



A EXPATRIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CARREIRA

Renata da Costa Rodrigues Luiz¹
Isabel Cristina dos Santos²
Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci³

Resumo

Este trabalho discute a expatriação como estratégia de aprendizagem e carreira de executivos globais. A pesquisa é exploratória com delineamento quantitativo, baseada em questionário aplicado a um grupo de expatriados e na observação não participante em dois casos de expatriação. A percepção do valor agregado da expatriação à carreira é ambígua. Observou-se um flagrante desequilíbrio na relação sacrifício versus benefício da expatriação. Os pesquisadores casados consideram-na um meio de progresso na carreira, e os solteiros vêm-na como um desafio. A família é um importante mecanismo de regulação da adaptação cultural e do estresse da mudança.

Palavras-chave: Expatriação. Aprendizagem organizacional. Convivência multicultural. Estereótipos.

Abstract

This paper discusses expatriation process as an organizational learning strategy and a global executive career developmental plan. This is an exploratory research, underlined by a quantitative analysis. Data were supported by questionnaires applied to expatriate individuals, and a non-participant observation in a few cases. The results reveal ambiguities in terms of the value perceived to the expatriate career. There is an unbalanced relationship between benefits and sacrifice perceptions. It was also observed that married expatriates see the process as career advancement meanwhile singles see expatriation as a challenge. Family's presence is important to the cultural adaptation and stress management.

Keywords: Expatriation. Organizational Learning. Multicultural coexistence. Stereotypes.

Artigo recebido em 12/03/2012

Aprovado em 25/07/2012

¹ Graduada em Administração pela Organização Guará de Ensino (Guaratinguetá, 2001); MBA em Gerência de Recursos Humanos pela Universidade de Taubaté (UNITAU, 2010). Trabalha na área de Administração Geral da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da CONFAB, Guaratingueta, São Paulo, Brasil.

² Administradora com Mestrado em Administração (PUCSP, 1999) e Doutorado em Engenharia (EPUSP, 2004). Cumpriu estágio de Pós-Doutorado em Gestão da Inovação Tecnológica e Economia da Inovação (ITA, 2010). Pesquisadora nas áreas de Gestão do Conhecimento e da Inovação Tecnológica e dos seus desdobramentos sobre os sistemas de inovação e de produção. Possui experiência executiva na área de Gestão de Organizações e de Pessoas. Professora-pesquisadora no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

³ Graduada em Psicologia pela Faculdade Salesiana de Filosofia Ciências e Letras (1975), mestrado e doutorado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora e pesquisadora no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. Coordena a linha de pesquisa em gestão de recursos socioprodutivos. Líder do grupo de pesquisa em Planejamento, Gestão e Desenvolvimento de Carreiras em âmbito Regional. Tem experiência na área de Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, atuando nos seguintes temas: habilidades sociais, carreira e diagnóstico organizacional. Participa do GT- Relações Interpessoais e Competência Social ANPEPP.

Introdução

A expatriação tem sido apontada como uma importante estratégia de Recursos Humanos para a geração de conhecimento organizacional e como política para a carreira do executivo em padrões de gestão considerados globais.

Porém, reconhecidamente, este é um processo que exige altos investimentos, por parte da empresa, e uma cota considerável de sacrifício pessoal e familiar, por parte do profissional expatriado, especialmente, durante o processo de adaptação cultural.

Além disso, observa-se o predomínio de estereótipos em ambas as culturas: de acolhimento e de origem do expatriado, o que, muitas vezes, podem resultar em perdas significativas, ao longo do período de expatriação.

Este artigo discute a efetividade da expatriação como estratégia para geração de conhecimento organizacional e crescimento na carreira, segundo a percepção dos expatriados, sendo este o objetivo principal deste trabalho.

Uma Breve Revisão Teórica

Santos (2009) descreve que a geração do conhecimento, enquanto modelo, deve observar quatro dimensões específicas, que se referem: ao desenvolvimento da capacidade do homem em compreender fenômenos e suas implicações (mitológica); distinção da durabilidade dos fenômenos e dos objetos a eles relacionados (cosmológica); à inserção do indivíduo em um grupo com interesses e desafios comuns (sociológica); e o processo de aprendizagem, que envolve as estratégias e meios que tornam efetiva a transferência de conhecimento. Em suma, a geração do conhecimento demanda modelo, estratégia e aplicação. A palavra chave deste processo é a integração.

As organizações que atuam em setores densamente competitivos, caracterizados pela competição por inovação, tendem a buscar estratégias que minimizem a trajetória de enriquecimento do conhecimento tecnológico, lançando estratégias de mobilização de Recursos Humanos de Alto Potencial, em programas de aceleração de conhecimento, utilizando métodos de aprendizagem organizacional inusitados.

Santos (2009) identificou na literatura, moderna e contemporânea, algumas associações entre conhecimento, método e aprendizagem. Segundo a autora, a visão kantiana considera a experiência como a base do conhecimento. Essa experiência seria sempre determinada pela percepção subjetiva das condições espaço-temporais que definiriam o fenômeno, e o interpretariam como uma realidade fundada que se manifesta por nosso aparelho sensível. Assim, a vivência aprofunda os sentidos da razão e estabelece uma ponte com a realidade percebida, permitindo que o conhecimento se torne aplicável. Essa vivência define o conhecimento denominado sensível, transferível somente por metáforas e pela experiência, segundo Granger (1989).

Chai (2000), ao descrever as estratégias de geração de conhecimento, estabeleceu uma tipologia, segundo a qual o conhecimento classifica-se em explícito, tácito e local, que somadas ao conhecimento sensível, oferecem a tipologia apresentada no Quadro 1:

Tipo de Conhecimento	Descrição	Mecanismos de Transferência
Conhecimento Explícito ou Codificado	Esse conhecimento quando é articulado é pouco dependente do contexto, tendo como exemplos procedimentos simples de operação, desenhos técnicos e outros.	Relatórios, revistas, jornais, procedimento-padrão de operação.
Conhecimento Tácito ou Experimental	Forma de conhecimento altamente tácita, porém, com pouca dependência contextual, como problemas envolvendo perícias e truques do negócio.	Expatriação, treinamento em outros lugares.
Conhecimento Local	É normalmente articulado, porém muito dependente do contexto, quando este tipo de conhecimento é transferido, interpretações errôneas podem ocorrer em partes menos óbvias do conhecimento. Um exemplo seria um procedimento padrão de operação que só pode ser feito em ocasiões muito específicas.	Melhores práticas, periódicos, <i>benchmarking</i> , fóruns, times internacionais.
Conhecimento Sensível	Conhecimento apreendido por meio dos cinco sentidos. Possui grande interferência do meio e dependência do objeto, através do qual reconhece e codifica o fenômeno.	Contato direto com o objeto. Não é transferível, senão por metáforas.

Fonte: Santos (2004)

Quadro 1: Tipologia do Conhecimento

Chai (2000) analisou os diferentes mecanismos de transferência de conhecimento, considerando o comportamento de duas variáveis: grau de riqueza e grau de alcance da estratégia escolhida. Assim sendo, a pesquisa do autor resultou na Figura 2.

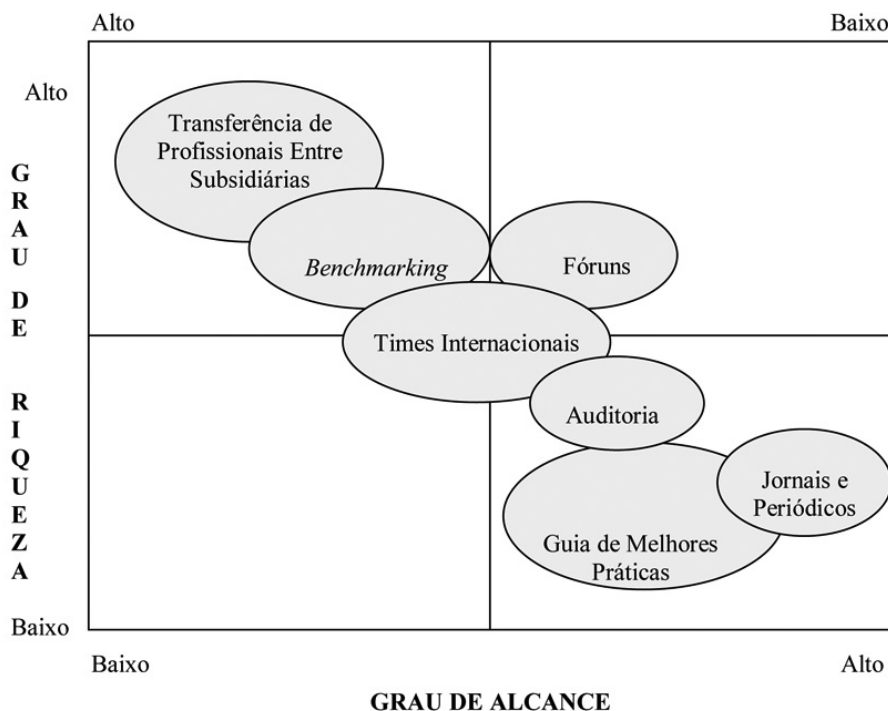


Figura 2: Matriz de Transferência de Conhecimento (adaptado de Chai, 2000)

Entre as práticas de geração de conhecimento organizacional, a transferência de profissionais entre subsidiárias, ou expatriação, é apontada como a mais efetiva, considerando a riqueza que essa vivência traz para o profissional. Porém, entre todas as estratégias esta é aquela que alcance um menor número de sujeitos, em razão de custos e objetivos envolvidos na expatriação, e cada aprendizado é vivenciado de modo individual. Do ponto de vista da tipologia do conhecimento, essa vivência é pessoal e intransferível.

A escolha dos profissionais a serem expatriados e que terão a oportunidade de novas vivências de aprendizagem deve levar em conta os executivos que apresentam um perfil de autonomia e flexibilidade comportamental. Este investimento deve considerar o interesse da organização em desenvolvê-lo e o interesse do executivo em assumir novos rumos e transformações em sua carreira.

O modelo de carreiras proteanas proposto por Hall, em 1995, pressupõe o gerenciamento de sua carreira e o redirecionamento toda vez que o ambiente exigir. Ainda para Hall(4) esse processo de direcionamento de carreira proteana pressupõe aprendizado contínuo, desafios constantes e auto direção. Esse procedimento de aprendizagem envolve a aquisição de novas habilidades e conhecimentos o que desperta no executivo a vontade de mudanças constantes e novos desafios tendo como conseqüência a não fixação em um único trabalho estável e de longa duração.

A mudança de ambiente de trabalho, dentro da mesma corporação ou do mesmo grupo de empresas pode saciar o apetite por mudanças, definido por Albrecht (2004) como uma das características necessárias da formação da inteligência organizacional.

A expatriação pode ser uma forma de a organização manter este executivo na empresa por mais tempo e ter as vantagens das inovações aprendidas.

Por fim, há ainda, a delicada questão dos estereótipos envolvidos com a convivência multicultural.

Estereótipos e Preconceitos

Os estudos sobre os estereótipos e preconceitos não são recentes e têm sido conduzidos por psicólogos sociais, desde meados do século XX, os quais consideram que estes dois conceitos estejam inter-relacionados. Numa breve remissão cronológica, constata-se que eles acreditam que o estereotipo seja o componente cognitivo de atitudes preconceituosas, como avalia Harding (1969).

Para Krech (1962) o preconceito é uma atitude desfavorável diante de um objeto, que tende a estar muito estereotipado, ter grande carga emocional e não mudar, facilmente, através de informação contrária.

Outros teóricos clássicos, como Allport (1954), sugerem que estereótipos são funcionais para o indivíduo, permitindo racionalização do seu preconceito contra um grupo.

Muitos autores clássicos e contemporâneos têm sugerido que o preconceito é uma conseqüência inevitável de um processo normal de categorização dos estereótipos.

A base para esta inevitabilidade do preconceito reside no pressuposto de que se existem estereótipos, os preconceitos surgirão. Essa abordagem sugere que os estereótipos são automaticamente aplicados para membros do grupo estereotipado Devine (1988).

Os estereótipos foram estudados e definidos a partir de algumas concepções a seguir apresentadas:

- Crenças Generalizadas: Estereotipar pode ser definido como a tendência a atribuir características generalizadas e simplificadas a grupos de pessoas na forma de rotular verbalmente e agir contra os membros destes grupos segundo esses rótulos. Um estereótipo é uma crença exagerada associada a uma categoria Allport (1954).



- **Categorias ou conceitos:** Um estereótipo é comumente pensado envolvendo uma resposta categórica, ou seja, a sociedade é suficiente para provocar julgamentos que estimulam as pessoas a possuir todos os atributos pertencentes a essa categoria Secord (1958).

- **Aprendizagem:** Diferentes de outras generalizações, os estereótipos não são baseados numa coleção de dados indutivos, mas em comentários de pessoa a pessoa, rumores e pequenas histórias e evidências que são insuficientes para justificar a generalização.

- **Personalidade:** Para Adorno (1950) o estereótipo é a disposição de pensar numa categorização rígida. Ainda para o autor, os estereótipos são uma expressão das tendências profundas da personalidade individual. Chegou a esta conclusão após relacionar o antissemitismo e o etnocentrismo em um grupo de estudantes universitários, comprovando a importância da personalidade na atitude antissemita ou qualquer outra atitude etnocêntrica.

O preconceito reflete as normas culturais. Isolado, os fatores de personalidade não são suficientes para explicar o preconceito, ou seja, a atitude preconceituosa é aprendida por meio do processo de socialização, no entanto sofre influências das características de personalidade Pettigrew (1987).

Estereótipos e divergências interculturais

Hall (2005) realizou um estudo com a finalidade de conhecer as percepções mútuas de cultura em um grupo de americanos e alemães. O estudo apontou que mesmo em países desenvolvidos como a Alemanha e os Estados Unidos os estereótipos seguidos de atitudes preconceituosas existem, provocando barreiras interculturais.

O estudo demonstrou que os americanos têm estereótipos negativos e positivos com relação aos alemães como: são rudes, sérios, fechados e muito eficientes. Da mesma forma os alemães avaliaram os americanos como: superficiais, estúpidos e modernos.

Para Tanure (2007), os estereótipos são criações culturais e que quando se descreve outra cultura os estereótipos aparecem naturalmente. Para a autora a importância de se conhecer um estereótipo é superá-lo e compreender como esta percepção pode influenciar os resultados do negócio.

Materiais e métodos

Esta pesquisa está fundamentada em pesquisa exploratória, com delineamento quantitativo, complementada pela observação não participante de dois casos de expatriação.

A pesquisa de campo investiga alguns processos de expatriação e explora a percepção dos profissionais expatriados, quanto aos aspectos relativos à convivência multicultural. Obteve-se uma amostra por conveniência de 24 sujeitos, de cinco empresas da região, que responderam a um questionário auto aplicado, desenvolvido com base na revisão de literatura, ponderado pela Escala de Likert, que foi enviado e devolvido por meio eletrônico.

No questionário optou-se pela utilização de uma escala de 6 pontos para evitar a tendência ao centro. Dessa forma, as avaliações pontuadas refletem ente 1 e 3, uma posição de discordância, sendo que que 1 representa a discordância total. Os graus entre 4 e 6 na escala, representam concordância, sendo 6 a concordância total.

À pesquisa documental somam-se dados obtidos mediante registro de acompanhamento, em dois diferentes processos de monitoramento de expatriados e respectivas famílias, descritos neste trabalho como relato de experiência.

Resultados

O questionário foi aplicado aos expatriados de cinco empresas da região. Essas empresas enquadram-se na descrição feita no Quadro 3:

Ramo de Negócios	Localização	No. Respondentes
Indústria de material ferroviário e produção de energia	70 Países	5
Empresa Automobilística	25 Países	3
Treinamento Militar e Inteligência	3 Países	4
Empresa Ambiental e Hidrogeologia	70 Países	1
Siderúrgica de produção de tubos de aço	46 Países	11

Quadro 3: Painel de empresas participantes

Os respondentes apresentam o seguinte perfil: à exceção de um respondente, que ocupa cargo técnico, maioria ocupa cargo de liderança, desde coordenador a gerente; o tempo de vínculo com a empresa variou entre 6 e 17 anos de trabalho; todos têm escolaridade estabelecida no nível superior; todos os expatriados são do sexo masculino e possuem idade entre 30 e 43 anos.

Sobre o processo de expatriação, foram formuladas 26 questões e obtidas as seguintes médias, avaliadas numa escala entre 1 (Discordo totalmente) e 6 (Concordo Totalmente).

N.	Conteúdo da afirmação: A expatriação	Média Ponderada por Empresa(MP/E)					MAS das MP/E
		A	B	C	D	E	
1	A expatriação pode ser vista como uma forma de treinar indivíduos na mudança, pois eles deverão adaptar a novos padrões culturais e a novos jogos de poder, e voltar para o seu país de origem	4,00	4,67	5,25	5,00	4,73	4,73
2	Ao vivenciar as diferenças de cultura, idiomas e valores entre os países – de origem e de recepção – o expatriado questiona as idéias pré-concebidas que tecemos a nosso respeito e sobre as outras pessoas.	4,60	5,67	5,50	6,00	4,91	5,34
3	As empresas, ao expatriar seus empregados, preocupam-se em conciliar, mediante ações práticas, a dimensão familiar, proporcionando apoio aos acompanhantes.	4,00	4,67	4,00	2,00	3,91	3,72
4	Para tranquilizar o expatriado, as empresas, proporcionam apoio prático e facilidades à família do empregado que fica residente no país de origem	2,20	3,67	4,25	1,00	4,00	3,02
5	As carreiras globais são construídas em cima de experiências que proporcionam oportunidades de aprendizado	3,80	5,33	4,50	4,00	4,82	4,49
6	Ao expatriá-lo, a sua empresa proveu, no país de recepção, condições de vida semelhantes àquelas que você tinha no seu país de origem	4,00	4,67	5,00	1,00	4,55	3,84
7	A adaptação cultural do expatriado e / ou de sua família à nova cultura estrangeira é fator-chave para o sucesso do processo de expatriação.	4,80	4,67	5,75	5,00	5,27	5,10

Fonte: Adaptado de Luiz

Tabela 4: Respostas Obtidas

continua...

...continuação Tabela 4

8	Uma missão no exterior é uma mudança que requer reestruturação, desenvolvimento e adaptação em resposta às exigências do novo ambiente	5,20	5,33	5,00	5,00	5,18	5,14
9	O perfil do expatriado é a capacidade para entender diferenças culturais e diferenças técnicas e de meio ambiente.	4,80	5,33	5,00	6,00	4,73	5,17
10	O idioma é considerado como barreira na adaptação do país anfitrião.	4,80	4,33	5,50	5,00	5,00	4,93
11	O processo de expatriação é uma estratégia para enriquecimento profissional e amadurecimento da carreira	4,80	5,33	5,50	5,00	5,18	5,16
12	A vivência internacional exige do profissional abertura de espírito.	5,20	5,33	5,00	6,00	5,27	5,36
13	A vivência internacional exige do profissional estímulo pelo desafio.	5,20	5,33	5,00	6,00	5,27	5,36
14	A vivência internacional exige do profissional curiosidade quanto ao diferente.	5,20	5,33	5,00	6,00	5,27	5,36
15	A vivência internacional exige do profissional genuína capacidade de observação e de leitura de cenários.	5,20	5,33	5,00	6,00	5,27	5,36
16	A vivência internacional exige do profissional respeito à uma realidade cultural simbólica diferente da sua.	5,20	5,33	5,00	6,00	5,27	5,36
17	Os hábitos alimentares, as leis, políticas, economia e costumes locais são elementos culturais presentes no ajustamento ao ambiente estrangeiro dos expatriados. Depende da decisão pessoal de querer adaptar-se.	4,80	4,00	3,75	4,00	4,73	4,26
18	Uma das dificuldades de ajuste dos expatriados diz respeito às características psicológicas e de aceitação do indivíduo em suas relações sociais e valores culturais.	4,40	4,67	4,75	5,00	4,27	4,62
19	Um dos aspectos que facilitam adaptação dos expatriados em subsidiárias internacionais é o trabalho em equipe orientado para o alcance dos objetivos e da missão da empresa, o que estabelece uma semântica corporativa compreensível a todos.	4,40	5,33	5,00	3,00	4,09	4,36
20	A maior parte dos executivos sabe das diferenças culturais, mas não sabe exatamente o impacto disso e como evitar certos problemas.	4,20	4,33	5,00	6,00	4,45	4,80
21	A importância de um conhecimento prévio da cultura anfitriã torna-se mais um requisito indispensável para o sucesso do processo de expatriação.	5,40	5,00	5,75	2,00	4,82	4,59
22	Possuir uma grande quantidade de informações do país anfitrião pode ajudar o expatriado na redução do choque cultural.	5,40	5,33	5,75	2,00	4,91	4,68
23	A assistência da empresa, na forma de suporte e recursos fornecidos para o expatriado e sua família, é considerada uma das mais fortes bases do ajustamento psicológico no país estrangeiro.	4,60	5,33	5,25	5,00	4,82	5,00
24	A presença e o apoio familiar proporcionam uma espécie de equilíbrio durante o processo de expatriação.	4,40	5,67	5,75	6,00	4,82	5,33
25	Dado o risco de não-adaptação do empregado expatriado, o ideal é que ele vá desacompanhado.	2,40	5,00	4,25	5,00	2,00	3,73
26	A empresa precisa dar o suporte ao expatriado para que este sofra o menor choque possível e, com isso, possa realizar suas atividades profissionais normalmente sem que sua vida pessoal afete seu trabalho.	4,00	5,33	5,50	2,00	4,82	4,33

Para efeito de análise compatível ao objeto desta pesquisa, as questões foram agrupadas, por alinhamento ou afinidade, em três conjuntos: relacionadas a aprendizagem organizacional, questões relativas ao desenvolvimento de carreira e aquelas referentes à carreira.

No grupo relativo à aprendizagem organizacional foram consideradas as médias obtidas nas respostas às questões 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 17 e 19, estabelecendo nova média aritmética simples (MAS) equivalente a 4,93, conforme demonstrado a seguir:

$$\frac{(4,73+5,34+4,49+5,10+5,14+5,17+5,93+5,36+5,36+4,26+4,36)}{11 \text{ questões}} = 4,93$$

Pela média das respostas na categoria “aprendizagem organizacional”, dado que a escala estabelece concordância entre 4 e 6, e quanto mais próxima desta maior é a concordância. Pode-se afirmar que uma média de 4,93, estabelece que a expatriação é percebida como um recurso ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Neste grupo, a questão mais próxima da concordância total é a de número 10: “O idioma é considerado como barreira na adaptação do país anfitrião”. Questão de menor concordância é a de número 17, embora ainda na linha da concordância, qual seja: “Os hábitos alimentares, as leis, políticas, economia e costumes locais são elementos culturais presentes no ajustamento ao ambiente estrangeiro dos expatriados. Depende da decisão pessoal de querer adaptar-se”.

No segundo grupo, ou seja, desenvolvimento da carreira, somadas as médias ponderadas das empresas (MP/E), dividindo-se pelo total de empresas – cinco - foi obtida a MAS 4,83, considerando as questões 3, 6, 11, 13, 14, 16 e 23, conforme cálculo a seguir explicitado:

$$\frac{(3,72+3,84+5,16+5,36+5,36+5,36+5,00)}{7 \text{ questões}} = 4,83$$

Ou seja, há concordância sobre o fato de que a expatriação é um instrumento de desenvolvimento de carreira. Porém, as questões de maior concordância foram as questões de número 13, 14 e 16, sobre a abertura pessoal para a vivência internacional nos quesitos: estímulo ao desafio, curiosidade quanto às diferenças, e respeito ao simbolismo cultural do país de acolhimento. A questão número 3 ficou no limite superior da discordância, com média de 3,72. Essa questão refere-se à seguinte afirmação: “as empresas, ao expatriar seus empregados, preocupam-se em conciliar, mediante ações práticas, a dimensão familiar, proporcionando apoio aos acompanhantes”. Ou seja, na percepção dos sujeitos da ação a conciliação ente a atividade profissional e família recebe menos apoio da empresa do que esperaria o expatriado.

E, finalmente, nas questões diretamente relacionadas à família, ou seja, 24, 25 e 26, obteve-se a menor média aritmética simples, ou seja, MAS de 4,46, conforme exposto a seguir:

$$\frac{5,33+3,73+4,33}{3} = 4,46$$

Neste grupo, os resultados indicam boa apreciação em relação à presença da família como meio de equilibrar a mudança (5,33) e discordância ficou para a afirmação de seria melhor que o expatriado fizesse seu processo sem a presença da família.

Embora as diferenças sejam relativamente pequenas, é importante que se destaque que a aprendizagem organizacional recebe maior impacto com o processo de expatriação do que o desenvolvimento da carreira, ambas próximas do grau 5, uma vez que, quando mais perto a média estiver do grau 6, maior é o grau de concordância. Contudo, destaca-se a dimensão familiar como um aspecto dissonante, pois está próxima de 4.

As afirmativas de melhor desempenho médio, com empate na média aritmética simples de 5,36, referem-se às questões de número 12 a 16, identificadas no grupo relativo à carreira (13, 14 e 16) e relativas à aprendizagem (12 e 15).



O pior desempenho médio foi apontado na afirmação de número 4 – A expatriação [...] induz a empresa a oferecer apoio prático e facilidades à família, quando esta fica no país de origem – com média aritmética simples de 3,02.

De modo geral, os expatriados percebem o papel da empresa como insatisfatório, sobretudo, no apoio à família. Uma vez que os expatriados casados (empresas A, B, C e E) perfazem uma média aritmética simples ajustada de 5,25, para a questão de no. 21, ao concordarem que “a presença e o apoio familiar proporcionam equilíbrio ao processo de expatriação”. O expatriado respondente da empresa D é solteiro, o que justifica a apreciação em grau 2,0.

Sobre a observação não participante, as informações sobre os dois casos apresentados foram apresentadas pela pesquisadora, que acompanhou o monitoramento da expatriação de 2 executivos sul americanos e respectivas famílias ao Brasil.

O primeiro relato de experiência refere-se ao monitoramento de uma família expatriada, feito em 2009, feita de forma estruturada, solicitado por uma empresa multinacional, presente em mais de 50 países e líder na fabricação de produtos para uso hospitalar.

A família de expatriados monitorada é composta por dois membros, marido, executivo da empresa e por sua esposa, comerciante de produtos voltados à classe A na sua cidade de origem. Durante a primeira etapa da entrevista de monitoramento foram registradas as seguintes situações:

- O casal tinha diferente percepção sobre a experiência no país de acolhida: para a esposa o período era considerado como “um longo período de férias”, para o marido, uma vivência intensa que resultaria em promoção.

A esposa planejava ou fazer alguns cursos na área de atuação e desenvolver contatos comerciais com fornecedores de matéria-prima para o seu negócio, ou engravidar do primeiro filho. O marido não tinha planos claramente definidos, senão cumprir o rito do processo.

- Há mais de seis meses no país, nem o marido nem a mulher buscavam formas de aceleração da adaptação cultural (aprendizado do idioma, leitura de jornais locais ou acompanhamento da televisão local).

Parte considerável do tempo da esposa era destinado a gerenciar seu negócio, à distância – por internet – e manter o diálogo diário com sua família no país de origem, por redes sociais e outros.

- No tempo de permanência, o casal ainda não socializara com grupos locais e tampouco com outros expatriados. A esposa apontava a empregada como sua melhor amiga e fonte única de relacionamento local; o esposo indicava os seus colegas de trabalhos como fonte de relacionamento social, porém confinado ao horário de trabalho.
- A esposa considerava certo o retorno à cidade de origem, o marido considerava certa uma promoção na localidade, ou na cidade de origem ou para qualquer outro país, embora sua posição na cidade de origem estivesse ocupada, por outro profissional, recém-promovido.

O segundo caso refere-se à um membro da equipe selecionada para o início das atividades da subsidiária brasileira, de uma multinacional com presença global. A família fora transferida de um país da América do Sul para o Brasil e era formada pelo pai, executivo do setor comercial, mãe, profissional do setor de telecomunicações e um filho de 3 anos de idade. O caso a seguir ocorreu em 1997, é relatado a partir da percepção do observador.

Foram observadas as seguintes circunstâncias:

- Houve desencontro de informações nas embaixadas o que dificultou o processo de expatriação e gerou insegurança quanto à efetivação da transferência.

- Uma vez expatriados, a demora tanto na concessão de visto de trabalho quanto da chegada do mobiliário gerou um tempo ocioso na família do expatriado, o que provocou um sentimento de melancolia na família, especialmente na esposa.
- A distância da família e as dificuldades de comunicação, em tempo real, somados à falta de atividade profissional da esposa, e as longas jornadas de trabalho do marido, culminando com uma doença viral que atingiu o filho do casal, que já se adaptava na escola infantil, contribuíram para o acirramento de atritos na família.
- Na metade do tempo previsto e antes que os resultados fossem alcançados, o empregado expatriado pediu retorno ao país de origem.

Discussão

Os dados obtidos tanto na pesquisa com as empresas quanto no relato de experiência reafirmam a posição de Hall (2005) quanto às carreiras proteanas em que o indivíduo é responsável pelo seu desenvolvimento, ele decide os rumos que sua carreira vai tomar. Não encara o processo de expatriação como uma situação definitiva, e sim como mais uma etapa.

Os impactos da aprendizagem também ficam evidenciados uma vez que são mais fáceis de serem identificados. Esses ganhos de repertório de conhecimento ocorrem muito mais no âmbito do indivíduo e, enquanto vivência, tais ganhos assemelham-se ao processo de conhecimento sensível, sendo, portanto passíveis de descrição, porém, intransferíveis na sua totalidade.

Como as empresas não pretendem oferecer possibilidades de carreira, os executivos não têm clareza quanto ao seu futuro na empresa, abarcam a oportunidade e esperam utilizar esta experiência na empresa ou em qualquer outra situação profissional.

A dificuldade e até mesmo a falta de empenho em se adaptarem a realidade local pode refletir um comportamento preconceituoso baseado em estereótipos culturais, conforme destaca Tanure (2007).

Os estereótipos atrapalham a assimilação da cultura local e conseqüentemente limitam as possibilidades de aprendizagem.

Desta forma os expatriados aprendem muito mais tecnicamente do que desenvolvem competências sociais diversificadas por não interagirem de forma efetiva com as pessoas que compõe o grupo de trabalho fora do contexto. Deixam de observar comportamentos sociais mais amplos, apresentados fora do contexto organizacional.

Conclusão

Como toda estratégia de Recursos Humanos, a expatriação deve ser prévia e cuidadosamente avaliada.. Não apenas sob o aspecto do dispêndio financeiro, mas, principalmente pelas implicações nas relações familiares e geração de expectativas.

É preciso considerar, e esclarecer ao expatriado e família, aspectos particulares da sociedade de acolhimento, que superam as características da cultura local. Idealmente, ambos os grupos – de inserção e o de acolhimento – deveriam ser preparados para a coexistência multicultural. Porém, observa-se que as organizações consideram o sucesso na convivência multicultural, um desafio exclusivamente atribuído ao expatriado. As famílias, de modo geral, são pouco focalizadas no processo, e elas são um elemento facilitar ou deflagrador de uma crise na adaptação do expatriado.

Do ponto de vista do aprendizado é inegável a eficiência da expatriação como um mecanismo de aceleração do processo de aprendizagem organizacional. Contudo, é sabido que o indivíduo é a totalidade dos papéis que ele representa. E, neste sentido, é indiferenciado o sentimento de perda quando conflitos familiares irrompem, o que pode comprometer a sensação de ganho enquanto estratégia de desenvolvimento de carreira.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ADORNO, T. **The authoritarian personality**. Nova York: Harper, 1950.
- ALBRECHT, Karl. **Um modelo de inteligência organizacional**. HSM Management. Barueri – SP, v. 3, n.44, p.30-34, mai-jun. 2004.
- ALLPORT, G. W. **The nature of prejudice**. Reading (MA): Addison-Wesley, 1954.
- CHAI, K-H. **Knowledge sharing and reuse internacional manufacturing networks: an exploratory study**. London: Cambridge University, 2000
- DEVINE, P. G. Stereotype assessment: **Theoretical and methodological. Issues. Unpublished manuscript**, University of Wisconsin – Madison, 1988
- HALL, S. **Encoding and decoding in the televisions discourse Oxford**: University Press, 2005.
- HARDING, P. **Prejudice and ethnic relation In Lindsey G. Handbook of social psychology**. Reading (MA): Addison Wesley, 1969.
- GRANGER, G. G. **Por um conhecimento filosófico**. Campinas: Papirus, 1989.
- KRENCH, D. **Theory and problems of social psychology**. New York:McGraw-Hill, 1962.
- LUIZ, R. C. R. **Expatriação: convivência multicultural**. Monografia apresentada no Programa de Especialização MBA Gerência de Recursos Humanos do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté. 2009.
- PETTIGREW, T **Useful” modes of thought contribute to prejudice**. New York Times, pp.17-20, 1987.
- SANTOS, I. C. **Gestão do conhecimento nas indústrias de alta tecnologia: um caso de sucesso no setor aeronáutico**. Rio de Janeiro: Oficina de Livros, 2009.
- SECORD, P. F. **Facial features and inference processes in interpersonal perception**. Stanford, California: Stanford University Press, 1958.
- TANURE, B **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Atlas, 2007.