

Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural do Executivo Expatriado

International Human Resource Management and the Intercultural Executive Expatriate Adjustment

*Anna Silvia Rosal de Rosal**

Resumo

O ajustamento intercultural do expatriado no país anfitrião é um importante desafio para as empresas contemporâneas. As políticas de expatriação contribuem diretamente para o ajustamento do executivo e de sua família na nova cultura. O papel da área de recursos humanos internacional concorre significativamente para o resultado da missão de expatriação. Com o objetivo de compreender a atuação da área de recursos humanos internacional na gestão do ajustamento intercultural de expatriados no país anfitrião, este relato adotou como referência de ajustamento intercultural o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991). Foi realizada uma pesquisa qualitativa e interpretativa com quatro responsáveis diretos pela gestão do processo de expatriação em três empresas multinacionais e uma brasileira internacionalizada, localizadas na cidade de São Paulo. Os resultados contribuem para identificar como a área de recursos humanos internacional compreende sua responsabilidade e o alcance das políticas de expatriação em relação ao ajustamento intercultural do expatriado no país anfitrião.

Palavras-chave: *expatriação de executivos, gestão, ajustamento intercultural.*

Abstract

The intercultural adjustment of expatriates in a host country is an important challenge for contemporary businesses. Expatriation policies directly contribute to the adjustment of the executive and of his family in the new culture. The role

* A autora é pesquisadora e docente da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Artigo elaborado a partir de pesquisa financiada pela FESPSP. Endereço eletrônico para correspondência: rosalderosal@gmail.com

of the area of international human resources contributes significantly to the outcome of the mission of expatriation. In order to understand the performance of the international human resource management field in cross-cultural adjustment of expatriates in the host country, this report adopted, as intercultural adjustment reference model, that of Black, Mendenhall and Oddou (1991). Qualitative and interpretative research was conducted with four people directly responsible for the expatriation process management in three multinational companies and an internationalized Brazilian company, all located in the city of São Paulo. The results help to identify how the international human resource area understands its responsibility in the expatriation policies scope related to intercultural adjustment of expatriates in the host country.

Keywords: *expatriation of executives, management, intercultural adjustment.*

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico e a globalização da economia intensificaram a competitividade entre as organizações, à medida que diminuíram as barreiras comerciais e de comunicação. As empresas reagiram, ampliando o mercado e defendendo estratégias globais. Atualmente, de acordo com Homem & Dellagnelo (2006), o mercado é caracterizado por ambientes organizacionais extremamente complexos, diversificados e repletos de relações interculturais.

Para Homem & Tolfo (2008), a abertura de fronteiras geográficas, enquanto fenômeno global, é responsável pelo rápido crescimento dos negócios internacionais, explicando o grande percentual no total de transações comerciais no mundo. Nesse contexto, um notável e crescente número de profissionais passou a trabalhar fora de seu país de origem, gerando-se novas relações de trabalho. A mobilidade global tem se revelado forte característica da sociedade contemporânea. Para Freitas (2008), a mobilidade de profissionais ocorre em paralelo à mobilidade de capitais e de organizações em busca do aumento da produtividade e da participação em novos mercados.

A internacionalização das empresas provocou fortes implicações para a agenda de gestão na área de recursos humanos, tornando-a mais complexa à medida que incluiu novos desafios (TANURE, EVANS & PUCIK, 2007). Os autores ressaltam que a expatriação de executivos é um importante pilar

das estratégias de expansão de mercado e de integração global. Trata-se de um processo que se define pela transferência de profissionais para unidade da empresa localizadas fora do país.

No Brasil, em decorrência das privatizações, da vinda dos investimentos estrangeiros e da abertura do mercado para a exportação do petróleo, o crescimento da economia doméstica, a partir de 1996, atraiu estrangeiros qualificados para atender as necessidades corporativas. Hoje, um número significativo de empresas, multinacionais e brasileiras internacionalizadas traz para o Brasil e envia para o exterior executivos de negócios (CAVALCANTI & CRISTÓFOLI, 2007). Esse contexto fortaleceu a necessidade de que a área de recursos humanos (RH) intensificasse sua atuação para além dos contornos geográficos do Brasil.

Esse artigo foi elaborado a partir de pesquisa realizada com profissionais da área de recursos humanos internacional (RHI) que trabalham em empresas localizadas na cidade de São Paulo. O objetivo da pesquisa foi compreender a atuação da área de RHI na gestão do ajustamento intercultural de expatriados no país anfitrião.

EXPATRIAÇÃO

Para Lima & Braga (2010), expatriação é a transferência do executivo para outro país por um período de tempo superior a um ano; tal transferência pode ser sucedida por nova expatriação ou pode ser concluída ao término da missão que o executivo fora executar. Para Freitas (2000, p. 20), expatriação é “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”.

Segundo Tung (1987), a expatriação é um processo que envolve diferentes etapas. Vai do recrutamento e da seleção de candidatos a cargos no exterior até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões como a negociação do pacote de benefícios, os trâmites legais, a instalação na moradia, o treinamento cultural e de idioma, a chamada logística.

O processo de expatriação é complexo por englobar questões de ordem pessoal e profissional para o executivo. Demanda planejamento, risco e muito investimento financeiro das organizações, como afirma Freitas, 2000).

Trata-se de um processo caro, pois implica em uma série de custos para atrair os melhores candidatos; é um processo demorado, uma vez que apreender um novo código cultural e construir uma nova forma de vida não se faz de um dia para o outro; é um processo arriscado, pois ainda não se inventou um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho. (p. 20)

Diversos motivos são apontados para explicar a expatriação de executivos. Para Gallon, Garay & Bitencourt (2012), o desenvolvimento de lideranças, a expansão de mercado e a transferência de conhecimento são os principais benefícios da expatriação para as empresas. Tanure et al. (2007) defendem que, na atualidade, a expatriação busca, principalmente, desenvolver a liderança global e reconhecem que essa prática foi amplamente favorecida pela mobilidade entre fronteiras.

A expatriação sinaliza uma grande oportunidade para o desenvolvimento da carreira em organizações globais. O executivo busca crescimento a partir da troca de experiência no âmbito profissional e pela aquisição da cultura local, além do atrativo pacote de recompensas que geralmente acompanha a mudança de país. Vislumbra ainda melhor posição dentro da organização no momento da repatriação.

Contudo, a literatura indica que muitas empresas multinacionais falham na repatriação de seus executivos, pois não conseguem retê-los na organização. Com isso, não obtêm ganho com a experiência acumulada pelo executivo expatriado. As principais razões da não retenção desses profissionais são: sentimento de desajustamento e conseqüente dificuldade de reintegração na empresa; não ocupação de cargo julgado adequado pelo repatriado; inexistência de plano de carreira que contemple a experiência internacional; e ausência de suporte da organização (SPOHR, 2011). Alguns

outros fatores também contribuem para que essa fase seja vivenciada com relativa dificuldade, como a perda do *status* social e dos benefícios financeiros.

AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

A cultura é adquirida no ambiente social em que o indivíduo atua. O termo é definido como padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos compartilhados por um grupo (HOFSTEDE, 1991). Quando o indivíduo se desenvolve bem na nova cultura, entende-se que ocorreu o ajustamento intercultural.

A experiência intercultural produz um ciclo que vai da desestruturação à reestruturação e oferecerá, ao estrangeiro, nova visão sobre sua cultura de origem (JOLY, 1996). Para Black (1990), ajustamento é o grau de conforto psicológico em relação a diversos aspectos do país hospedeiro. Essa vivência contribui significativamente para o sucesso da missão do expatriado.

De acordo com Tung (1987), a volta antecipada do executivo é entendida como falha ou fracasso do processo de expatriação. Para Hofstede (2001), choque cultural é o impacto social e físico de um novo e, portanto, diferente ambiente. É uma desorientação psicológica causada pela incompreensão ou pelo não entendimento de sinais de outra cultura.

Para Cardoso (2008), atualmente o ajustamento cultural é reconhecido como um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações e pessoas que atuam internacionalmente. Por isso, a área de RHI deve iniciar a preparação para o ajustamento intercultural do expatriado e de sua família na fase de recrutamento (TUNG, 1987). Segundo Black & Gregersen (1991), o apoio da empresa ao expatriado e a sua família é fator determinante para o favorecimento do ajuste psicológico no país anfitrião. Visando minimizar o choque cultural, e conseqüentemente favorecer a adaptação do expatriado e de sua família, as empresas recorrem ao treinamento intercultural.

Black, Mendenhall & Oddou (1991) propõem que o ajustamento intercultural ocorra em dois momentos: antes da expatriação e, depois, no país anfitrião. O ajustamento antecipado é constituído de fatores que precedem

à expatriação e podem facilitar o ajustamento no país de destino, como a seleção de candidatos com base em competências interculturais (mobilidade, domínio de idiomas) e a preparação geral do candidato antes de sua partida, por meio de treinamentos interculturais que disponibilizam informações sobre o país anfitrião. O ajustamento no país anfitrião — referencial para a presente pesquisa — é constituído por meio de três componentes: ajustamento geral (conforto em relação a aspectos da cultura e hábitos da vida cotidiana); ajustamento interacional (conforto nos relacionamentos sociais com os locais); e ajustamento no trabalho (conforto em relação às atividades de trabalho).

De acordo com o modelo em questão, as dimensões do ajustamento intercultural no país anfitrião sofrem influência de outros elementos, como a percepção adequada do novo ambiente cultural, o grau de autonomia que o expatriado encontrará para realizar seu trabalho, o ajustamento da família, principalmente do cônjuge, e a logística oferecida pela empresa ao executivo recém-chegado.

Com o objetivo de compreender a atuação da área de RHI na gestão do ajustamento intercultural de expatriados no país anfitrião, esta pesquisa adotou as dimensões do ajustamento em questão propostas no modelo de Black et al. (1991).

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL

Desde seu surgimento em 1890, nos Estados Unidos, a área de recursos humanos (RH) adota modelos que buscam orientar o comportamento humano para responder às necessidades organizacionais de cada época (FISCHER, 2002). Nas últimas décadas, as estratégias organizacionais decorrentes da globalização da economia implicaram a expansão da área, que adquiriu um caráter global.

A responsabilidade por compreender as necessidades da organização contemporânea e pela reversão das características dessas empresas a favor da produtividade, sem prejuízo da qualidade de vida de seus profissionais, é um importante componente da missão da área de RHI. Esta não é uma

tarefa fácil. A dinâmica das organizações e a subjetividade do ser humano solicitam respostas complexas que contemplem as implicações das relações de trabalho decorrentes do mercado globalizado.

As empresas contemporâneas solicitam executivos com competências essenciais a distintos contextos culturais. A gestão desses profissionais é uma destacada responsabilidade da área de RHI. Gallon et al. (2012) enfatizam: é imprescindível que a RHI assuma um papel estratégico, pois o processo de expatriação favorece notável aprendizado organizacional, podendo ser um diferencial competitivo para as organizações. Para tanto, ressaltam os autores, a área precisa encontrar uma forma de articular as estratégias internacional e local, por tratar-se de um recurso organizacional robusto.

O custo de expatriar um executivo é elevado, e sua adaptação a outra cultura tem se mostrado difícil (BOLINO & FELDMAN, 2000). De acordo com Freitas (2006, p. 49) algumas organizações dispõem de processos de expatriação “[...] cuidadosos e responsáveis, alguns mesmo bastante sofisticados”. Mas, reconhece que esse formato se restringe a poucas empresas, provavelmente porque “[...] não percebem que o mercado de trabalho altamente qualificado mudou ou porque ainda não fizeram as contas dos prejuízos com o insucesso”. O papel da área de RHI é, portanto, de fundamental importância em todas as fases do processo de expatriação.

Em pesquisa realizada com expatriados brasileiros, Freitas (2010) ouviu diversas reclamações em relação à forma como os responsáveis pela RHI (em empresas brasileiras e francesas) tratam o processo de expatriação. Os expatriados indicaram que estes profissionais desconhecem grande parte dos problemas intrínsecos à expatriação. Tendem a desqualificar os problemas relatados, como também o apoio solicitado pelos executivos, e tratam a expatriação como uma promoção em si mesma. Desta forma, a ideia de que, em grande medida, o sucesso da expatriação é de responsabilidade da área de RHI torna-se ainda mais importante.

A sensibilidade dos gestores de RHI em relação ao desafio do expatriado e a consciência da importância da missão para a estratégia organizacional implicará o alcance das políticas adotadas. É de fundamental

importância que a área de RHI aproxime as duas faces da expatriação: o objetivo da missão e a vivência pessoal do expatriado (e de sua família) diante do desafio de ajustar-se à nova cultura.

MÉTODO

A pesquisa foi delineada como qualitativa e interpretativa. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca compreender os significados que os participantes atribuem a sua experiência, com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados (CRESWELL, 2010). A amostra pesquisada constituiu-se a partir da rede de contatos da pesquisadora. O primeiro contato com os participantes ocorreu por meio de mensagem de correio eletrônico com breve texto de apresentação da pesquisa. Nessa etapa, foram contatadas 20 profissionais de recursos humanos (RH) que trabalham em empresas localizadas na cidade de São Paulo. Desse total, dois não conseguiram autorização da matriz para conceder entrevista, quatro alegaram não ter disponibilidade de tempo para participar da pesquisa, cinco possíveis participantes interromperam o contato ao longo das tratativas e cinco profissionais não retornaram o contato inicial.

Participantes

A pesquisa envolveu três gestores e um analista da área de RH, responsáveis diretos pela gestão de expatriados em quatro empresas distintas. Três profissionais trabalham em empresas multinacionais, outro em empresa brasileira internacionalizada; três são do sexo feminino e um do sexo masculino. Os nomes atribuídos aos participantes são fictícios. O sigilo foi assegurado, conforme solicitado. Por esse motivo, evitou-se mencionar características que possam levar à identificação das organizações.

Empresas

Todas as empresas têm unidades na cidade de São Paulo e são consideradas de grande porte, por terem receita operacional bruta anual maior que R\$ 300 milhões, de acordo com a classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, s.d.).

O Quadro 1, no final deste texto, mostra dados dos participantes e respectivas empresas. Tais informações foram submetidas aos participantes, que autorizaram sua divulgação.

Os instrumentos usados para coletar dados foram questionário e entrevista semiestruturada. A escolha desses instrumentos teve o objetivo de favorecer o conhecimento aprofundado da atuação da área de RHI na gestão do ajustamento intercultural de expatriados no país anfitrião.

O questionário foi aplicado com a finalidade de identificar a amostra a partir dos critérios de inclusão, ou seja, profissionais da área de recursos humanos, responsáveis pelo processo de expatriação, em empresas localizadas na cidade de São Paulo.

A entrevista semiestruturada permitiu ao entrevistado discorrer sobre sua vivência na gestão de expatriados sem se prender à indagação apresentada pelo pesquisador, uma vez que ocorre por meio de perguntas abertas (MINAYO, 2012). O roteiro da entrevista foi desenvolvido a partir do objetivo da pesquisa e se apoiou na literatura sobre expatriação, explorando, especificamente, as três dimensões do ajustamento no país anfitrião do modelo de ajustamento intercultural de Black et al. (1991). Desta forma, três categorias de análise foram previamente definidas: ajustamento geral, ajustamento interacional, ajustamento no trabalho.

A análise dos dados revelou mais uma categoria: a compreensão do desempenho da área de RHI em relação à gestão do ajustamento intercultural no país anfitrião. As categorias de análise e os temas identificados estão no Quadro 2.

Cada entrevista teve duração média de uma hora. Destas, três foram realizadas nas dependências das empresas e uma foi realizada por telefone; todas foram gravadas e transcritas. A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise temática. Para Ezzy (2002), esse recurso visa identificar

temas a partir de dados. A primeira etapa consistiu na leitura dos dados, com o objetivo de apreender seu sentido mais geral. Em seguida, foram assinaladas unidades de significado que se destacaram, originando uma categoria e suas propriedades, bem como confirmando as categorias estabelecidas *a priori*. Na etapa seguinte, a classificação dos temas foi integrada, buscando-se ampliar a compreensão do desempenho da área de RHI em relação ao ajustamento intercultural de expatriados no país anfitrião. A interpretação foi, portanto, construída em um sentido comum, partilhado por participantes e entrevistador (RICOEUR, 1986).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados revelou temas que evidenciam as políticas e práticas adotadas pelas empresas que compuseram a amostra por meio da participação dos responsáveis pelo processo em questão.

As categorias de análise e os temas identificados estão no Quadro 3.

Como se mostra a seguir, as empresas só compartilham a mesma política na categoria de análise “ajustamento geral”. Nas outras categorias, não foi identificado um padrão nas políticas voltadas ao ajustamento do expatriado no país anfitrião.

Ajustamento geral

Esta categoria revelou um tema: apoio logístico. De acordo com o modelo de Black et al. (1991), o apoio logístico é importante fator no ajustamento intercultural do expatriado. No entanto, não é uma ação que, isoladamente, garanta o ajustamento satisfatório aos hábitos e costumes locais. Apresentando-se como única ação que busca favorecer o ajustamento intercultural do expatriado, indica que as organizações não se reconhecem responsáveis pelo ajustamento do executivo à cultura local. As empresas mostraram-se contidas na adoção de políticas e práticas que contribuam para a socialização do expatriado no país anfitrião, como relata Augusto (da empresa 3):

Oferecemos apoio em relação às indicações de locais para facilitar a vida no Brasil, como escola para os filhos, imóvel, professor de Português. Mas não fuge disso. O clube que ele vai frequentar é a família que deve escolher, não podemos interferir nisso. Seria muito invasivo de nossa parte.

O distanciamento da RHI da vida pessoal e social do expatriado não favorece seu ajustamento à cultura local. Contudo, para Freitas (2000, p. 22), um dos aspectos mais relevantes da experiência multicultural encontra-se na forma como as pessoas são confrontadas pelas diversas maneiras de “[...] representar, pensar, perceber e interpretar fatos e gestos do cotidiano, mas que estão enraizados numa herança ancestral”. Essa vivência de caráter essencialmente subjetivo permeia a vida do expatriado em sua totalidade; seus efeitos, seguramente, recaem sobre a missão da expatriação. Cabe lembrar que a maior causa de falha na expatriação é o não ajustamento do expatriado e de sua família à cultura do país anfitrião (BLACK et al., 1991).

Ajustamento interacional

Em relação ao ajustamento interacional, quatro temas foram evidenciados: apoio logístico, promoção de campeonato de golfe, jantares sociais e por iniciativa do expatriado. É importante ressaltar a significativa dificuldade dos participantes em compreender a pergunta da entrevistadora. A primeira resposta sempre relatava o alcance do apoio logístico, indicando, portanto, que os profissionais de RHI trabalham com políticas fortemente apoiadas na concessão desse apoio. Os temas de âmbito pessoal ou social que circundam a expatriação não despertaram a atenção dos profissionais de RHI.

Os participantes parecem acreditar que a responsabilidade da empresa, em relação ao ajustamento interacional, é cumprida por meio da concessão de benefícios e orientações de ordem prática, apoio logístico. O depoimento a seguir, de Camila (empresa 4), mostra a forte preocupação das empresas com as questões relativas à relação formal e concreta que envolve a vida do expatriado:

Não temos ações nesse sentido. Pensamos em estruturar algo. No momento, é a unidade hospedeira que se ocupa com a recepção do expatriado. Mas lá fora também não há ações direcionadas para esse fim. A responsabilidade fica com a área que expatriou. Já trabalham integrados antes da expatriação. Nosso foco é explicar como funcionam os benefícios no outro país.

A ideia defendida é que cabe à empresa estruturar a logística e ao expatriado buscar sua socialização no novo destino. Constata-se, portanto, uma cisão em relação à forma como a área de RHI compreende a participação da empresa e do expatriado em relação ao tema. No entanto, como advoga Freitas (2006, p. 52), “a expatriação é uma tarefa a ser assumida em toda a sua extensão pela empresa e pelo indivíduo”.

Quanto aos temas “promoção de campeonato de golfe” e “jantares sociais”, a empresa que promove estas ações é originária de um país cuja cultura nacional é fortemente cultivada por seus cidadãos, o que explica em parte o comportamento de RHI. Marta (da empresa 1), responsável pela gestão de expatriados, mostra integrar a necessidade de socialização do expatriado, os objetivos e a cultura organizacionais no tratamento dispensado ao expatriado:

[...]. Ah! Para os que estão aqui temos promovido campeonato de golfe e jantares com outros expatriados do mesmo país e que trabalham em outras empresas aqui mesmo em São Paulo. Nossos expatriados adoram e, com isso, sentem menos falta do que deixaram lá. Deve ser muito duro para eles no final de semana, sem o trabalho e sem a família. Precisamos ajudar, porque esse cara tem que dar certo aqui, a empresa quer isso.

Os participantes reconhecem ainda que, na maioria das situações, é o próprio expatriado que tem, ou não, a iniciativa de se aproximar dos locais.

Ajustamento no trabalho

A categoria “ajustamento no trabalho” revelou três temas: reunião formal sobre as metas organizacionais; orientações em relação às principais diferenças culturais; e responsabilidade da área que expatriou. A atuação da RHI mostrou-se mais abrangente quando se trata de promover o conforto do executivo em relação às novas atribuições de trabalho. As empresas

concentram-se intensamente em esclarecer as metas da expatriação. Manter o foco nas metas organizacionais: essa parece ser uma competência claramente encontrada nas organizações competitivas, como pode ser observado no relato de Camila (da empresa 4):

Expatriamos executivos com alto conhecimento técnico, focado no negócio. Isso ajuda sua adaptação na nova unidade, porque eles têm claro sua missão. No outro país, o gestor apresenta a área, define metas e compartilha com o Brasil, que é quem paga o bônus. Tudo acontece em uma reunião, bem formal. Na verdade, ainda não temos uma política nesse sentido. Pretendemos estruturar algo antes que o número de expatriados cresça. Hoje terceirizamos a integração com o trabalhado local para o RH da unidade hospedeira.

A reflexão sobre os significados atribuídos à dimensão “ajustamento no trabalho” indica que a área de RHI transita com desenvoltura no campo dos elementos formais, como na comunicação de metas organizacionais. No entanto, diante de questões subjetivas, como a integração do expatriado com seus pares, os participantes sinalizaram não se sentir confortáveis para gerir tal demanda. Como o foco da gestão corporativa são metas e resultados, quase sempre representados por cálculos matemáticos, entender a importância de adotar políticas que contemplem a subjetividade do executivo torna a questão uma verdadeira “batata quente” que se deseja transferir para o RH local. Isso pode ocorrer, porque os aspectos subjetivos que permeiam o processo de expatriação não estão no campo de domínio dos profissionais de RHI.

Quanto a orientações em relação às principais diferenças culturais, a participante Eunice (empresa 2) relata a adoção de uma ação específica. Manifesta também o delineamento de práticas que favoreçam a integração do expatriado com o trabalhador local e, conseqüentemente, contribuam para o ajustamento do expatriado ao novo trabalho:

O RH orienta em relação a alguns aspectos culturais, como não marcar reunião à noite. É difícil para o expatriado entender que no Brasil priorizamos o convívio com a família. Eles (os expatriados) ficam no escritório até muito tarde e, se não orientarmos, acham que podem marcar reunião às 22 horas [...] Mas não há uma ação mais específica. Estamos desenvolvendo um

projeto para socializá-los mais rápido: integração durante os dois primeiros dias de trabalho no Brasil; apresentar a área e as pessoas com quem irá trabalhar; um dia antes da chegada do executivo, contar à área quem é o expatriado que está chegando; e avisar aos brasileiros que nosso expatriado não gosta de falar sobre sua vida pessoal.

Compreensão da área de RHI em relação à gestão do ajustamento intercultural no país anfitrião

Em relação à compreensão que a área de RHI tem sobre sua própria atuação na gestão do ajustamento intercultural do expatriado, emergiram quatro temas: “melhorar o suporte ao expatriado”; “aproximar o expatriado do RH local”; “política embrionária”; e “pretende-se estruturar a política”. A área reconhece que as políticas adotadas são embrionárias e, por isso, precisam de ajustes que as aproximem das necessidades dos expatriados, como relata Camila (empresa 4):

Pode melhorar o suporte ao expatriado no dia a dia. Ficam isolados dos colegas brasileiros. Nosso foco agora é melhorar a gestão, trazendo o expatriado para perto. Porque hoje, primeiro ele tenta resolver o problema, para depois pedir ajuda à empresa. Essa relação precisa melhorar.

Reconhecem que parte da necessidade de ajuste vem das diferentes composições familiares dos expatriados. Estes são transferidos em diferentes fases do ciclo vital, o que implica necessidades distintas. Há reconhecimento, portanto, de que a política de expatriação precisa ser flexível, como mostra o participante Augusto (empresa 3):

Novas necessidades sempre surgirão mesmo para empresas com muitos anos de experiências em expatriação. Sempre tem uma coisa nova que, por incrível que pareça, é lançada pelo expatriado, e não pela empresa. Por isso, tratando-se de expatriação, não dá para trabalhar com uma política fechada, pronta. Um exemplo: estamos trazendo um expatriado da Alemanha. Lá, o ano letivo já começou. Ele precisa pagar multa para trancar a matrícula do filho e vai perder todos os livros escolares que comprou para a criança. Não tínhamos pensado nisso. O executivo propôs ser ressarcido, e isso foi negociado. Foi a primeira vez que nos deparamos com esse tipo de solicitação.

Desta forma, evidencia-se o senso de responsabilidade e comprometimento com uma gestão efetiva.

A atuação da área de RHI identificada nas organizações pesquisadas distancia-se do modelo proposto por Black et al. (1991), na medida em que as empresas não participam de forma determinante do ajustamento intercultural do expatriado em todas as suas dimensões (ajustamento geral, ajustamento interacional e ajustamento no trabalho). Deixam que os executivos busquem, por conta própria, ajustar-se aos hábitos e costumes locais, às relações sociais dentro e fora da empresa.

Percebe-se que não existe uma política de expatriação fortemente estruturada. Tal política está sendo delineada conforme as solicitações ou necessidades se apresentam. No entanto, as políticas com baixo nível de estruturação podem trazer dificuldade nas respostas solicitadas pelos expatriados, acarretando até relativa dependência de suas famílias na solução de necessidades, no momento de chegada ao país anfitrião. Por outro lado, pode ser um ponto positivo, pois permite aprimorar a busca de respostas às particularidades apresentadas diante da singularidade de cada expatriado e de sua família.

O tema predominante nas categorias analisadas é a concessão de apoio logístico. Esse aspecto indica que os profissionais de RHI têm receio de ultrapassar a fronteira que delimita o público e o privado. Como defende DaMatta (1991), as relações entre patrão e empregado estabelecidas no sistema escravocrata deixaram, até hoje, o medo de unir o ambiente produtivo com laços pessoais. A ideia por trás disso é que, desta forma, as relações de trabalho invadirão a vida privada, controlando e explorando o empregado. Por isso, tende-se a ofuscar qualquer manifestação de proximidade entre as duas esferas, pública e privada ou pessoal e profissional. No entanto, o cuidado para não invadir a esfera privada da vida do executivo limita a ação da área de RHI, que deixa de favorecer o ajustamento intercultural de maneira mais ampla.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à atuação da área de RHI, a pesquisa aponta para uma gestão fortemente apoiada na concessão de apoio logístico. Desta forma, a área em questão acredita cumprir seu papel diante da missão de gerir o processo de expatriação. Se compreendem que é preciso aprimorar seu papel diante das demandas apresentadas pelos expatriados, os participantes, por outro lado, indicaram dificuldade em perceber o ajustamento intercultural do expatriado no país anfitrião como tema de sua responsabilidade. A formação dos gestores e a cultura corporativa, que prioriza o fortalecimento dos aspectos formais e objetivos da gestão de RHI, favorece uma visão parcial das necessidades dos expatriados. Contudo, os participantes reconhecem e buscam atender as particularidades apresentadas pelos executivos.

Enquanto contribuição, acredita-se que a pesquisa mostre um aspecto pouco explorado no campo da expatriação de executivos: a atuação da área de RHI. Compreender como a área percebe as necessidades relativas ao ajustamento intercultural no país anfitrião e como entende seu papel nesse contexto pode ser útil para identificar o que é necessário para aprimorar a relação entre a área e os expatriados. Pode indicar também aspectos e informações que contribuam para o aprimoramento dos profissionais de RHI em relação à gestão do ajustamento intercultural.

Quanto a pesquisas futuras, importa ampliar a exploração do tema, incluindo o ajustamento antecipado. Terá grande valia uma pesquisa que inclua os profissionais de RHI do país de origem, além dos profissionais do país anfitrião. Assim, o modelo de ajustamento intercultural de Black et al. (1991) será abordado em sua totalidade. Outra questão importante a ser investigada é a percepção dos expatriados em relação ao mesmo tema, identificando, assim, as necessidades, as dificuldades, os medos e as motivações identificadas frente à necessidade de ajustamento a cultura do país anfitrião.

Quadro 1 – Dados de participantes e respectivas empresas

Empresa	1	2	3	4
Participante	Marta	Eunice	Augusto	Camila
Cargo	Human Resources Manager	Analista de RH	Gerente de RH	Gerente de Benefícios
Gestor Imediato	Presidente da empresa	Presidente da empresa	Presidente da empresa	Diretor de RH
Segmento econômico	Logística	Eletroeletrônicos	Indústria farmacêutica	Energia
Colaborados no Brasil	500	2.500	2.500	45.000
Expatriados no Brasil	02	30	18	00
Brasileiros expatriados	00	05	08	05
Expatriados no mundo	02	n/i	300	05
Início Brasil no programa expatriação	2007	1982	1990	2011

Fonte: dados levantados pela autora durante a pesquisa

Legenda: n/i - não informado

Quadro 2 – Roteiro da entrevista

Categorias	Perguntas do roteiro
Ajustamento geral	Como se dá adaptação do expatriado com os hábitos e costumes locais?
Ajustamento interacional	Como acontece a socialização do expatriado e de sua família no novo destino?
Ajustamento no trabalho	Como ocorre a integração do expatriado com o trabalhador local e com o novo trabalho?

Quadro 3 – Categorias e temas obtidos na análise temática

Categorias	Temas
Ajustamento geral	Orientações em relação às principais diferenças culturais Responsabilidade com a logística
Ajustamento interacional	Logística Campeonato de golfe Jantares com expatriados de outras empresas que vieram do mesmo país Por iniciativa do expatriado
Ajustamento no trabalho	Logística Por meio de reunião formal sobre as metas organizacionais Responsabilidade da área que expatriou
Compreensão do desempenho da área de RHI em relação ao ajustamento intercultural no país anfitrião	Melhorar o suporte ao expatriado Aproximando o expatriado do RH Política embrionária Pretende-se estruturar a política

REFERÊNCIAS

- Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30 (2), 119-134.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (4), 671-694.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16 (2), 291-317.
- BNDES (s. d.). Porte de empresa. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 23 nov. 2013.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 39 (4), 367-379.

- Cardoso, A. P. (2008). *O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CardosoAP_1.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2013.
- Cavalcanti, M., & Cristófoli, F. (2007, agosto). *O expatriado dissonante: a pós-modernidade e as condições impostas ao trabalhador pela globalização*. Comunicação apresentada no X SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, Globalização e Internacionalização de Empresas, São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/180.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2013.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- DaMatta, R. (1991). *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco.
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis: Practice and innovation*. New York: Routledge.
- Fischer, A. L. Um Resgate Conceitual dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. (Org.). *As Pessoas na Organização* (pp. 11-33). São Paulo: Gente, 2002.
- Freitas, M. E. (2000). *Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?* São Paulo: Núcleo de Pesquisa e Publicação, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Relatório de Pesquisa nº 7). Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3221>>. Acesso em: 7 jun. 2011.
- Freitas, M. E. (2006). Expatriação de executivos. *RAE*, 5 (4), 48-52. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4564.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2012.
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organização & Sociedade*, 15 (45), 79-89. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7867/o-imperativo-intercultural-na-vida-e-na-gestao--->>. Acesso em: 3 nov. 2012.

- Freitas, M. E. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? *Organização & Sociedade*, 16 (49), 247-264. Disponível em: <http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai_revista454:56&oai_iden=oai_revista454>. Acesso em: 1 set. 2013.
- Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Gestão e Sociedade*, 4 (9), 680-708. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10504/expatriacao-profissional--o-desafio-interdepend--->> Acesso em: 8 set. 2013.
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2011). O estrangeiro e o novo grupo. *RAE*, 51 (6), 601-608. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/en/node/46800>>. Acesso em: 5 jul. 2012.
- Gallon, S., Garay, A. B., & Bttencourt, B. (2012, setembro). *Expatriação como processo estratégico nas empresas internacionalizadas*. Comunicação apresentada no XXXVI Encontro da ENANPAD, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GPR/Tema%2008/2012_GPR880.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2013.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Homem, I., & Dellagnelo, E. (2006). Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE-eletrônica*, 5 (1), art. 8. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114653009>>. Acesso em: 19 nov. 2012.
- Homem, I., & Tolfo, S. (2008). Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. *RAC-eletrônica*, 2 (2), art. 3, 201-217. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_734.pdf>. Acesso em: 27 set. 2012.

- Joly, A. (1996). Alteridade: ser executivo no exterior. In: J. Chanlat (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1 (pp. 83-124). São Paulo: Atlas.
- Kubo, E., & Braga, B. (2013). Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. *RAE*, 53 (3), 243-255. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10006/ajustamento-intercultural-de-executivos-japoneses-expatriados-no-brasil--um-estudo-empirico/i/pt-br>>. Acesso em: 14 set. 2013.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Lima, M. B., & Braga, B. (2010). Práticas de recursos humanos no processo de repatriação de executivos brasileiros. *RAC*, 14 (6), art. 3, 1031-1053. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700004&lng=pt&nrm=iso&tln_g=pt>. Acesso em: 30 jul. 2013.
- Minayo, M. C., org. (2012). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Ricoeur, P. (1986). *Do texto à ação*. Porto: Rés.
- Spohr, N. (2011). *O processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8193>>. Acesso em: 31 out. 2013.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 117-126.