política e economia do país anfitrião são aspectos importantes a serem considerados no ajustamento internacional. Para Tung (1981), eles interferem, principalmente, na vida diária dos expatriados que ocupam posições estratégicas. Para a autora, a rotina de trabalho/negócios dentro da organização exige um melhor conhecimento destes sistemas, pois serve como auxílio na tomada de decisão e no planejamento estratégico. Também o pouco conhecimento destes sistemas pode dificultar o pagamento de impostos/tributos, o cumprimento de leis (como as leis de trânsito, por exemplo) e até mesmo na vida financeira do expatriado.

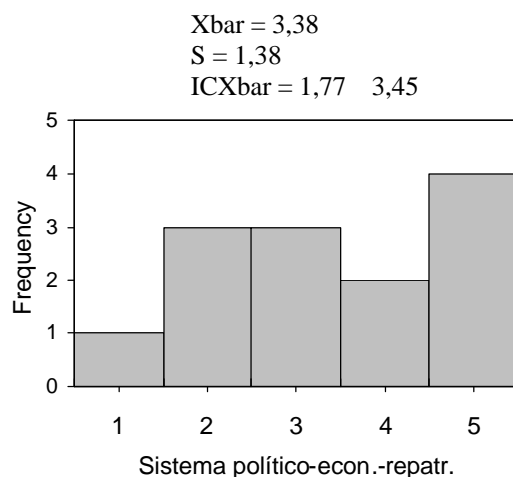
Na questão sobre o **sistema político e econômico do país anfitrião**, cinco dos expatriados e quatro dos repatriados considerou-a como um fator que interfere no dia-a-dia no país de destino, como demonstrado nos gráficos 4a e 4b. As questões políticas e econômicas também aparecem na pesquisa realizada pela Windham International (2003/2004) como um desafio para os administradores e expatriados em suas atribuições, pois as diferenças de economia, leis e política afetam a maneira como são pagas as taxas, feitos os procedimentos para o visto de imigração e os contratos de trabalho. Além disso, a China é um país de regime socialista e a Eslováquia, recentemente, saiu do bloco soviético que até o final do século passado vivia sob égide do regime soviético. Estes aspectos são importantes a ressaltar, pois

um expatriado que viva sob regime democrático pode ter mais dificuldades para se acostumar a vida política de um país anfitrião de regime socialista. Como é o caso dos expatriados brasileiros que trabalham na China e na Eslováquia.

**Gráfico 4a - sistema político e econômico - expatriados.**



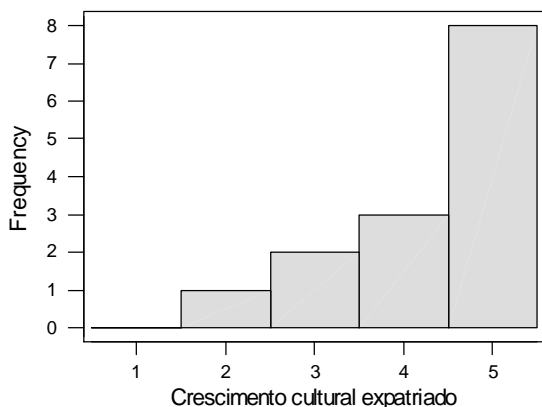
**Gráfico 4b: sistema político e econômico - repatriados.**



A **mudança de país** para a totalidade dos repatriados, expatriados e famílias (com exceção de um que está há oito anos expatriado na China) **proporcionou crescimento cultural** (ver gráficos 5a e 5b). A experiência prévia internacional, a abertura para o novo e a autonomia são algumas das características procuradas pelas empresas globais nos profissionais atuais. Isto se deve ao fato da crescente competitividade entre as empresas ao redor do mundo e da multiculturalidade que permeia os ambientes de trabalho (LUZ, 1999). Para a autora, uma maneira de obter estes profissionais é através das expatriações que permitem ao expatriado o crescimento cultural e a obtenção de três recursos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Deste modo, eles transportam conceitos de um lugar para o outro e integram atividades disseminadas no mundo inteiro contribuindo para a complexidade do trabalho global e o sucesso dos negócios da empresa. Para o Expatriado 6 (China), crescimento cultural significa, “aprender a ver as coisas sob diferentes ângulos, novas formas de pensar, novas realidades”.

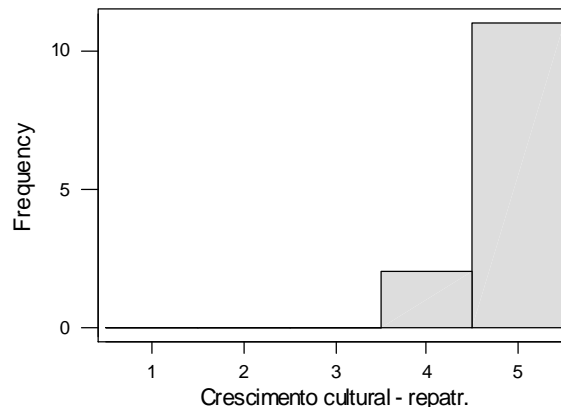
**Gráfico 5a - crescimento cultural expatriados.**

Xbar = 4,28  
S = 0,99  
ICXbar = 3,71 4,85



**Gráfico 5b - crescimento cultural repatriados.**

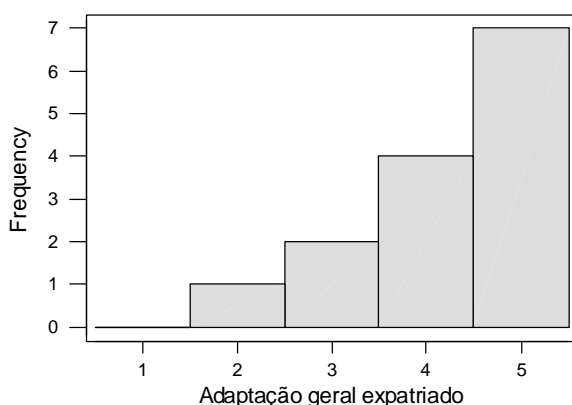
Xbar = 4,84  
S = 0,37  
ICXbar = 4,61 5,07



Na **adaptação e integração ao país estrangeiro de modo geral** (gráficos 6a e 6b), a médias das repostas ficou acima do esperado para a maioria dos expatriados (média 4,21) e repatriados (média 4,61), com exceção de um expatriado. Para ele, os hábitos locais impedem maior contato com a cultura do anfitrião (Expatriado 4 – Eslováquia).

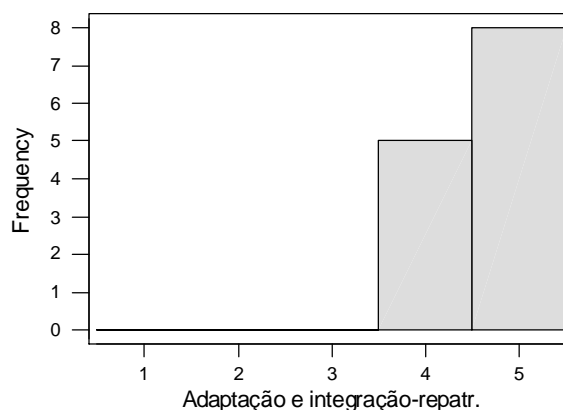
**Gráfico 6a - adaptação geral expatriados.**

Xbar = 4,21  
S = 0,97  
ICXbar = 3,65 4,77



**Gráfico 6b - adaptação geral repatriados.**

Xbar = 4,61  
S = 0,50  
ICXbar = 4,30 4,92

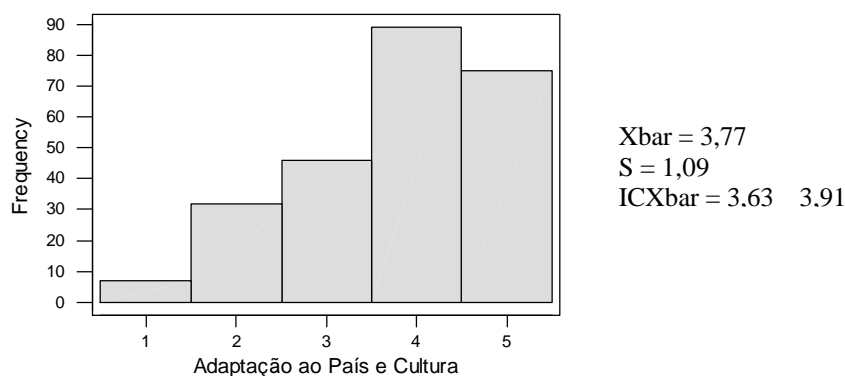


Observa-se que, nestas duas últimas questões relativas ao crescimento cultural e adaptação e integração ao país estrangeiro de modo geral, os repatriados apresentaram respostas mais positiva em relação aos expatriados. Uma das possibilidades de explicação

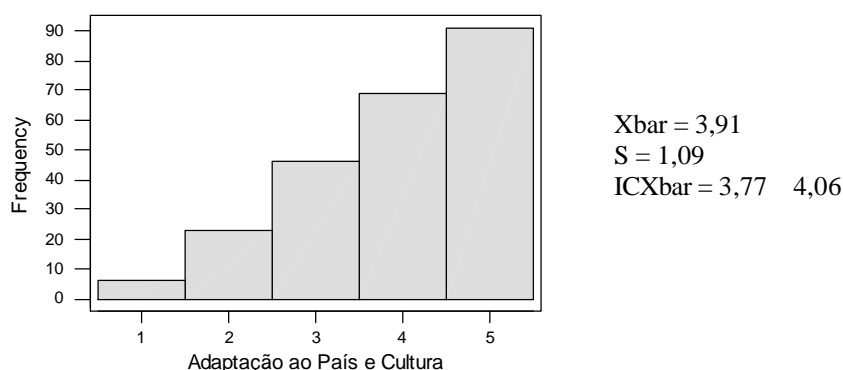
para esta diferença decorre do fato de que os repatriados, por estarem fora do contexto da expatriação, conseguem realizar avaliações mais claras e positivas com relação à situação vivenciada no estrangeiro. Para a Administradora de Expatriados, os funcionários quando retornam de uma expatriação conseguem perceber que a vida que levavam no exterior, era em muitos aspectos, melhor do que a vivida no Brasil. Para Tung (1988), o ajustamento no retorno é resultante do padrão de vida achado na “volta para casa” - condições de moradia pobre, oportunidades educacionais limitadas, crime, pobreza – assim como a possível mudança (descendente) no status social (TUNG, 1988). Deste modo, é possível entender porque alguns repatriados, principalmente, os que estavam na Itália, tiveram respostas mais positivas com relação às questões apresentadas.

A análise do conjunto de questões que fazem parte do bloco “A” (**adaptação ao país e à cultura estrangeira**) está representada pelos gráficos 7a e 7b. De acordo com os gráficos, é possível demonstrar que, de modo geral, a adaptação ao país e à cultura estrangeira pelos expatriados e repatriados da Empresa Racional foi considerada dentro do esperado (média de 3,77 para expatriados e de 3,91 para repatriados). Para Fisher (1997), é possível aprender as regras de uma nova cultura, pois ela é um comportamento aprendido. Isto justifica porque os respondentes conseguiram incorporar os elementos mais comuns que fazem parte da cultura do anfitrião, ou seja, costumes, hábitos alimentares, idioma.

**Gráfico 7a - média geral do bloco de questões “A” da pesquisa realizada com expatriados.**



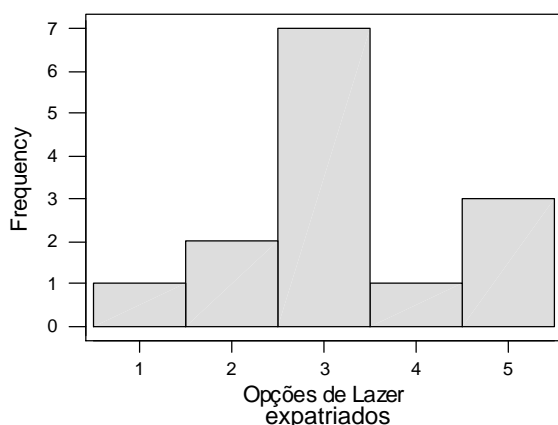
**Gráfico 7b - média geral do bloco de questões “A” da pesquisa realizada com repatriados.**



No Bloco de questões “B” sobre as **‘Facilidades existentes no País de Destino’**, foram feitas perguntas sobre a infra-estrutura disponível, que contemplam as opções de lazer, esporte, transporte, meios de comunicação existentes no país anfitrião, entre outras. Na questão sobre as **opções de lazer existentes no país anfitrião** (gráficos 8a e 8b), um dos repatriados e três expatriados consideraram-na como insuficientes para ter momentos de descontração. Entretanto, a maioria das respostas situou-se nos parâmetros 3 (dentro de esperado), 4 e 5 (acima do esperado), consideradas como suficientes para a boa adaptação ao país estrangeiro.

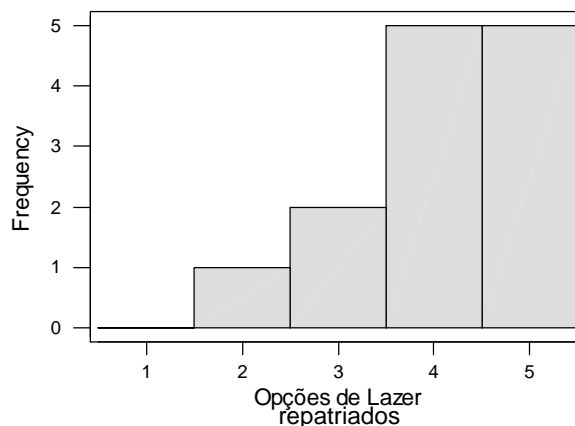
**Gráfico 8a - opções de lazer - expatriados.**

Xbar = 3,21  
S = 1,18  
ICXbar = 2,52 3,90



**Gráfico 8b - opções de lazer - repatriados.**

Xbar = 4,07  
S = 0,95  
ICXbar = 3,50 4,65





Para os expatriados e repatriados, as opções de lazer apresentam aspectos negativos devido a características típicas de geografia do país ou aos custos destas opções nos países anfitriões, como se observa nas citações abaixo:

Acesso as opções de lazer na Europa tem custo muito elevado em relação ao Brasil. (Expatriado 3 – Itália)

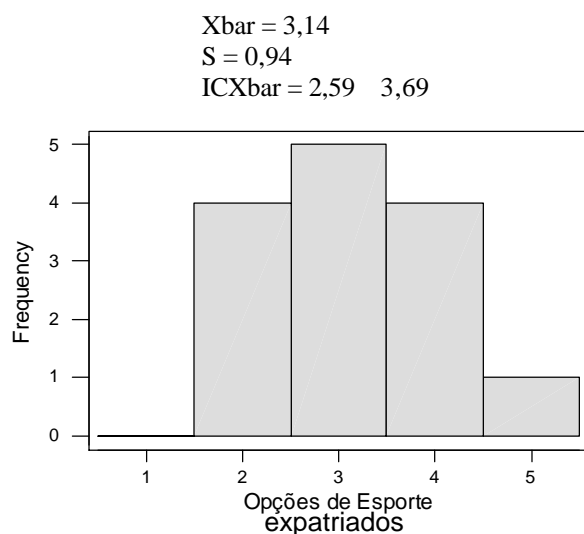
As questões de lazer são extremamente atrativas, porém apresentam custo proibitivo para usufruir na frequência desejada. (Repatriado 3 – Itália)

Muito deficitário em opções de natureza. Sem praias, sem matas. Não há como não estressar ficando em multidões de gente como em Beijing. Além do custo muito mais alto do que outros lugares da Ásia. (Expatriado 1 – China)

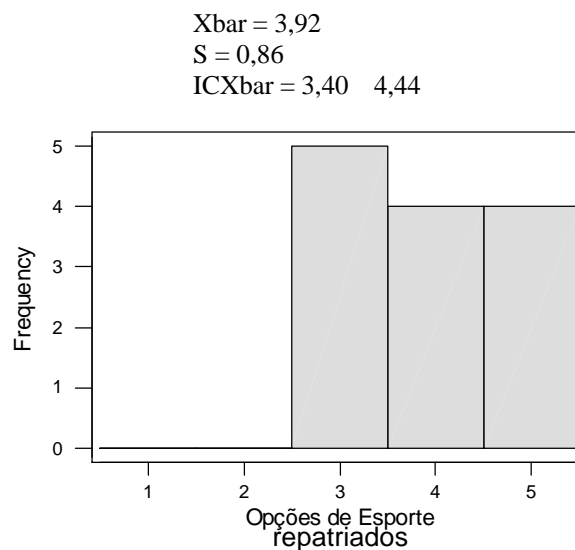
Opções de lazer existem, mas tem um custo alto. (Expatriado 2 – China)

Quanto às **opções de esporte existentes** (gráficos 9a e 9b), os repatriados foram unânimes em considerar como suficientes (média das respostas - 3,92) e quatro dos expatriados consideraram insuficientes para proporcionar uma vida saudável. As opções de lazer e esporte são importantes na adaptação a uma nova cultura, pois permitem a cooperação entre grupos de pessoas e ajudam no estabelecimento de um rol de amizades. Para praticar esportes, por exemplo, é necessário que os indivíduos se integrem a outras pessoas, ou seja, torna possível realizar o que um único indivíduo não poderia sozinho através de comportamentos compartilhados (FISHER,1997). Wang (2002) acrescenta ainda que a prática de esporte e o lazer, permitem aos expatriados melhorarem e ampliarem sua rede de relacionamentos sociais através do contato com pessoas do país anfitrião.

**Gráfico 9a - opções de esporte - expatriados.**



**Gráfico 9b: opções de esporte - repatriados**



Observa-se que, nestas duas últimas questões (opções de lazer e esporte), os repatriados apresentaram maior uniformidade nas respostas com sinalização mais positiva, enquanto no grupo de expatriados elas tiveram maior dispersão. Uma das justificativas para este caso pode ser dada devido ao custo de vida no país anfitrião, ou seja, para os expatriados os limites aparecem mais claramente, pois estão sendo vividos no momento, como pode ser observado na seguinte frase:

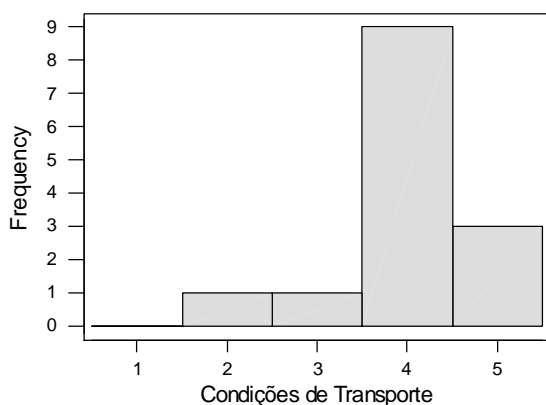
A falta de opções de esporte é o ponto mais negativo. As poucas opções em Chieri são caríssimas. Não existe associação esportiva na Empresa Racional – Itália e não existem clubes acessíveis na redondeza. (Expatriado 2 – Itália)

O problema dos esportes poderia ser minimizado pela Empresa, se ela incentivasse a prática de esportes entre os membros da organização no estrangeiro. Este incentivo poderia ser dado por meio da realização de torneios, entre as diversas áreas de trabalho, em modalidades esportivas que representassem à realidade de cada país. Estes torneios poderiam contribuir também na integração entre os membros da subsidiária e os expatriados. A associação dos expatriados em clubes de esporte e lazer é outra possibilidade que poderia ajudar a minimizar a questão da falta de opções de lazer e esportes.

Na questão sobre as **condições de transporte** (gráficos 10a e 10b), apenas um expatriado considerou que elas não atendem às necessidades. “É um país de difícil acesso” (Expatriado 2 – Eslováquia). A maioria dos expatriados e repatriados considerou esta questão entre os parâmetros 4 e 5 (acima do esperado), com médias de 4,00 e 4,23 respectivamente.

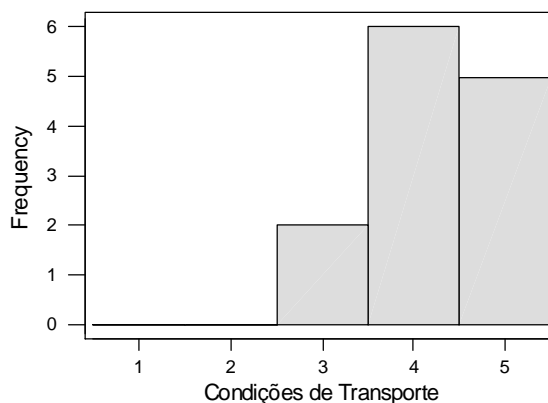
**Gráfico 10a - condições de transporte - expatriados.**

$\bar{X} = 4,00$   
 $S = 0,78$   
 $IC_{\bar{X}} = 3,54 \quad 4,45$



**Gráfico 10b - condições de transporte - repatriados.**

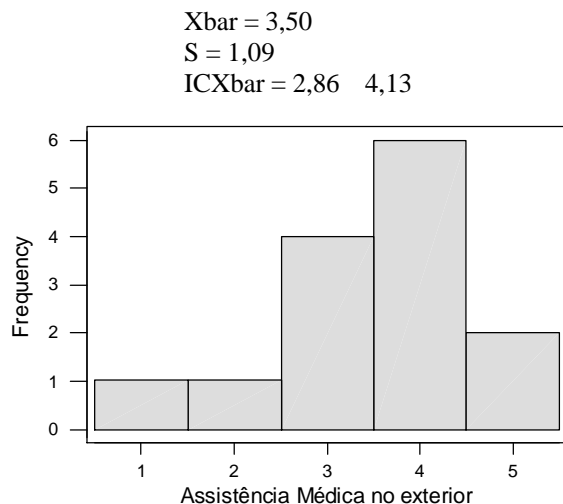
$\bar{X} = 4,23$   
 $S = 0,72$   
 $IC_{\bar{X}} = 3,79 \quad 4,66$



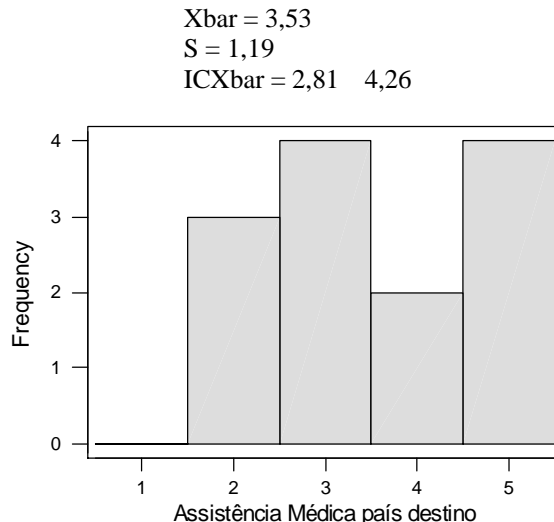
As condições de transporte não representam muitos problemas no país anfitrião para os expatriados/repatriados. Isto se deve ao fato, de que a Empresa Racional oferece ao expatriado automóvel e combustível pelo tempo em que estiver em missão no exterior, ajudando com a questão do transporte.

Na questão sobre a **assistência médica disponível** (gráficos 11a e 11b), três repatriados e dois expatriados consideraram que ela é insatisfatória, ou seja, não atende as necessidades. Entretanto a média dos expatriados (3,50) e dos repatriados (3,53) sinalizou que a assistência médica no país de destino está dentro do esperado.

**Gráfico 11a - assistência médica – expatriados.**



**Gráfico 11b - assistência médica – repatriados.**



Segundo a Administradora de Expatriados, a Empresa Racional oferece aos seus funcionários os melhores planos de assistência médica existentes nos países de destino. Entretanto, na Eslováquia o sistema de saúde nacional apresenta deficiências oferecendo limitações à melhoria destes benefícios por parte da Empresa. Na pesquisa da Windham Internacional (2003/2004), a China também é citada pelos expatriados por apresentar vários problemas em relação às condições de saúde. A questão da assistência médica na Eslováquia e China é retratada por alguns deles, como pode ser observado abaixo:

Quando fui fazer o exame médico para obtenção do visto fiquei muito assustado com as condições do hospital e nível de higiene. Sinceramente, não sinto segurança nenhuma no aspecto assistência médica. Se eu tinha planos de ter filhos aqui, vou repensar com muito carinho. (Expatriado 2 – Eslováquia)

Tivemos poucas opções. A família ficou prejudicada. Hoje em dia a situação está melhor equacionada no caso da expatriação para a China. (Repatriado 3 – China)

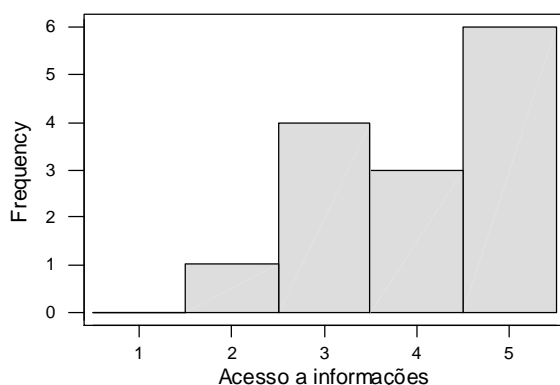
Assistência médica precária e falta de escola internacional. (Repatriado 1 – Eslováquia).

Os dados permitem constatar que os principais problemas são encontrados nos países periféricos e mais pobres, como é o caso da China e Eslováquia, que apresentam poucas opções em termos de sistema de saúde, decorrentes, principalmente, das deficiências na estrutura oferecida pelo governo.

O **acesso às informações** (televisão, jornais, revistas), disponibilizado pela Empresa no país de destino (gráficos 12a e 12b), foi considerado suficiente para a maioria dos expatriados (média das respostas - 4,00), apenas um deles considerou abaixo do esperado. Já para os repatriados, este item teve maior dispersão e foi considerado para três deles como insuficiente para atender as demandas informacionais que precisam no dia-a-dia. Esta maior uniformidade nas respostas dos expatriados se devem as melhorias que foram realizadas em decorrência de solicitações feitas por repatriados e famílias. “A instalação do canal da Rede Globo, tem nos ajudado em muito nas informações e na motivação” (Expatriado 2 – Eslováquia). A obtenção de informações sobre o país natal ajuda também a manter o vínculo com a cultura e traz aos expatriados e família notícias do cotidiano ou mesmo programas que estavam acostumados a ver no país de origem e ajudam no processo de transição de uma cultura para outra.

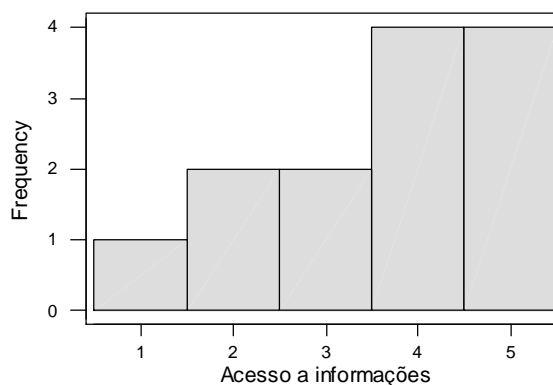
**Gráfico 12a: acesso à informação – expatriados.**

$\bar{X} = 4,00$   
 $S = 1,03$   
 $IC\bar{X} = 3,40 \quad 4,59$



**Gráfico 12b: acesso à informação – repatriados.**

$\bar{X} = 3,61$   
 $S = 1,32$   
 $IC\bar{X} = 2,81 \quad 4,41$

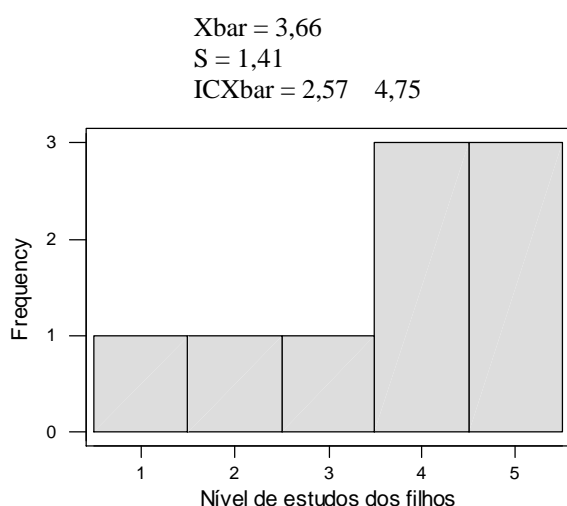


Possuir uma grande quantidade de informações sobre o país anfitrião, pode ajudar o expatriado na redução do choque cultural, pois os meios de comunicação fornecem um “retrato” dos comportamentos e atitudes, que são considerados aceitáveis no país-hóspede. Para Black e Gregersen (1991), num primeiro contato com a cultura estrangeira, os expatriados podem descobrir que muitos comportamentos considerados aceitáveis no país de

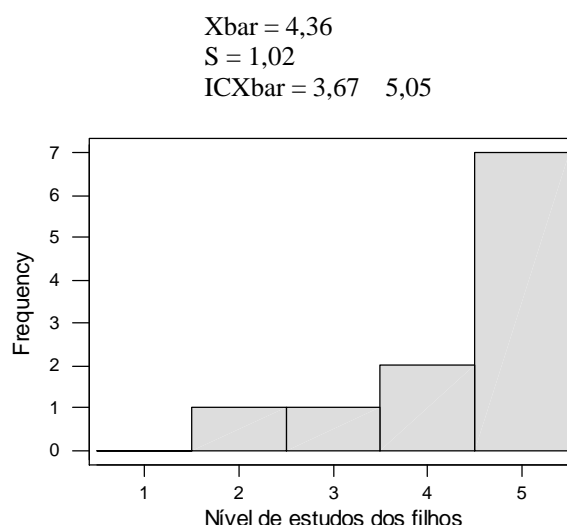
origem, não são aceitáveis no país anfitrião. Conhecer estes fatores pode diminuir a incerteza e também o choque cultural.

O nível de estudo ministrado nas escolas e proporcionado aos filhos (gráficos 13a e 13b) foi considerado de boa qualidade para a maioria dos pesquisados, apenas um dos repatriados e dois dos expatriados considerou abaixo do esperado.

**Gráfico 13a - nível de estudo dos filhos - expatriados.**



**Gráfico 13b - nível de estudo dos filhos - repatriados.**



As respostas nos parâmetro 1 e 2 (abaixo do esperado) decorrem do fato de não existir escola internacional na Eslováquia, obrigando aos filhos dos expatriados a frequentarem a escola de língua eslovaca. Entretanto, uma das preocupações da Empresa Racional é de estar diminuindo o número de expatriados com crianças em séries iniciais para a Eslováquia, como demonstrado a seguir.

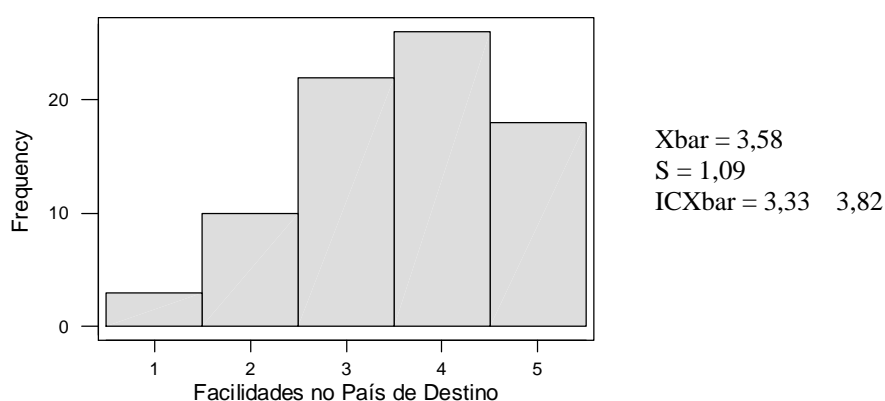
A gente tenta evitar que tenham crianças lá fora que sejam alfabetizadas em eslovaco, porque nós tivemos dois casos e isso foi bastante problemático, porque as consoantes lá são diferentes, os fonemas. Aí tivemos que estar abrindo uma exceção para eles e a gente disponibilizou aulas com um professor aqui do Brasil, via internet, via telefone para que auxiliasse na alfabetização em português, para que quando eles retornem para o Brasil eles saibam escrever alguma coisa pelo menos em português. (Administradora de Expatriados).

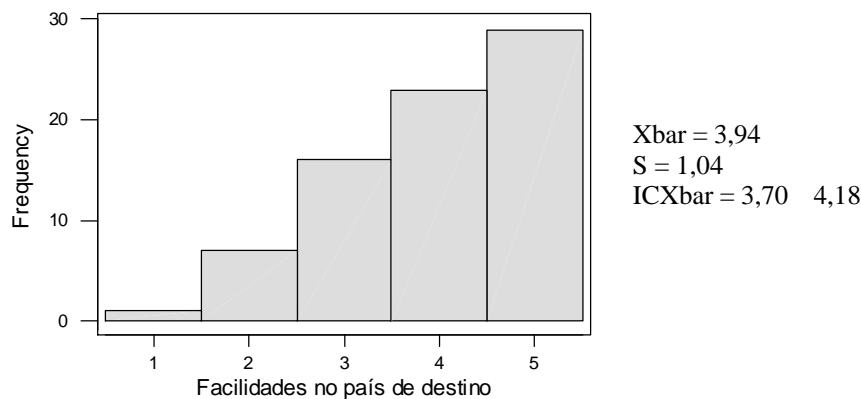
Nesta citação, é possível observar que a Empresa Racional está também preocupada em fornecer suporte à família no país estrangeiro. Aspectos relacionados à educação, moradia

e até mesmo questões de adaptação psicológica do expatriado e da família são verificados pela empresa durante a missão. A assistência da empresa, na forma de suporte e recursos fornecidos para os expatriados e família, é considerada um dos mais fortes precedentes do ajustamento psicológico no país estrangeiro (TUNG, 1981, BLACK; GREGERSEN, 1991, DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991).

De maneira geral, o conjunto de questões do Bloco “B” (**facilidades existentes no país de destino**) representado pelos gráficos 14a e 14b, demonstra que a maior parte dos expatriados (média das respostas - 3,58) e repatriados (média das respostas – 3,94) estão satisfeitos com a infra-estrutura oferecida no país de destino, principalmente, quanto às condições de transporte e nível de estudo para os filhos. Entretanto, as questões sobre esportes e lazer apresentaram algumas ressalvas, devido ao alto preço destas opções nos países estrangeiros, conforme foi visto no decorrer da subsecção.

**Gráfico 14a - facilidades existentes no país anfitrião para os expatriados.**



**Gráfico 14b - facilidades existentes no país anfitrião para os repatriados.**

Na análise do conjunto de questões do bloco “B”, pode-se perceber que a adaptação e as facilidades encontradas no país anfitrião vão depender das habilidades relacionais e cognitivas de cada expatriado e das diferenças culturais encontradas no país anfitrião, pois segundo Mendenhall e Oddou (1985), em alguns países é mais difícil a adaptação do que outros. Nesta parte da pesquisa, as repostas mais negativas em relação à adaptação foram atribuídas à Eslováquia e China como pode ser verificado, anteriormente, nas frases expressas pelos pesquisados. Este resultado corrobora com a afirmação dos autores citados e com a pesquisa de 2003/2004 da Windham International, em que a China aparece sempre no topo dos países com maiores problemas nas atribuições tanto para os expatriados como para os administradores.

Além disso, para Black e Mendenhall (1991), é comum existirem diferentes padrões de ajustamento dependendo do grau de similaridade com a cultura de origem ou com outras culturas estrangeiras experimentadas previamente. Para os autores, quanto maior a novidade cultural mais longo e severo será o choque cultural na chegada ou no retorno da expatriação. Neste caso, a distância cultural pode ser considerada como limitadora do ajustamento internacional de expatriados. Estas premissas podem ser verificadas e consideradas verdadeiras no decorrer das frases apresentadas.



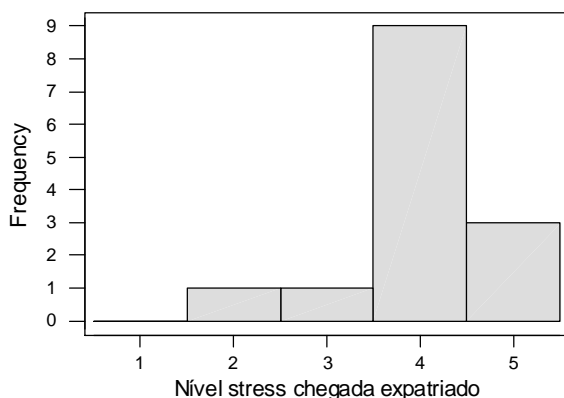
#### 4.4.2 Fatores relacionados ao indivíduo e à família.

Ao analisar a literatura sobre ajustamento de expatriados de Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Tung (1981, 1998) sobre as variáveis consideradas importantes para o ajustamento do indivíduo e relacioná-las com a pesquisa realizada na Empresa Racional, é possível fazer as seguintes constatações, de modo geral.

- A maioria dos expatriados e repatriados apresentou um **nível de stress controlado na chegada ao país anfitrião** (gráficos 15a e 15b) entre os parâmetros 3 (dentro do esperado), 4 e 5 (acima do esperado). Apenas um dos expatriados e três repatriados consideraram que seu nível de stress controlado esteve abaixo do esperado. Para Black, Mendenhall e Oddou (1991), o efetivo gerenciamento do estresse faz parte das habilidades orientadas pelo eu, ou seja, permitem ao expatriado manter o ajustamento psicológico no país estrangeiro.

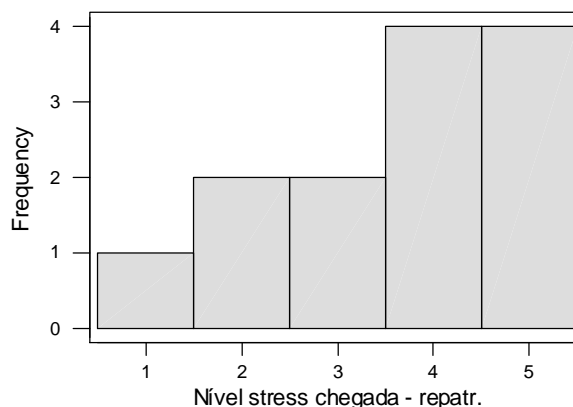
**Gráfico 15a - nível de stress na chegada expatriados.**

Xbar = 4,00  
S = 0,78  
ICXbar = 3,54 4,45



**Gráfico 15b - nível de stress na chegada - repatriados.**

Xbar = 3,61  
S = 1,32  
ICXbar = 2,81 4,41



O fato de boa parte dos profissionais expatriados/repatriados realizarem viagens curtas de negócios antes do embarque para o país anfitrião, é um dos fatores que pode ter ajudado a

minimizar o nível de estresse na chegada. Ou seja, o conhecimento prévio do país anfitrião pode ser considerado um fator que atenua e ajuda no gerenciamento do nível de estresse (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

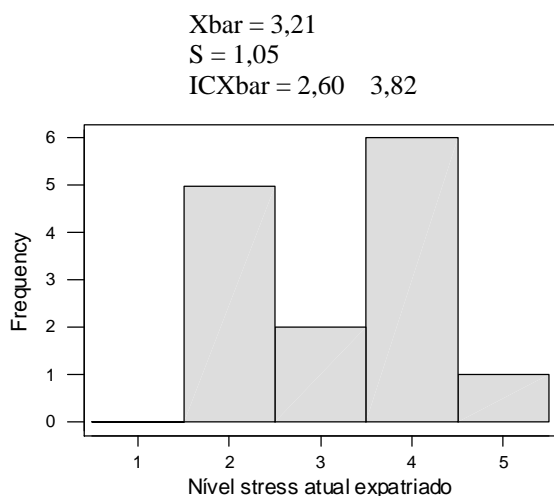
- O **nível de stress durante a expatriação** (gráficos 16a e 16b) foi considerado bom para sete dos expatriados e para oito dos repatriados. Entretanto, sete expatriados e cinco repatriados tiveram mais dificuldade de gerenciar suas habilidades orientadas para o eu, como, por exemplo, manter sua saúde mental, bem-estar psicológico, auto-eficácia e efetivo gerenciamento do stress. Os pesquisados salientam ainda, que o nível de estresse tem aspectos relacionados também às condições de trabalho que, às vezes, não são adequadas para o atingir os objetivos e ter eficácia no trabalho, como demonstrado nas frases abaixo:

Stress é algo a ser melhor trabalhado, porém faz parte do processo devido a forte carga emocional envolvida. (Repatriado 1 – Itália)

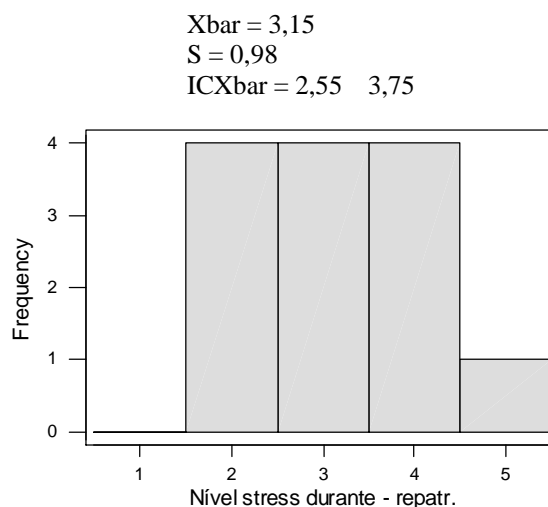
Situação difícil de enfrentar quanto à necessidade de autocontrole em todos os aspectos, principalmente quanto mais tempo e esforços são dedicados ao atingimento dos resultados. (Repatriado 1 – China)

Nível de stress no trabalho em função da baixa capacitação técnica das pessoas e também da dificuldade de comunicação em função da cultura e da língua são pontos a melhorar. (Expatriado 5 – China)

**Gráfico 16a - nível de stress atual (expatriados)**

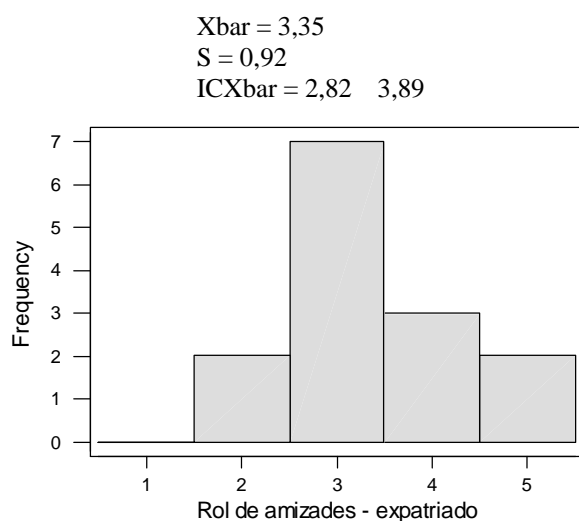


**Gráfico 16b - nível de stress durante a expatriação (repatriados)**

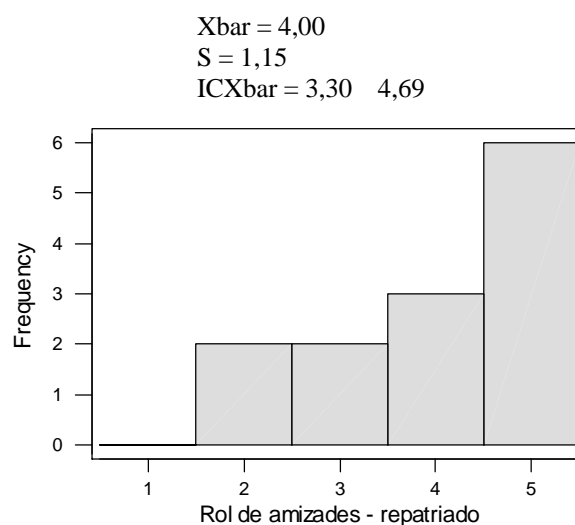


- O estabelecimento de um rol de amizades que proporcione bom convívio social foi considerado satisfatório para a maioria dos expatriados e repatriados (apenas dois expatriados e dois repatriados consideraram o convívio abaixo do esperado), conforme observado nos gráficos (17a e 17b) a seguir.

**Gráfico 17a - rol de amizades (expatriados).**



**Gráfico 17b - rol de amizades (repatriados)**



O ato de relacionar-se com outras pessoas e construir laços de amizade tem sido apresentado na literatura sobre expatriação como relativo a características individuais e de personalidade, denominadas habilidades relacionais (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; TUNG, 1998), que o expatriado deve possuir para um bom ajustamento. Para os autores, estas habilidades são necessárias para viver e trabalhar entre pessoas, cujo sistema de valores e crenças é diferente do indivíduo. Elas decorrem também da abertura cultural do expatriado e são evidenciadas pelos próprios pesquisados:

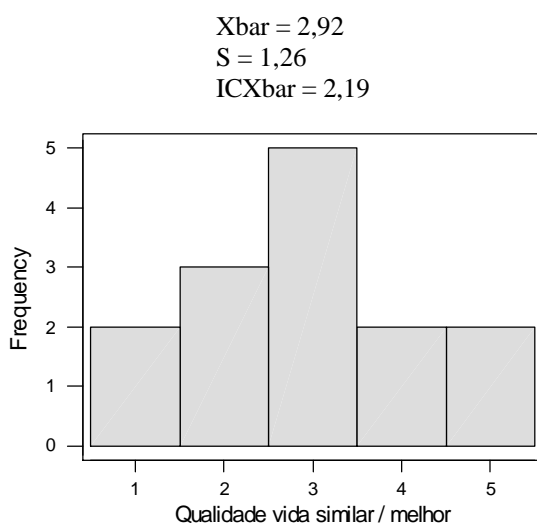
Convívio com chineses e convívio com outros expatriados de diferentes nacionalidades proporcionou um extenso círculo de amizades com pessoas fora da área de compressores com forte diversificação de assuntos e experiências. (Expatriado 5 – China)

Crescimento pessoal em função da oportunidade que se tem de conhecer pessoas de diferentes culturas. (Expatriado 4 – China)

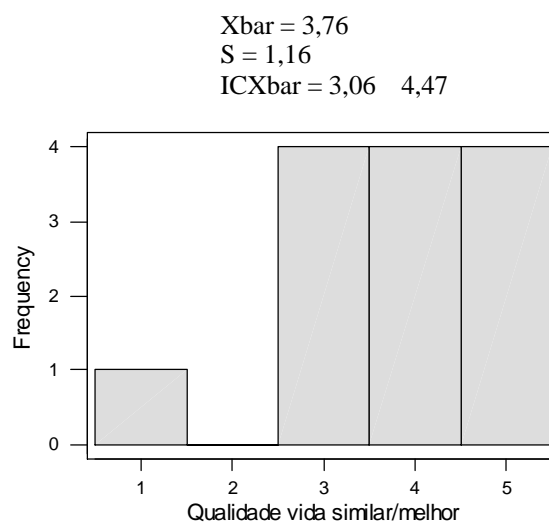
Além disso, para Wang (2002), a construção de uma rede de relacionamentos sociais ajuda aos expatriados a lidar com o estresse e a incerteza experimentados durante a atribuição no estrangeiro. Para ele, a rede de relacionamentos sociais fornece aos expatriados quatro tipos de sustentações (emocional, instrumental, informacional e de *feedback*) que são úteis no ajustamento sociocultural.

- A **qualidade de vida no país anfitrião** (gráficos 18a e 18b) foi considerada abaixo do esperado para cinco dos expatriados e apenas para um repatriado. A maioria dos repatriados considerou a qualidade de vida dentro do esperado (média das respostas – 3,76), ou seja, as condições existentes no país anfitrião proporcionaram uma qualidade de vida no mínimo igual a existente no país de origem. A maior dispersão das repostas está no grupo de expatriados. Isto sugere que devido a recente mudança de país e as limitações e dificuldades encontradas em algumas fases de adaptação, as respostas tendem a ser mais negativas para este grupo. Para Joly (1993), esta pode ser considerada a segunda fase - o negativismo extremo, ou seja, onde estão inseridas todas as formas de representação cultural do país-hóspede que entram em conflito com a cultura do expatriado.

**Gráfico 18a - qualidade de vida similar ou melhor – expatriados**



**Gráfico 18b - qualidade de vida similar ou melhor – repatriados**



Quando a qualidade de vida no país anfitrião é percebida como inferior à qualidade de vida no país de origem, como no caso de expatriados que saem de países desenvolvidos para viver e trabalhar em países subdesenvolvidos existe um maior choque cultural e o ajustamento pode ser considerado mais difícil. Nesta pesquisa, o maior problema com relação à qualidade de vida está associado às condições ambientais da China, conforme também apresentado na pesquisa da Windham International (2003/2004) e pelos respondentes.

Altíssimo nível de poluição em qualquer época do ano. (Expatriado 4 – China)

A qualidade de vida é muito baixa se comparada à cidade de origem (Joinville). (Expatriado 3 – China)

- Além destes aspectos tratados anteriormente, para um dos expatriados o **conhecimento prévio da cultura anfitriã** contribuiu para o seu ajustamento. Este fato foi também evidenciado por Black, Mendenhall e Oddou (1991) em seu modelo de ajustamento intercultural como um dos fatores relacionados ao indivíduo que deve ser apreciado no ajustamento antecipado.

Ser de origem chinesa e ter trabalhado com o mercado chinês antes de vir a Empresa Racional/China me facilitou muito, o que não ocorreu com minha família, principalmente, os filhos cuja adaptação foi mais demorada. (Expatriado 7 – China).

Outra questão importante sobre o **ajustamento ao ambiente estrangeiro** refere-se a um comentário feito por um pesquisado nas questões abertas da pesquisa. Ele fez uma descrição de sua experiência de vida no estrangeiro. Esta descrição pode ser perfeitamente relacionada com as quatro fases pela qual o expatriado passa no estrangeiro, dissertadas por Joly (1993), excetuando-se a fase do retorno, pois o pesquisado ainda está expatriado.

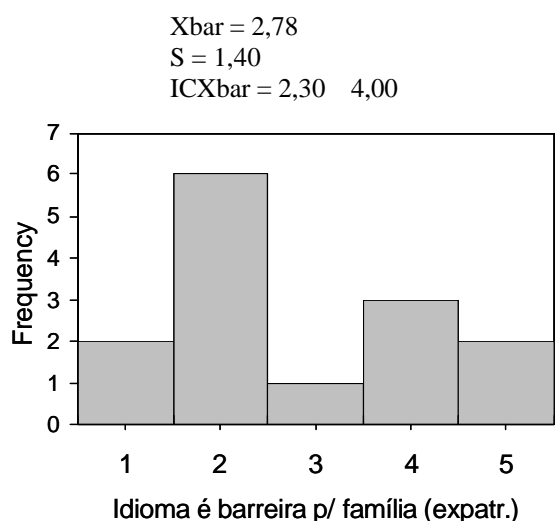
A vida aqui pode ser resumida em três fases: 1) oba-oba, tudo é novo, a neve é bonita, você está em lua de mel – duração de algumas semanas; 2) você se pergunta onde se meteu com a família, tudo é difícil, diferente, ruim, etc – duração de alguns poucos meses; 3) você descobre que as pessoas são boas, o desafio profissional é ótimo, as quatro estações são bem definidas e cada uma tem vantagens, ou seja, é tão bom quanto qualquer outro lugar e a única diferença é que você só está muito longe do que era acostumado (obviamente tem exceções...). (Expatriado 1 – Eslováquia)

De acordo com o comentário do expatriado, pode-se perceber que sua aculturação foi orientada pela integração, ou seja, pode ter ocorrido uma atração pela cultura do outro grupo

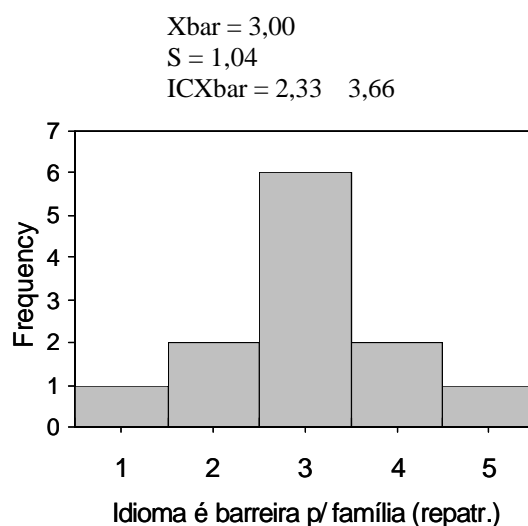
cultural com preservação das normas da própria cultura (RIEGER; WONG-RIEGER apud TUNG, 1993, 1998). Os expatriados que usam a integração, segundo Tung (1993, 1998), terão, provavelmente, mais facilidade de sobreviver e terem sucesso nas atribuições no estrangeiro.

Quanto ao **ajustamento da família**, observa-se pela pesquisa, que o fator que mais impacta no ajustamento é o idioma (gráficos 19a e 19b), embora a diferença entre os que impactam não seja pequena, exceto para repatriados. Oito dos familiares de expatriados (média das respostas – 2,78) responderam que o **idioma é barreira para a família**, sendo que apenas seis responderam que o idioma não é barreira. Já na família dos repatriados, para três respondentes, o idioma foi considerado como barreira na adaptação ao país estrangeiro. A percepção da família dos expatriados com relação às dificuldades do idioma parece ser mais marcante e presente se comparada com os repatriados. A principal razão desta dificuldade talvez decorra do fato de que a família dos repatriados já retornou ao país de origem e as lembranças tenham uma conotação diferente da realidade vivenciada pelas famílias de expatriados. Também, muitas famílias estão no início da expatriação, onde a adaptação e integração a cultura do estrangeiro ainda estão acontecendo.

**Gráfico 19a - idioma é barreira para a família (expatriados).**



**Gráfico 19b - idioma é barreira para a família (repatriados).**



A família, normalmente, apresenta mais dificuldades com o idioma do que o expatriado que possui um maior contato com a cultura do anfitrião no dia-a-dia do seu trabalho. “O impacto cultural foi grande nos filhos, no início. Levaram cerca de três anos para se adaptarem, em parte devido à dificuldade com o idioma local” (Expatriado 7 – China). Para Shaffer e Harrison (2001), o idioma faz parte de um dos fatores (denominado fatores individuais), que contribuem para a adaptação da esposa e dos filhos. Quando há dificuldades no idioma outros fatores como, relacionamento interpessoal, dia-a-dia da vida cultural e social no país anfitrião ficam comprometidos. Os filhos podem ter problemas de aprendizado e contato no ambiente escolar e as esposas em tarefas rotineiras como ir ao supermercado, à farmácia e obterem informações que precisam para se deslocarem pela cidade.

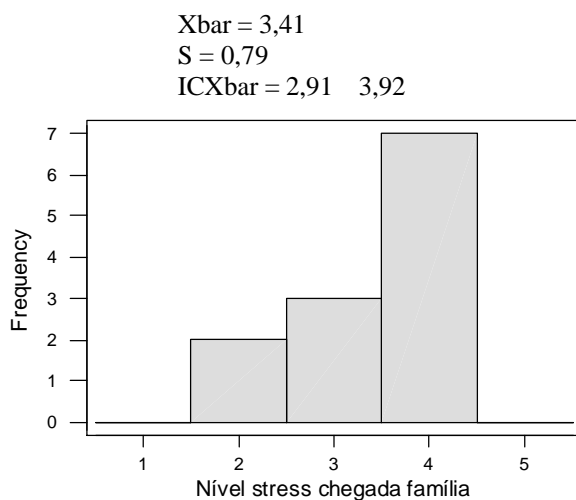
Segundo a administradora de expatriados, o problema do idioma é acarretado pelo tempo de preparação dos expatriados e família, que muitas vezes é pequeno para um maior estudo do idioma.

Nós estamos com dois casos agora de pessoas que vão ser expatriadas para a China. Uma vai para a China agora em janeiro e as famílias estão fazendo aulas de inglês. Os maridos, digamos assim, os expatriados, eles estão com viagens frequentes para a China e eles já têm um inglês de um nível bom, então eles não estão fazendo, mas a esposa e os filhos estão fazendo aulas de inglês. E agora em outubro vão estar fazendo também um curso rápido de um mês, com aulas diárias de mandarim (o idioma local) com as frases mais comuns, aquilo que eles vão estar precisando, para farmácia, supermercado, feira, aquelas coisas assim que a esposa realmente vai estar precisando porque o marido na empresa se vira, esse não é o problema! O problema é a esposa e os filhos na escola. Os filhos lá vão estudar em escola americana então por isso a gente está dando essa ênfase no inglês. (Administradora de Expatriados)

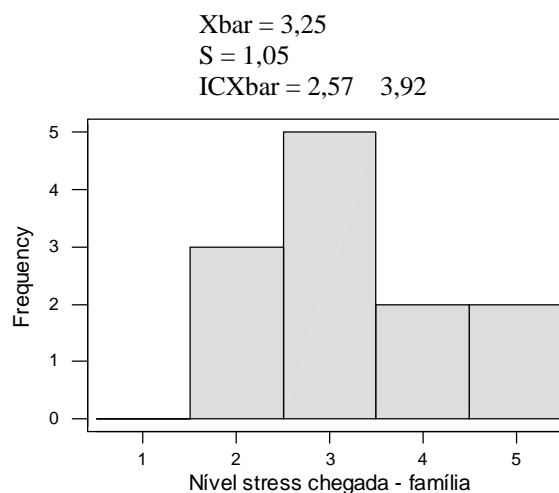
As famílias também apresentaram um **nível de stress controlado na chegada ao país anfitrião** semelhante ao dos expatriados e repatriados (duas famílias de expatriados e três de repatriados tiveram suas respostas no parâmetro abaixo do esperado), conforme mostrado nos gráficos 20a e 20b. Entretanto, a média das respostas dos expatriados ficou no parâmetro 4 (acima do esperado) em relação às famílias, que tiveram média 3,41. Pode-se concluir que as famílias dos expatriados e repatriados conseguiram manter sob controle o seu nível de stress. No entanto, os expatriados apresentaram um menor nível de *stress* se comparado com suas

famílias na chegada ao país de destino. Em parte, esta situação acontece porque os expatriados já possuem algum contato com o país anfitrião antes do embarque para o exterior.

**Gráfico 20a - nível de *stress* na chegada da família (expatriados).**



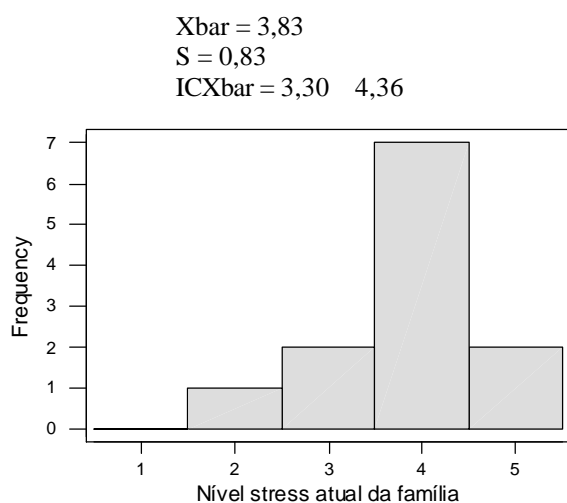
**Gráfico 20b - nível de *stress* na chegada da família (repatriados).**



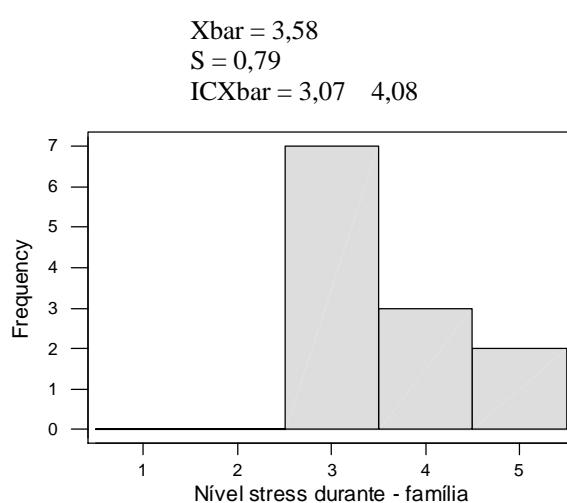
Já o **nível de stress da família durante a expatriação** foi menor do que o dos expatriados (duas famílias de expatriados tiveram suas respostas abaixo do esperado) e repatriados (nenhuma resposta abaixo do esperado). Analisando os gráficos (21a e 21b) a seguir, é possível afirmar que as famílias conseguiram manter um nível de *stress* que não limitou sua adaptação ao país anfitrião. Talvez, isso decorra da constatação de que o tipo de economia e país-hóspede contém muito mais possibilidades do que no seu país de origem (JOLY, 1993). Pessoas que saem de países menos desenvolvidos, como o caso do Brasil, e são expatriadas para países desenvolvidos, geralmente, desenvolvem este sentimento de “encantamento”.



**Gráfico 21a - nível de *stress* atual da família (expatriado)**

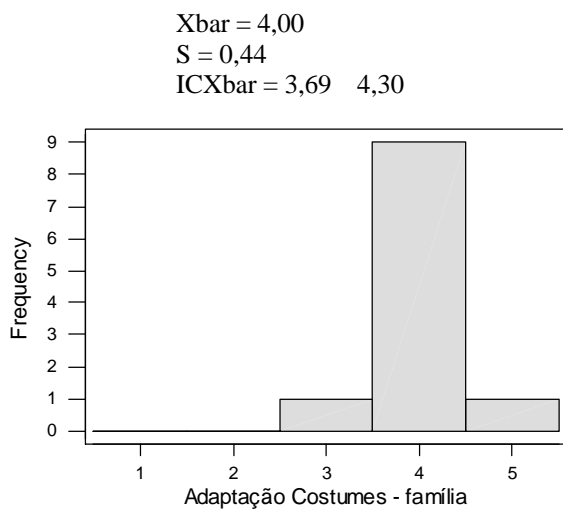


**Gráfico 21b - nível de *stress* da família durante a expatriação (repatriado)**

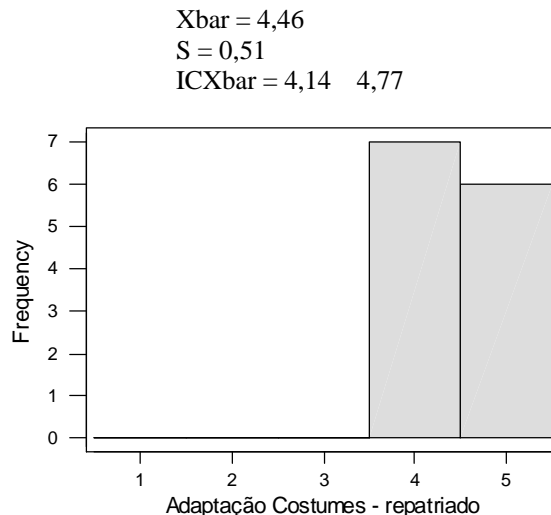


A **adaptação aos costumes locais** (gráficos 22a e 22b), aos **hábitos alimentares** (gráficos 23a e 23b) e o **estabelecimento de um rol de amizades proporcionando bom convívio social** (gráficos 24a e 24b) tiveram a maioria das repostas das famílias de expatriados e repatriados dentro dos parâmetros considerados favoráveis para o bom ajustamento da esposa e filhos. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Shaffer e Harrison (2001), ao afirmarem que os fatores ambientais, tais como condições favoráveis de vida, valores e crenças influenciam a adaptação das esposas e dos expatriados.

**Gráfico 22a - adaptação aos costumes locais da família (expatriados).**

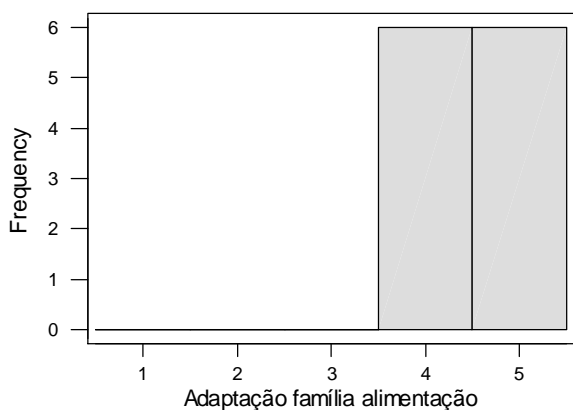


**Gráfico 22b - adaptação aos costumes locais da família (repatriados).**



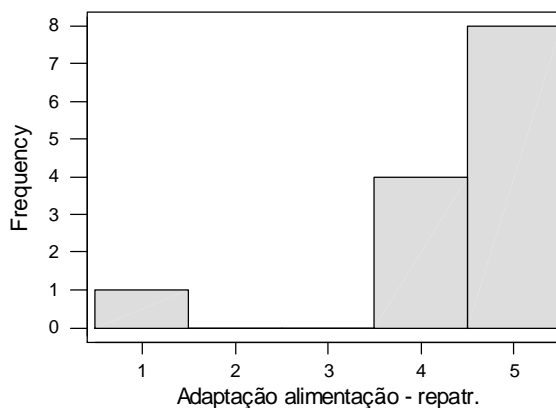
**Gráfico 23a - adaptação aos hábitos alimentares da família (expatriado).**

Xbar = 4,50  
S = 0,52  
ICXbar = 4,16 4,83



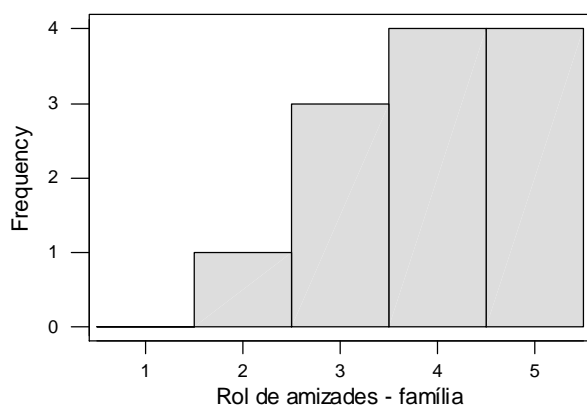
**Gráfico 23b - adaptação aos hábitos alimentares da família (repatriado).**

Xbar = 4,38  
S = 1,12  
ICXbar = 3,70 5,06



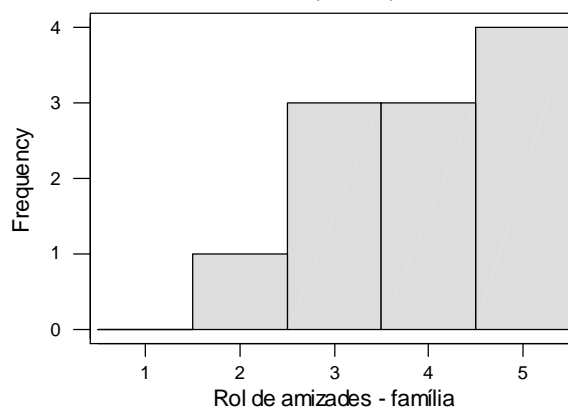
**Gráfico 24a - rol de amigas da família (expatriado).**

Xbar = 3,91  
S = 0,99  
ICXbar = 3,28 4,54



**Gráfico 24b- rol de amigas da família (repatriados).**

Xbar = 3,90  
S = 1,04  
ICXbar = 3,20 4,61

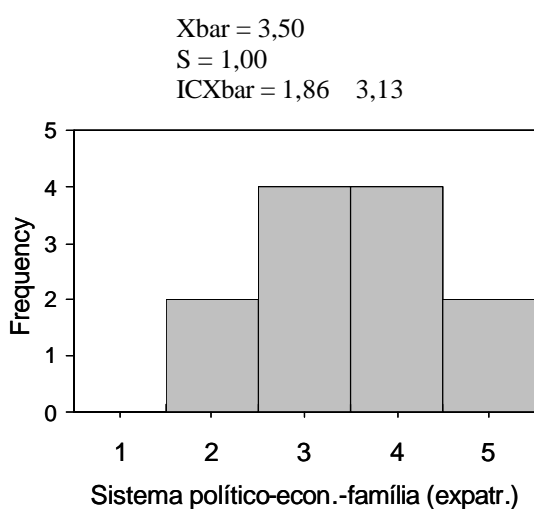


As exceções das respostas apresentadas nas questões sobre adaptação aos hábitos alimentares e rol de amigas que proporcione bom convívio social referem-se à família de um repatriado que retornou da Itália antes do término da missão e de uma família de um expatriado que considerou seu rol de amigas abaixo do esperado (parâmetro 2).

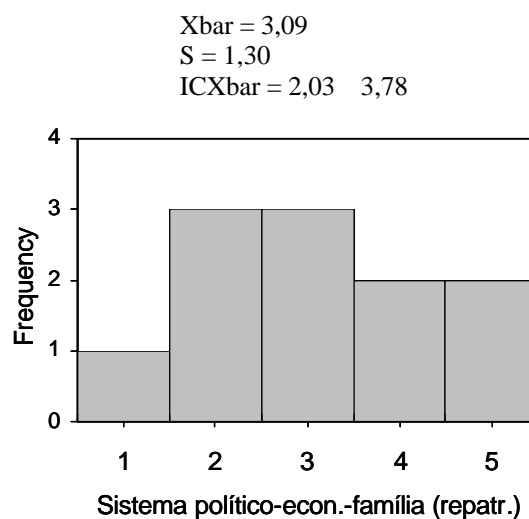
Na questão “**o sistema político-econômico do país anfitrião interfere no dia-a-dia da família**” (gráficos 25a e 25b), quatro das respostas das famílias dos repatriados estão situadas nos parâmetros 1 e 2 (abaixo do esperado) com média geral 3,09. Na família dos

expatriados apenas duas respostas situaram-se no parâmetro 2 (abaixo do esperado) e a média geral das respostas foi de 3,50. Estes números foram maiores do que os encontrados na pesquisa de expatriados e repatriados sendo possível afirmar que os familiares tiveram um pouco mais de dificuldade na adaptação ao país e à cultura estrangeira.

**Gráfico 25a - sistema político e econômico interfere no dia-a-dia família (expatriados).**



**Gráfico 25b - sistema político e econômico interfere no dia-a-dia da família (repatriados).**



Dentre os aspectos que contribuíram para a boa adaptação da família dos expatriados e repatriados foram citados os seguintes:

Esposas mantêm uma reunião semanal que ajuda na integração (Expatriado 2 – Itália).

Crescimento pessoal e possibilidade de estendê-lo à família (Repatriado 1 – Itália).

Uma expatriação traz amadurecimento para todos os membros da família. O contato com novas culturas é muito importante e nos enriquece, nossa adaptação ao país foi muito boa, após estarmos estabelecidos na casa tivemos muitos bons momentos, além da ampliação de nossas relações sociais. (Repatriado 1 – Eslováquia)

O fato das esposas de expatriados mais antigos manterem reunião semanal com as esposas recém-chegadas, ajuda na constituição de uma rede de relacionamento sociais para a família, denominada por Wang (2002) de sustentação emocional. Este tipo de rede, segundo o autor, fornece estima, afeição, confiança e consideração e é crucial aos expatriados e família para tratarem com potenciais frustrações que experimentam durante seu processo de ajuste.

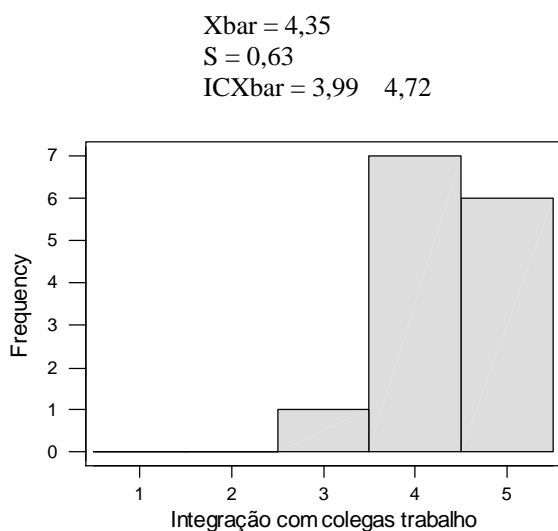
Também, pode ajudar na solução dos problemas diários enfrentados pelas esposas ou familiares.

#### 4.4.3 Fatores relacionados ao trabalho.

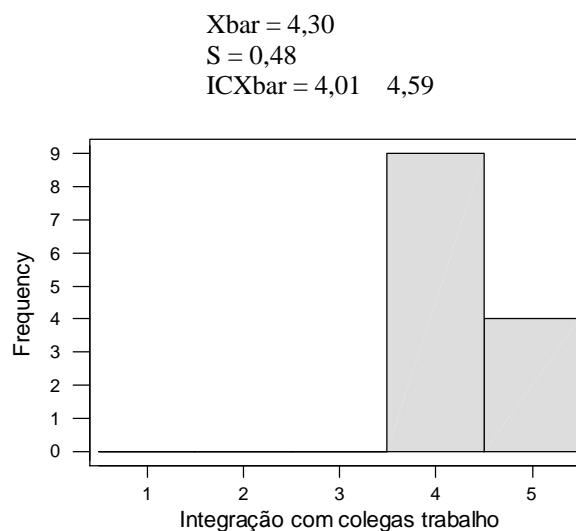
O **ajustamento ao trabalho** foi discutido com base no bloco de questões “C” da pesquisa com expatriados e repatriados e nos itens sobre os aspectos profissionais dos liderados expatriados.

Com relação à questão **integração e relacionamento com os colegas de trabalho no país anfitrião** (gráficos 26a e 26b), todos os respondentes situaram suas repostas dentro dos parâmetros 3, 4 e 5. Isto significa que o relacionamento com os colegas foi considerado bom para expatriados e repatriados no país de destino.

**Gráfico 26a - relacionamento com colegas expatriados.**

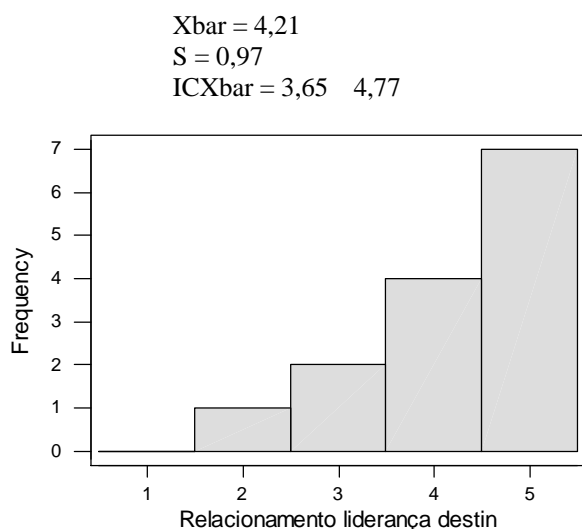


**Gráfico 26b - relacionamento com colegas - repatriados.**

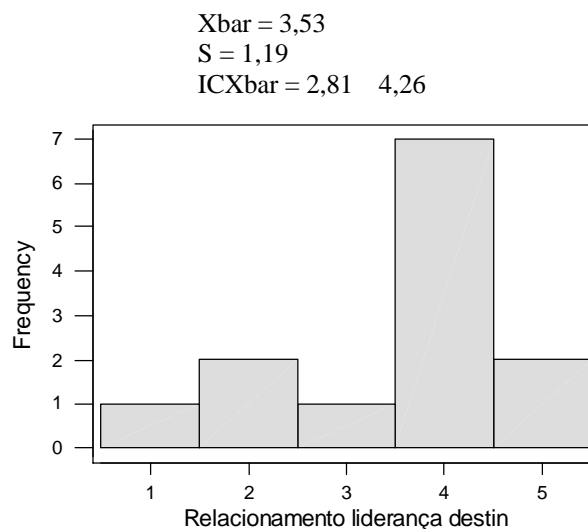


Para o Repatriado 5 (Itália), “O relacionamento com os colegas de trabalho no país de destino sempre foi cordial e satisfatório em todos os sentidos”. Esta citação demonstra o exposto pelos gráficos, onde a integração e relacionamentos com colegas no país de destino foram considerados, plenamente, satisfatórios para todos os expatriados e repatriados. Entretanto, **o relacionamento profissional com a liderança no país de destino**, para um dos expatriados e para três repatriados (gráficos 27a e 27b), foi considerado abaixo do esperado. A média das respostas dos expatriados e repatriados foi de 4,21 e 3,53, respectivamente, nesta questão, ou seja, a maior parte dos pesquisados considerou que o relacionamento profissional possuiu a maturidade necessária no país de destino. O contato e apoio dos membros da organização são considerados por Black, Mendenhall e Oddou (1991) como positivamente relacionado ao ajustamento intercultural.

**Gráfico 27a - relacionamento profissional no país anfitrião - expatriados.**



**Gráfico 27b - relacionamento profissional no país anfitrião - repatriados.**



As exceções apresentadas, anteriormente, são relacionadas ao trabalho na subsidiária italiana, pois segundo a Administradora de Expatriados, os expatriados brasileiros possuem algumas dificuldades para tratar com os profissionais italianos. Isto pode ser verificado

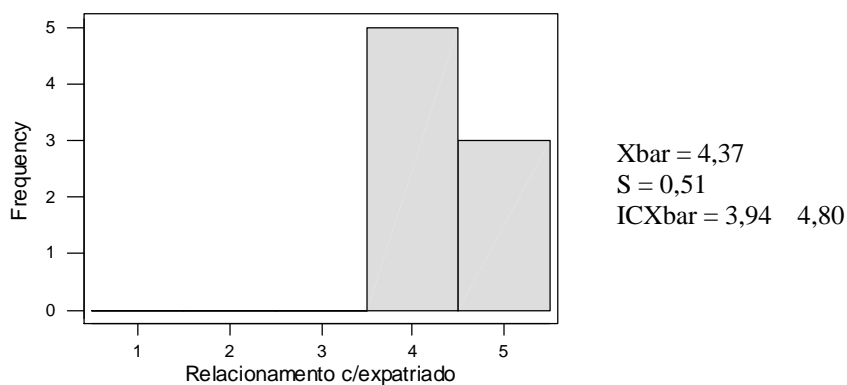
também na pesquisa da Windham International (2003/2004) que indica que os *staffs* italianos pouco colaboram com os expatriados.

Aí você tem, por exemplo, a Itália, um país que considera o Brasil um país de 3º mundo, então tu imaginas como sofrem os nossos expatriados lá que querem transmitir o *know-how*... Eles lá “dizem”, mas o que essas pessoas desse país de 3º mundo vêm aqui querer ensinar para a gente? É esse tipo de dificuldades que eles enfrentam lá. (Administradora de Expatriados)

Os aspectos da cultura que resultam em rivalidade e resistência são fortes e afetam os resultados adversamente. A sinergia com a liderança é enfraquecida se comparada com a obtida no Brasil. (Repatriado 2 – Itália)

Outro aspecto importante, é que o estilo brasileiro de administrar, segundo Prates e Barros (1997), apresenta algumas especificidades. O administrador brasileiro, por exemplo, tende a valorizar mais o indivíduo ou grupo do que o sistema em que está inserido. Outras características como personalismo, concentração de poder e paternalismo também são encontradas nos gestores brasileiros. Desta forma, o trabalho como líder em outro país pode acentuar estas diferenças culturais e de gestão e ocasionar maior resistência, conflitos ou várias outras situações consideradas difíceis para o expatriado lidar durante seu trabalho no estrangeiro.

Para a liderança dos atuais expatriados, **o relacionamento com os liderados expatriados** é transparente e aberto, existindo a liberdade para a livre expressão dentro do ambiente profissional. Para eles, o relacionamento é satisfatório e existe reciprocidade no saber ouvir e orientar, conforme observado no gráfico 28, onde a média das respostas foi de 4,37, ou seja, acima do esperado.

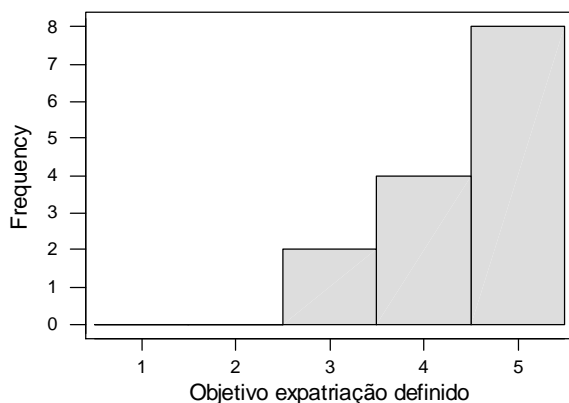
**Gráfico 28 - relacionamento com liderados expatriados.**

O apoio dos membros da organização é para Black, Mendenhall e Oddou (1991) considerado como positivamente relacionado com o grau de ajustamento. Na comparação entre os gráficos 27a e 28, observa-se que há uma percepção bem mais positiva dos líderes em relação ao relacionamento com os liderados expatriados. Entretanto, os expatriados sugerem que existe falta de apoio pelas lideranças italianas, sendo uma das dificuldades encontradas por eles dentro da organização. A diferença de opinião entre liderados e lideranças pode sugerir que a percepção dos gestores é mais positiva do que a dos expatriados ou que existe aí uma diferença cultural entre a gestão brasileira e a italiana.

O **objetivo da expatriação** (gráfico 29a e 29b) para a totalidade dos expatriados (média das respostas 4,42) foi **claramente definido** e para um dos repatriados, o que retornou prematuramente, este item ficou abaixo do esperado. Entretanto, a média das respostas dos demais repatriados foi de 4,46 (acima do esperado).

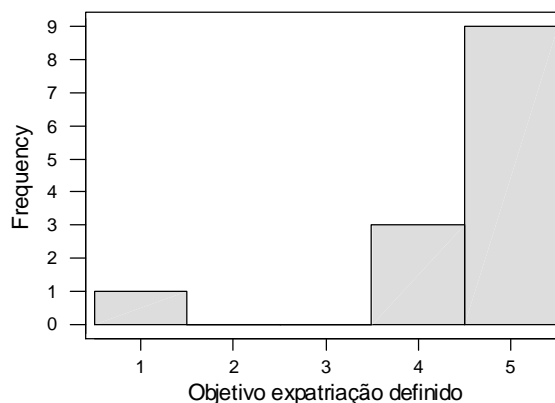
**Gráfico 29a - objetivo da expatriação - expatriados.**

Xbar = 4,42  
S = 0,75  
ICXbar = 3,99 4,86



**Gráfico 29b - objetivo da expatriação – repatriados**

Xbar = 4,46  
S = 1,12  
ICXbar = 3,78 5,14

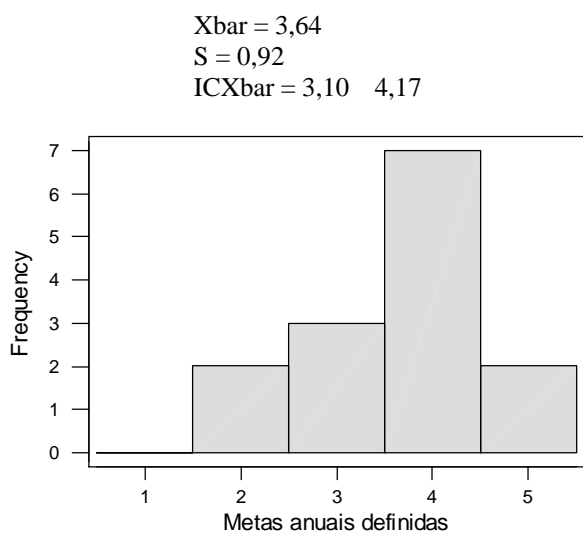


Ter clareza do objetivo da expatriação e do desempenho esperado do expatriado é considerado por Fish (1999) como um dos fatores que contribuem para o ajustamento ao trabalho e para que a missão seja bem sucedida, pois pode ajudar no alcance dos resultados mais facilmente. Com base nos dados, fica demonstrado que os expatriados estão com os objetivos claramente definidos o que pode contribuir para que o trabalho seja realizado com eficácia e a missão seja concluída.

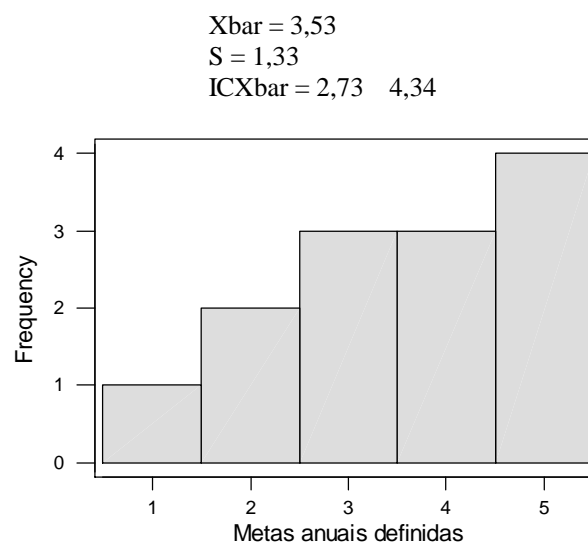
Quanto à questão das **metas anuais** (gráficos 30a e 30b), houve algumas discordâncias sobre sua clareza e definição. Para dois dos expatriados e três repatriados, elas foram consideradas pouco claras e definidas, não existindo um método de acompanhamento periódico, análise e revisão. “Gerar maiores detalhes e informações sobre trabalho a ser realizado e definir metas de imediato” (Expatriado 1 – Eslováquia). Se as metas não estiverem claras e bem definidas os expatriados poderão ter problemas com relação a prazo de execução de tarefas e, conseqüentemente, a missão pode incorrer em custos para a Empresa.



**Gráfico 30a - metas anuais claras (expatriados).**



**Gráfico 30b - metas anuais claras (repatriados).**

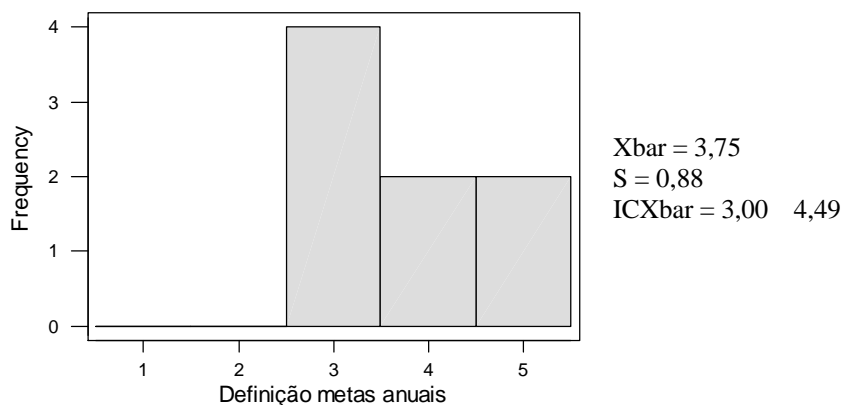


Entretanto, as **lideranças de expatriados** foram unânimes em concordar que as **metas estavam claramente definidas** (gráfico 31), mas revelaram nos comentários gerais que existem alguns pontos a melhorar com relação aos objetivos da expatriação.

É fundamental sabermos o porquê da expatriação. Não tenho visto que esta premissa está clara em muitos processos. (Liderança de Expatriado 3)

Processo de transferência de conhecimento não é claro, assim como o desenvolvimento de valores locais (Liderança de Expatriado 4).

**Gráfico 31 - metas anuais claramente definidas (lideranças dos expatriados).**



De Cieri; Dowling; Taylor (1991) e Black; Mendenhall; Oddou (1991) salientam que quanto maior clareza existir na compreensão da tarefa a ser realizada pelo expatriado e das condições do país (diferenças culturais) melhor será o ajustamento ao trabalho. Deste modo, para a organização transmitir valores, alcançar resultados e transferir *know-how* é necessário que os objetivos da expatriação e a definição de metas anuais estejam claros e compreendidos pelos expatriados. No entanto, alguns expatriados sugerem na pesquisa que a definição das metas anuais não está totalmente clara. Porém, as lideranças consideram que as metas foram claramente definidas. É possível observar, que a percepção das lideranças em relação aos liderados possui diferenças, ou seja, as lideranças não estão percebendo as limitações apresentadas pelos expatriados. Ou ainda, pode estar existindo uma dificuldade na comunicação entre líderes e liderados.

Para Black, Mendenhall e Oddou (1991), a novidade do papel a ser desempenhado e os conflitos existentes na função são fatores inibidores do ajustamento, enquanto que, a clareza da função pode ser considerada como facilitadora do ajustamento. Diante disso, os “problemas”, oriundos da dificuldade de passar o conhecimento para as lideranças italianas, podem ser considerados como um fator que pode limitar o ajustamento ao trabalho dos expatriados que trabalham na Filial Itália. Também, os fatores apontados pela liderança que revelam que o expatriado possui pouca clareza dos objetivos da expatriação e inexperiência em lidar com uma função nova são fatores que podem dificultar o ajustamento.

A pouca experiência em liderar pessoas em um ambiente de contínuas mudanças é um ponto fraco da maioria dos meus liderados (Liderança de Expatriados 6).

Algumas vezes estamos enviando recursos humanos com grau de maturidade ainda não desenvolvida em sua plenitude. Essa baixa maturidade aliada a situação de cultura diferenciada, pressão e grau de responsabilidade não tem trazido bons resultados. Os expatriados não preparam sucessores e tem desempenho regulares. (Liderança de Expatriados 2).

Os **recursos disponíveis** para desempenhar as funções e atingir as metas no país de destino foram considerados suficientes para a maioria dos expatriados e repatriados (gráficos

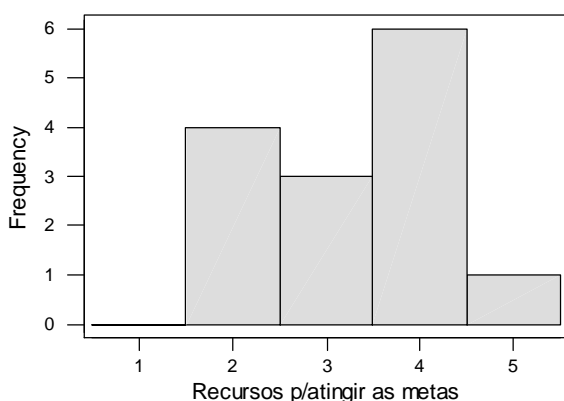
32a e 32b), com exceção de quatro expatriados e quatro repatriados, que consideraram como abaixo do esperado. Estas exceções podem ser explicadas pelas citações dos seguintes respondentes:

Os escassos recursos humanos disponíveis (quantidade) dificultaram muito o trabalho, no entanto dentro do que era possível foi desenvolvido um bom trabalho (Repatriado 1 – Itália).

Recursos para o atingimento dos resultados na China – temos uma grande dificuldade de retenção de talentos – e isto sem dúvida influencia nos resultados. Adicionalmente isto cria um grande estresse devido a necessidade de repetição de treinamentos já realizados e impacta nos resultados, já que desloca a ação para treinamento (Expatriado 2 – China).

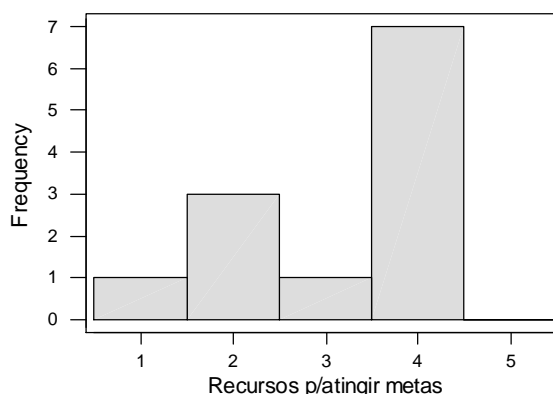
**Gráfico 32a - recursos para atingir metas (expatriados).**

$\bar{X} = 3,28$   
 $S = 0,99$   
 $IC_{\bar{X}} = 2,71 \quad 3,85$



**Gráfico 32b - recursos para atingir metas (repatriados).**

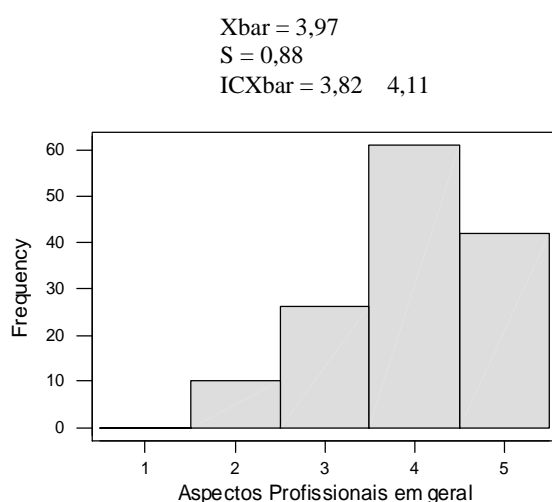
$\bar{X} = 3,16$   
 $S = 1,11$   
 $IC_{\bar{X}} = 2,45 \quad 3,87$



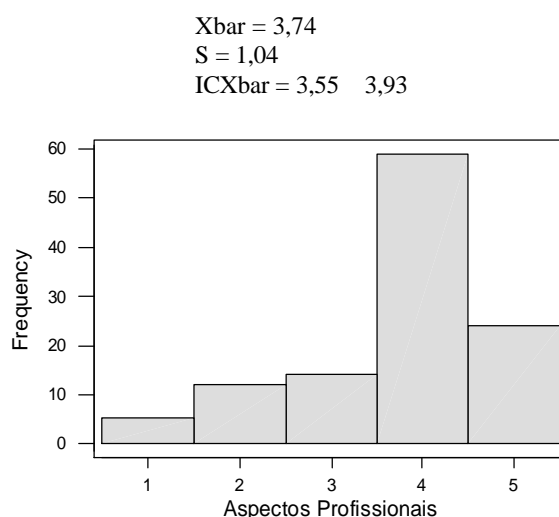
No estudo sobre o gerenciamento de subsidiárias, Kogut e Singh (1988) afirmam que as diferenças entre culturas nacionais, podem resultar também em diferenças organizacionais, práticas administrativas e expectativas do empregado. A citação do Expatriado 2 – China (acima) corrobora com este estudo, pois demonstra as dificuldades encontradas na China (uma cultura bastante distante da brasileira) para treinar e reter talentos neste país. Para os autores, quanto mais culturalmente distante são dois países, mais distantes serão, em média, suas culturas organizacionais o que pode ser um fator limitante ao ajustamento internacional.

A análise dos gráficos (33a e 33b) referentes à totalidade das questões sobre os **aspectos profissionais dos expatriados e repatriados** mostra que, em geral, a maioria dos respondentes situou suas respostas nos parâmetros 3 (dentro do esperado), 4 e 5 (acima do esperado). A média das respostas dos expatriados foi de 3,97 e dos repatriados de 3,74, ou seja, consideraram que os aspectos profissionais (integração e relacionamento com os colegas, informações do país de origem, apoio recebido no país de destino e do país de origem, relacionamento profissional, objetivo da expatriação, metas anuais e recursos disponíveis) estão dentro do esperado.

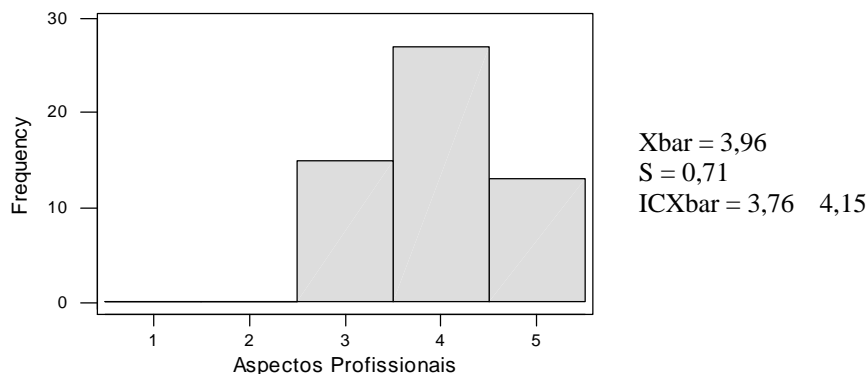
**Gráfico 33a - aspectos profissionais (expatriados).**



**Gráfico 33b - aspectos profissionais (repatriados).**



O mesmo foi assinalado pelas lideranças dos expatriados (conforme gráfico 34) que tiveram a totalidade das respostas sobre os **aspectos profissionais dos seus liderados expatriados** (metas e objetivos da expatriação, relacionamentos entre colegas, recursos e condições de trabalho disponíveis, etc) nos parâmetros 3 (dentro de esperado), 4 e 5 (acima do esperado).

**Gráfico 34 - aspectos profissionais dos liderados expatriados.**

Para Selmer e Leung (2003), uma falta de compreensão do que constitui o comportamento, estilos e práticas apropriados às regras dos locais de trabalho e país hospedeiro poderia conduzir gerentes expatriados a serem etiquetados como insensíveis, sem consideração e mesmo ineficazes. Na Empresa Racional, os expatriados têm conseguido obter sucesso em suas atribuições. O fato das lideranças considerarem que os aspectos profissionais dos liderados expatriados são satisfatórios para o desenvolvimento da missão no país de destino, implica dizer que os expatriados têm as qualificações, competências e perfis necessários para os cargos que ocupam, ou seja, estão sendo eficazes no desenvolvimento de suas missões.

Os fatores que contribuem para o ajustamento ao trabalho incorporam tanto os fatores individuais (competências técnicas para o trabalho, gerenciamento do estresse, entre outros), quanto os fatores relacionados à organização (apoio dos membros da organização, definição de metas e objetivos claros da expatriação, etc). Todo o conjunto de características psicológicas, passando pela adaptação ao país e à cultura estrangeira do expatriado contribuem para o ajustamento ao trabalho e têm implicações para os expatriados e para a organização se não estiverem bem avaliados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou verificar quais os aspectos do processo de expatriação de uma empresa multinacional brasileira que contribuem para o sucesso de uma atribuição internacional. Os estudos sobre expatriação em empresas multinacionais datam da década de 80, onde ocorreu um expressivo aumento dos trabalhos nesta área, principalmente, nos Estados Unidos. No Brasil, os trabalhos sobre expatriação ainda são recentes e a maioria deles não tratam das empresas multinacionais brasileiras. Com isso, o desenvolvimento desta dissertação surgiu de uma grande inquietação por parte da pesquisadora em compreender como uma empresa multinacional de capital nacional está organizando seus processos de expatriação, haja vista que não existem muitos estudos brasileiros que podem auxiliá-la em suas definições estratégicas e, conseqüentemente, no sucesso de uma missão internacional.

O estudo de fenômeno foi realizado em uma empresa, do setor eletro-eletrônico, situada na cidade de Joinville/SC, denominada Empresa Racional. Os primeiros casos de **expatriação na Empresa Racional** ocorreram em torno do ano de 1995, devido à constituição de uma *joint venture* com uma empresa chinesa. De lá para cá, a Empresa se reorganizou para dar conta dos expatriados que eram enviados à China, Eslováquia e Itália e criou um setor de expatriação, políticas de expatriação e de um guia de princípios e filosofias. Ou seja, ela desenvolveu uma estrutura física e organizacional capaz de executar com mais eficácia as transferências de profissionais para as subsidiárias por meio das expatriações.

Na literatura, o processo de expatriação envolve questões que começam com a seleção de um expatriado até a completa inserção deste indivíduo no ambiente estrangeiro, incluindo os aspectos relativos aos trâmites legais, negociação de benefícios, moradia, preparação cultural e de idioma (TUNG, 1998). Na Empresa Racional, o setor de administração de expatriados é que trata destas questões. O setor é administrado por uma pessoa da matriz (Brasil) em conjunto com os gestores de pessoas das filiais (China, Itália, Eslováquia e EUA). A Administradora de Expatriados é quem fica responsável, na Empresa, por editar e ajustar os termos da missão e documentação da expatriação, bem como orientar quanto aos aspectos culturais, administrar o treinamento do idioma, e auxiliar ao cônjuge e demais dependentes antes e durante a missão internacional.

Para Fish (1999) e Franke; Nicholson (2002), as organizações que conseguem propor claramente os objetivos pretendidos com a expatriação, o desempenho esperado do expatriado e o tipo de negócio e cultura estrangeira que os expatriados terão que enfrentar, são as empresas que, provavelmente, obterão sucesso em suas missões internacionais. Na Empresa Racional, um dos principais objetivos pretendidos com a expatriação é a transferência de conhecimento técnico e gerencial para suas subsidiárias. A análise dos dados permitiu observar que, neste caso, as expectativas da Empresa vêm sendo atendidas.

O sucesso nas atribuições internacionais é apresentado na literatura também como um composto dos seguintes indicadores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão da designação (FRANKE; NICHOLSON, 2002). Nos últimos 10 anos, a Empresa Racional teve apenas um caso de retorno prematuro, ou seja, tem em torno de 99,7% de sucesso na conclusão de suas designações. Este número indica que todo o conjunto de ações que é realizado pela Empresa Racional para a transferência de um profissional para o estrangeiro, desde as práticas de gestão até a inserção deste indivíduo a uma nova cultura, tem alcançado seus objetivos.

Este número relativamente grande de atribuições internacionais bem sucedidas sugere que a Empresa Racional esta conduzindo de forma exemplar suas transferências para o estrangeiro. No entanto, paira uma dúvida no ar. O sucesso das designações internacionais na Empresa Racional pode estar relacionado ao tipo de cultura da Empresa e do local onde está instalada? Em uma cidade como Joinville de cultura, predominantemente, germânica e uma organização que é uma das maiores e mais fortes na região, o trabalho deve ter um grande valor e representar certo *status* para o empregado. Deste modo, a transposição da cultura germânica de trabalho árduo onde “nada pode dar errado”, pode conduzir a uma forte pressão para que os resultados sejam atingidos e a questão das desistências ou falha durante uma atribuição pode ser considerada uma “mancha” muito forte para a vida profissional do trabalhador. É possível que o sucesso das atribuições na Empresa Racional esteja relacionado à cultura regional e da organização. Outras pesquisas que avaliassem estas questões poderiam ajudar na definição desta problemática.

O desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas em multinacionais que trabalham atravessando fronteiras é uma das prioridades e desafios enfrentados atualmente pelos gestores. Para Freitas (2000), as empresas definem políticas que vão desde a homogeneização de tratamento (com um mínimo de ajuste às leis e costumes locais) até uma completa diferenciação de práticas e na forma de como os empregados são geridos nas diversas filiais. Na Empresa Racional, não é diferente. Ela criou uma **política de gestão de pessoas** para atender, especificamente, seus expatriados/repatriados, com base em outras empresas estrangeiras e com os erros e acertos encontrados no decorrer do processo. Esta política decorre também do fato de existirem poucas empresas multinacionais brasileiras no exterior, o que faz com que não existam leis no país que beneficiem, orientem ou dêem garantias para o expatriado e a organização e serve como uma forma de “segurança” para ambos.



Na Política de Expatriação da Empresa Racional, estão contempladas compensações, benefícios, incentivos e suporte oferecido aos expatriados, além das regras e responsabilidades deste profissional no país estrangeiro. Aí estão inseridos o tipo de contrato de trabalho, remuneração e motivações extras, como viagem ao país de origem durante a expatriação, aluguel de residência, automóvel, vestuário de inverno, entre outras. Estes incentivos ajudam no estímulo e aceitação do novo trabalho no estrangeiro. Para Freitas (2000), o profissional quando aceita a oferta de expatriação, contabiliza a perspectiva de ganhos futuros, seja em relação ao conhecimento técnico, ao capital social, as possibilidades de promoções ou aos ganhos financeiros imediatos. Entretanto, a Empresa Racional não oferece somente ganhos “materiais”, ela também se preocupa com o suporte à família quando oferece educação, apoio psicológico e auxílio às questões cotidianas do expatriado e da família no estrangeiro. Este é um dos aspectos que pode explicar o fato de ter ocorrido apenas uma falha até hoje nas atribuições da Empresa Racional.

Um outro aspecto importante do processo de expatriação da Empresa Racional diz respeito aos **critérios utilizados para selecionar os expatriados**. Apesar de toda a estrutura capaz de atender e gerenciar as expatriações, a Empresa Racional não segue um roteiro claro e com procedimentos apontados na literatura (processos documentados com testes psicológicos e entrevistas) como adequados para selecionar pessoas para uma missão internacional (ASHAMALLA, 1998). Esta questão poderia ser geradora de problemas no decorrer da missão, caso o expatriado não possuísse os requisitos necessários para cumprir com seus objetivos ou adequar-se ao novo ambiente cultural. Entretanto, a Administradora de Expatriados acredita que, pelo fato da Empresa possuir um banco de dados que permite conhecer os seus profissionais no que tange a competências para o trabalho e características pessoais, o processo de seleção adotado é adequado para atender suas necessidades. Apesar da falta de processos de seleção documentados, há na Empresa Racional uma preocupação atual

em estar selecionando pessoas com um menor número de filhos, devido a problemas que tiveram no passado com escola para crianças em idade de alfabetização na Eslováquia. Entretanto, a redução do número de filhos pode gerar outros problemas nas futuras expatriações, como por exemplo, famílias muito pequenas ou mesmo expatriados(as) solteiros(as) podem apresentar dificuldades de adaptação, decorrentes de saudades da família ou solidão. Habilidades técnicas e gerenciais são também as principais características procuradas nos profissionais candidatos à expatriação pela Empresa.

O cuidado em estar selecionando pessoas com as competências específicas para o trabalho que será realizado no exterior, bem como uma série de suportes, benefícios e compensações que procuram fornecer aos expatriados e família, condições de vida, no mínimo, similares as que possuíam no Brasil, são algumas das razões que dão à Empresa Racional sucesso em suas atribuições. Estes são elementos também apontados na literatura, como responsáveis pelo sucesso de expatriados e também são fortes e consistentes precedentes do ajustamento psicológico da família e cônjuge (BLACK; GREGERSEN, 1991).

O **ajustamento intercultural** é importante para o expatriado realizar o seu trabalho e obter sucesso na missão e constitui a via de inserção do expatriado ao novo ambiente cultural. Para Ali (2003), o ajustamento intercultural pode ser definido como o grau de conforto psicológico com relação a vários aspectos do país anfitrião. Neste trabalho, foram analisados os fatores relacionados ao ambiente estrangeiro em geral, ao trabalho e ao indivíduo e à família que facilitam ou limitam o ajustamento intercultural do expatriado durante uma missão no estrangeiro. Na Empresa Racional, o ajustamento é monitorado pela figura do Tutor. Ele é quem avalia o desempenho e desenvolvimento do funcionário e adaptação da família. A adoção desta figura prescrita na literatura (TUNG, 1982, MENDENHALL; ODDOU, 1985) indica que a organização está preocupada em dar suporte ao empregado, para

que o objetivo da expatriação seja alcançado e a vida profissional e pessoal do expatriado no país de destino seja melhor conduzida.

De maneira geral, o ajustamento ao ambiente estrangeiro dos expatriados e repatriados da Empresa Racional foi considerado bom. Para Mendenhall e Oddou (1985), em alguns países é mais difícil a adaptação do que outros. Deste modo, a adaptação e as facilidades encontradas no país anfitrião são decorrentes também das habilidades relacionais e cognitivas de cada expatriado e das diferenças culturais encontradas no país anfitrião. Se os pesquisados obtiveram uma adaptação satisfatória no país de destino, significa que Empresa Racional conseguiu selecionar pessoas com abertura cultural, facilidade de comunicação, flexibilidade, ou seja, com uma postura cosmopolita (LUZ, 1999). Esta é uma característica imprescindível para os profissionais que trabalham atravessando fronteiras e tem garantido o sucesso das missões internacionais na Empresa Racional.

Os expatriados e famílias também têm conseguido conviver com hábitos alimentares, costumes e outras condições que são diferentes das encontradas no Brasil, como transporte, lazer, esporte, escola para os filhos e assistência médica, apesar das dificuldades. Ou seja, houve uma boa abertura cultural dos expatriados e família, o que permitiu um aprendizado dos elementos culturais do país anfitrião e facilitou o ajustamento intercultural. Além disso, o acompanhamento feito pela Empresa Racional, por meio da figura do Tutor, ao expatriado e família no país estrangeiro pode estar ajudando na conclusão e sucesso de suas atribuições internacionais.

Apesar da boa adaptação e integração dos expatriados/repatriados e famílias ao ambiente estrangeiro alguns fatores foram evidenciados na pesquisa como mais difíceis para o ajustamento. Um dos principais problemas enfrentados pelo expatriado e, principalmente, a família, refere-se ao pouco conhecimento do idioma. A Empresa Racional tem apresentado

certo grau de dificuldade para tratar da questão de como manter os expatriados e suas famílias fluentes no idioma do país da transferência, em parte, devido ao pouco tempo de preparação antes do embarque para o estrangeiro. O idioma é uma das primeiras formas de contato com a cultura estrangeira. Se existe dificuldade na comunicação interpessoal e incapacidade de estabelecer e manter contato por causa de problemas de contexto, códigos e de tradução pode haver uma desorientação psicológica como resultado do choque cultural (HOFSTEDE, 2001). Deste modo, o ajustamento intercultural e, em consequência, o sucesso da missão podem ficar comprometidos. A questão de como preparar expatriados e família em curto espaço de tempo para o idioma, é uma questão que deve ser melhor trabalhada e gerenciada pela Empresa Racional. Primeiro, porque pode evitar um possível retorno prematuro. Segundo, porque ela implica em outros fatores que limitam e desestabilizam a vida da família no exterior, por exemplo, com relação a rotinas comuns do dia-a-dia (ir ao supermercado, farmácia ou andar pela cidade) e, conseqüentemente, afetam o ajustamento do expatriado. Também, impedem um maior contato com o anfitrião e podem remeter o expatriado e a família a um “enclausuramento” social.

Outro aspecto que aparece como limitador do ajustamento ao ambiente estrangeiro de expatriados e repatriados da Empresa Racional, refere-se à questão do sistema político, econômico e das leis do país de destino que pode dificultar: a tomada de decisões dos profissionais que ocupam posições estratégicas, o pagamento de tributos e impostos, o cumprimento de leis, a utilização dos recursos financeiros, entre outros. Para melhorar este ponto, a empresa Racional pretende contratar uma empresa de consultoria para prestar treinamento intercultural para seus expatriados e família antes do embarque para o estrangeiro. Este recurso permitirá aos próximos expatriados uma melhor compreensão da história, cultura e leis do país de destino fornecendo novos meios de lidar com as diferenças culturais.

O principal problema de adaptação encontrado pelos expatriados da Empresa Racional decorre da qualidade de vida encontrada no país estrangeiro. Na análise dos dados, esta questão apresentou respostas consideradas negativas, ou seja, abaixo do esperado principalmente pelos expatriados da filial chinesa. A China foi citada pelos pesquisados, por apresentar condições ambientais (poluição, pouca área verde, população grande, etc) precárias e muito diferentes da encontrada em Joinville/SC. Já nas questões sobre as facilidades existentes no país de destino, as opções de lazer e de assistência médica foram as que apresentaram as médias das respostas mais baixas, mas ainda dentro dos parâmetros considerados positivos, em parte, devido às peculiaridades de cada país. Na Eslováquia, por exemplo, o sistema de saúde não oferece condições muito boas, pelo fato de ser um país de regime socialista, onde a saúde é monopólio do Estado. Estes aspectos dificultam a intervenção da Empresa Racional, pois são decorrentes de limitações próprias do país estrangeiro. Talvez, uma forma de melhorar estes aspectos seja preparando melhor o profissional sobre as reais condições que encontrará no país estrangeiro ajudando deste modo a minimizar o choque cultural e reduzir a incerteza durante a atribuição.

Os dados referentes ao ajustamento ao trabalho demonstram que, de maneira geral, os expatriados da Empresa Racional possuem competências técnicas para o trabalho e habilidades gerenciais e de relacionamento, conseguindo transmitir os conhecimentos técnicos a outros membros da organização e cumprir com os objetivos propostos pela expatriação. Entretanto, na subsidiária italiana existem alguns problemas em relação ao trabalho dos expatriados. Os empregados da filial italiana apresentam certa dificuldade de ouvir e respeitar os ensinamentos dos expatriados brasileiros. Este problema parece decorrer de diferenças culturais entre os dois países e do fato de que o Brasil é um país de 3º Mundo. Para a Administradora de Expatriados, este problema sempre irá ocorrer quando um empregado de um país subdesenvolvido tiver que ensinar um empregado de um país mais desenvolvido.

Alguns aspectos da expatriação merecem ser melhor trabalhados pela Empresa, como por exemplo, a questão da gestão. O expatriado que sai do Brasil para gerenciar equipes de trabalho em países como China, Eslováquia e Itália, deveria ter melhores condições de avaliar as diferenças entre os países e conduzir processos de gestão adequados para cada tipo de cultura. Seria interessante para a Empresa Racional, fazer uma pesquisa nas fábricas (Itália, China e Eslováquia) com os operários, líderes e gestores para explicitar as diferenças em termos de perfil do empregado, qualificação, relações de trabalho, clima organizacional, ou seja, tratar das especificidades de cada país. Deste modo, existiriam subsídios para o trabalho de expatriado no estrangeiro que, normalmente, trabalha com gestão ou gerencia equipes de trabalho. O conhecimento prévio da cultura existente em cada fábrica ajudaria o expatriado no seu ajustamento ao ambiente de trabalho e produziria processos de expatriação com melhor adaptação para os profissionais que precisam lidar com grande número de pessoas no país de destino.

Os dados demonstram que a Empresa Racional tem usado a expatriação de forma muito positiva, tanto para ela como para seus expatriados. O desenvolvimento de uma estrutura que atende às necessidades decorrentes do processo de expatriação, proporcionando condições culturais, sociais e físicas para a adaptação do expatriado ao ambiente estrangeiro, com políticas de gestão de pessoas adequadas e eficazes são alguns dos aspectos que conduzem ao sucesso as missões internacionais na Empresa Racional. Em suma, pode-se verificar que a Empresa Racional apesar do pouco tempo de utilização da expatriação, já detém estratégias adequadas nesta área e realiza de forma sistematizada e eficaz a maioria das etapas do processo de expatriação (preparação para o trabalho no estrangeiro, compensações, benefícios e suporte oferecido ao expatriado e família).

Os aspectos que mais facilitaram o processo de expatriação na Empresa Racional foram: a política de expatriação que contempla o suporte, benefícios e compensações

fornecidos aos expatriados, ajudando na questão da segurança e até mesmo um certo conforto psicológico em todo o processo de transferência do profissional e família e a seleção do candidato à expatriação que tem contribuído para a escolha das pessoas mais adequadas para o trabalho exigido no estrangeiro.

Apesar de apresentar algumas limitações (citadas anteriormente), que não chegam a comprometer o sucesso da missão internacional, é possível afirmar que a Empresa Racional serve como base de estudo para outras empresas multinacionais brasileiras que queiram adotar a expatriação como vantagem competitiva. Ela também segue a tendência de outras empresas multinacionais em termos de competitividade, complexidade do trabalho global e gestão de recursos humanos que utilizam a expatriação como forma de adquirir vantagem competitiva por meio das competências individuais e da organização.

Dado o exposto, é importante salientar que a produção e o incentivo a outras pesquisas quantitativas e qualitativas nesta área, ajudarão as empresas multinacionais brasileiras a tornarem suas gestões internacionais de recursos humanos capazes de concorrer com as empresas estrangeiras e a utilizar melhor a expatriação como vantagem competitiva e ferramenta de estratégia internacional.

## REFERÊNCIAS

ALI, A. J. Intercultural Adaptation Among Expatriates Spouses and Children, Tese de Doutorado. Universidade de Groningen, Holanda, 2003 – disponível no site <http://www.ub.rug.nl/eldoc/disc/management/a.j.ali/thesis.pdf> - acessado em 10.10.2004.

ALI, A. J.; VAN DER ZEE, K.; SANDERS, G. Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. **International Journal of intercultural Relations**. v.27, issue 5, p.563-580, September, 2003.

ASHAMALLA, M. H. International Human Resource Management Practices: the challenge of expatriation. **Competitiveness Review**. Indiana: 1998. v. 8, n. 2; p. 54-66.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

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

BARUCH, Y.; STEELE, D. J.; QUANTRILL, G. A.. Management of expatriation and repatriation for novice global player. **International Journal of Manpower**. v. 23, n. 7, p. 659-672, 2002.

BLACK, J. S. The Relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. **Management International Review**; 30, 2; p. 119 – 134, Second Quarter 1990.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, p. 671-694, fourth quarter 1991.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-60, 1999.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. **Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.



BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of Management**, v.15, n. 4, p. 529-544, 1989.

CALIGIURI, P. M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. **Management International Review**, v. 20. p. 61-80, 2000.

DE CIERI, H.; DOWLING, P. J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 3, dezembro, 1991.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

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

FISHER, G. Mindsets: The Role of Culture. Yarmouth, ME, USA: Intercultural Press, Incorporated, p 44, 1997 disponível no site - <http://site.ebrary.com/lib/buufsc/Doc?id=5001654&page=58> - acessado em novembro de 2004.

FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, v. 74, n.6, p. 29-34, 1995.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, v. 2, n. 1, p. 21-36, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, p. XIX-XXVI, 1991.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Relatório de Pesquisa nº 7, EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2000 p. 1-117. disponível em [http://www.fgvsp.br/adm/arquivos\\_npp/P00078\\_1.pdf](http://www.fgvsp.br/adm/arquivos_npp/P00078_1.pdf) - acessado em 10/11/2004.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do executivo Expatriado, a Festa Vestida de Riso ou de Choro. In.: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 11, p. 289-302.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. **Anais do XXVI Encontro da ANPAD**, 2002, CD- ROM.

HALCROW, A. Expats: The squandered resource. **Workforce**, v. 78, n. 4, p. 42-52, april 1999.

HARVEY, M. G.. The executive family: An overlooked variable in international assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 20, n. 1, p. 84-92, 1985.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations**. 2ª. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In.: CHANLAT, J. F. (coord.) **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v.19, p. 411-428, fall 1988.

LUZ, T. R. Desafios da gerência internacional e novas competências. In.: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 233-252.

MAMMAN, A.; RICHARDS, D. Perceptions and Possibilities of intercultural adjustment: some neglected characteristics of expatriates. **International Business Review**. Great Britain: Elsevier Science, v. 5, n. 3, p. 283-301, 1996.

MATTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. The dimensions of expatriate acculturation: a review. **Academy of Management Review**, v.10, n. 1, 39-47, 1985.

MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. R. Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 3, p.331-345, 1987.

MERRIAM-WEBSTER ONLINE DICTIONARY – disponível no site <http://www.m-w.com/dictionary.htm> - acessado em outubro de 2004.

NAPIER, N. K.; PETERSON, R. B. Expatriate Re-Entry : what do repatriates have to say? **Human Resource Planning**, v. 14, n. 1, p.19-28, 1991.

PADILLA, A. M.; PEREZ, W. Acculturation, Social Identity, and Social Cognition: A New Perspective. **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, v. 25, n. 1, p. 35-55, february 2003.

PARKER, B.; MCEVOY, G. M. Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. **International Journal of Intercultural Relations**, vol.17, p. 355– 379, 1993.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **Anais do XXVIII Encontro da ANPAD**, 2004. Curitiba. CD-ROM.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In.: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 3, p. 55-69.

- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2ª Ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 1998.
- RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G. Diversidade Cultural no Ambiente dos Negócios Internacionais. In.: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESE, M. A metodologia do estudo de caso. In: NEVES, C. E. B.; CORRÊA, M. B. (Orgs.). **Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas**. **Cadernos de Sociologia**, n. 9. Porto Alegre: UFRGS/ Programa pós-graduação em Sociologia, 1998. p.189-200.
- SAWREY, J. M.; TELFORD, C. W. **Psicologia do Ajustamento**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1989.
- SCHNEIDER, S. C.; ASAKAWA, K. American and Japanese Expatriate Adjustment: a psychoanalytic perspective. **Human Relations**, v. 48, n.10, p. 1107 – 1127, 1995.
- SCHULER, R. S. The internationalization of human resource management. **Journal of International Management**. Elsevier Science Inc.: 2000, v. 6, p. 239-260.
- SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S; FLORKOWISKI, G. W.. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**. Oxford: Blackwell Publisher, 2002, v. 4, issue 1, p. 41-70.
- SEARLE, W.; WARD, C. The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. **International Journal of Intercultural Relations**, n. 14, v. 4, p. 449–464, 1990.
- SELMER, J.; LEUNG, A. S. M. Personal Characteristics of Female vs Male Business Expatriates. In.: **International Journal de Cross Cultural Management**, Londres: Sage Publications, v. 3, n. 2, p. 195-212, 2003.
- SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment, **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 238-254, 2001.
- SIMS, R. H.; SCHRAEDER, M. An Examination of salient factors affecting expatriate culture shock. **Journal of Business and Management**, v.10, n.1, p. 73-87, spring 2004.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and Organizagtional Analysis. **Administrative Science Quartely**, set, 1983.
- TEERIKANGAS, S.; LAAMANEN, T. Dealing with Cultural and Structural Diversity in Cross-border. 28th European International Business Academy (EIBA) Conference, Athens: Greece, 2002. Disponível em <<http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W34.pdf>> - acessado em outubro 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, R. L. Selecting and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 2, p. 68-78, 1981.

TUNG, R. L. Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. **California Management Review**, v. 25, n.1, p. 57-71, 1982.

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

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

TUNG, R. L. Managing cross-national and intra-national diversity. **Human Resource Management**, v.32, n. 4, p. 461-477, 1993.

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

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD**. Campinas – SP, 2001. CD-ROM.

WANG, X. Expatriate adjustment from a social network perspective: theoretical examinations and a conceptual model. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, v. 2, n. 3, p. 321-337, 2002.

WEBB, A. The expatriate experience: implications for career success. **Career Development International**, v. 1, no. 5, p. 38-49, 1996.

WINDHAM INTERNATIONAL AND NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL – Global Relocation Trends – Survey Reports 1996, 2003/2004 – New York Windham International. Disponível em <http://windhamworld.com/Surveys.html>, acessado em outubro de 2004.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. London: SAGE, 1994.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE; J. E.; BASTOS, V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA – ADMINISTRADORA DE EXPATRIADOS.**

### **Informações gerais – Expatriados**

- Para qual das filiais da Empresa Racional os expatriados são, geralmente, mais enviados.

Por quê? Em qual há avaliação de que são mais bem sucedidos?

- Quantidade total de expatriados em missões.
- Número de expatriados por país
- Posições em que os expatriados são alocados.
- Número de expatriados que são mulheres.
- Quantidade de expatriados solteiros/divorciados
- Média de tempo de empresa do expatriado antes da missão
- Média de tempo das expatriações
- Nacionalidade dos expatriados
- Média de Filhos
- Posição ocupada antes da missão internacional
- Posição ocupada na repatriação

### **Caracterização do Processo de Expatriação**

1. Como você caracteriza a política de expatriação da Empresa Racional?
2. A Empresa Racional possui um processo de expatriação padronizado? Se sim, quais os padrões utilizados? Se não, por quê?
3. Quais os critérios de seleção usados no processo de expatriação? (Entrevista/testes psicológicos/dinâmica de grupo/prova situacional).
4. Existem diferenças no suporte oferecido aos expatriados pela Empresa Racional na Itália, China e Eslováquia? Quais são elas?
5. Existem diferenças nos valores e cultura organizacional das filiais Itália, China e Eslováquia? Quais são e como afetam o processo de expatriação?
6. As políticas de RH (plano de carreira, compensações, treinamento, etc) da Empresa Racional apresentam diferenças de acordo com o país ao qual o expatriado é alocado? Quais e por quê?
7. Quais são os critérios utilizados pela Empresa para definir o retorno do expatriado e/ou término de uma missão no estrangeiro?
8. As metas da Empresa Racional têm sido alcançadas com a expatriação? Por quê? Há perspectiva de expansão?
9. Que tipos de fontes são usadas para prover o futuro expatriado de informações sobre o país/cidade onde irá trabalhar?
10. Como a Empresa Racional trata a questão do salário, assistência médica, escola, casa para os executivos expatriados? Existe uma equivalência com os padrões do país de origem ou o expatriado se enquadra nas leis da filial anfitriã?

11. Quais são os aspectos positivos do processo de expatiação? E quais os aspectos negativos que precisam ser revistos? Por que?
12. Nos casos de solicitação de retorno do expatriado, quais são os motivos mais comuns?
13. Existe headhunter interno?