



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Políticas de gestão internacional das empresas e suas relações com a  
efetividade do processo de expatriação.**

**Ciro Cardoso Silveira**

**Rio de Janeiro**

**Novembro / 2018**

**Políticas de gestão internacional das empresas e suas relações  
com a efetividade do processo de expatriação.**

**Ciro Cardoso Silveira**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
conclusão do Curso de Administração de  
Empresas da Faculdade de Administração e  
Ciências Contábeis - FACC da Universidade  
Federal do Rio de Janeiro - UFRJ.

Rio de Janeiro

Novembro / 2018

**Políticas de gestão internacional das empresas e suas relações  
com a efetividade do processo de expatriação.**

Ciro Cardoso Silveira

DRE: 110037068

Orientadora: Professora Ana Carolina Fonseca

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO,  
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO  
GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

---

Professora

RIO DE JANEIRO

NOVEMBRO / 2018

Dedico para todas as pessoas que participaram da minha formação como ser pensante, e que a partir de agora, após anos de desenvolvimento, se sente apto e confiante para exercer a profissão escolhida, tanto quanto os direitos e deveres como cidadão.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ericsson e Fatima, que sempre me apoiaram em todos os momentos e me guiaram na construção do homem que sou hoje.

Aos meus irmãos, Caio e Cesar, que estão ao meu lado desde o início da minha vida e que são meus maiores companheiros.

Aos meus avós paternos - Franquilino e Auricéa e maternos - Agostinho e Judith, que foram fundamentais para minha criação.

À minha namorada Nicole, parte primordial para a elaboração deste trabalho, sempre me incentivando para que eu desse o meu melhor, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus fiéis amigos do Boteco F.C. que são parte do meu dia a dia nos bons e maus momentos.

Aos meus professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que me tornaram administrador, com destaque para o Professor-Coordenador Renato Nunes Bittencourt por toda sua dedicação e gentileza no tratamento comigo.

À Secretária Acadêmica da FACC, principalmente o senhor Luiz Fernando Axelband por toda ajuda e instruções dadas em todos os momentos de discente na Universidade.

À minha orientadora, Professora Ana Carolina Fonseca, que através de sua experiência, iluminou minha mente cheia de dúvidas para a feitura deste trabalho.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

“Aquele que vive expatriado, embora esteja no verdor da idade traz negros os sentidos, e enlutado o coração nas trevas da saudade.”

Antônio Feijó.

## **RESUMO**

O tema abordado neste estudo busca desenvolver considerações sobre as políticas de gestão internacional das empresas e suas relações com a efetividade do processo de expatriação. A pergunta que se buscou abordar foi: que políticas de gestão internacional podem tornar o processo de adaptação cultural mais bem-sucedido dentro do modelo de expatriação brasileiro? O objetivo foi analisar o modelo de expatriação brasileiro de modo a identificar políticas de gestão internacional que possam tornar o processo de adaptação cultural mais bem-sucedido.

A metodologia de pesquisa foi a realização de revisão bibliográfica em livros e artigos coletados em bases de dados da internet. Os estudos analisados demonstram que o processo de adaptação cultural exerce grande influência sobre o sucesso no processo de expatriação. Para assegurar maior chance de sucesso da expatriação a literatura indica que as empresas devem viabilizar programas que envolvam atividades de preparação e conhecimento a respeito da cultura mesmo antes do processo em si, além de dar apoio ao expatriado e à sua família ao longo de todo o processo a fim de reduzir o choque cultural.

As discordâncias entre a prática e teoria foram evidenciadas na existência do pouco treinamento dos colaboradores brasileiros que são enviados ao exterior a trabalho. Geralmente as empresas analisam em primeiro plano a experiência profissional e a competência técnica, não considerando a capacidade de deslocamento intercultural manifestada pelo executivo. Embora o processo de expatriação também seja influenciado pela cultura de cada país, pode-se perceber que, no caso da expatriação brasileira, a realização de um processo transparente de negociação com os expatriados e suas famílias seria essencial para garantir o conforto psicológico necessário para que o expatriado fosse capaz de atingir os objetivos do projeto para o qual se destina.

**Palavras-chave:** Expatriação; Executivos; Adaptação Cultural.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1 Problema .....   | 10        |
| 1.2 Justificativa.....   | 10        |
| 1.3 Objetivos .....  | 11        |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....   | 11        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....  | 12        |
| 1.4 Metodologia .....  | 12        |
| 1.5 Estrutura do Trabalho .....  | 12        |
| <b>2 ASPECTOS CULTURAIS E A EXPATRIAÇÃO .....</b>                                      | <b>14</b> |
| 2.1 Os estudos a respeito de expatriação .....   | 14        |
| 2.2 O conceito de expatriação e ajustamento cultural .....                             | 17        |
| 2.3 O processo de expatriação e interação cultural.....                                | 20        |
| 2.4 O choque cultural.....   | 23        |
| 2.5 Aspectos individuais na expatriação.....   | 26        |
| 2.6 As fases do processo de expatriação .....  | 28        |
| <b>3 A EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS .....</b>                                 | <b>31</b> |
| 3.1 O perfil do executivo brasileiro expatriado.....                                   | 33        |
| 3.2 O processo de gestão das empresas brasileiras na expatriação .....                 | 35        |
| 3.3 Comparação do modelo de expatriação brasileiro com modelos de outros países .....  | 41        |
| <b>4 AS POLÍTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS VOLTADAS AO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO .....</b> | <b>45</b> |
| 4.1 A formação do executivo cosmopolita.....   | 47        |
| 4.2 Os desafios para a implementação de uma política de gestão internacional.....      | 51        |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>   | <b>56</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>58</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações que atuam fora do território físico de seus países trazem consigo um conjunto de funcionários do país de origem, embasado no princípio de que é necessário manter a visão e os valores da empresa matriz em suas filiais estrangeiras. Nessa perspectiva, nada mais sensato do que conduzir colaboradores já efetivamente qualificados e imbuídos dos princípios organizacionais sobre os quais se rege a gestão da empresa. O processo de entrada em mercados internacionais é complexo e envolve uma série de fatores como orientação internacional, estrutura física, planejamento, estudo de mercado, adaptação cultural, networking, conhecimento do mercado destino, entre outros (GARCIA, 2002).

Percebe-se que dentre os fatores citados acima com toda a sua complexidade, um em especial recebe maior destaque por ter maior influência nos resultados, que é o fator humano. Ulrich et al (1991) afirmaram que devido ao cenário competitivo e extremamente propício a mudanças, novos modelos competitivos se fazem necessários, uma vez que essa diferenciação possa se tornar uma vantagem competitiva estratégica. Buscando a obtenção de sucesso através de tais medidas, um processo moderno de gestão que possa avaliar níveis de desempenho se torna uma peça chave, uma vez que essa alternativa visa alavancar o crescimento organizacional.

Esses colaboradores expatriados oriundos da empresa matriz para trabalhar nas filiais estrangeiras, são designados para atuarem junto às equipes de diversos setores, principalmente em cargos de gerência e, auxiliar no processo de treinamento dos colaboradores contratados no país anfitrião.

Embora essa política de gestão internacional na adaptação intercultural seja importante para construir nas filiais estrangeiras os mesmos valores da empresa matriz, criando um sentimento de unidade entre as partes que compõem uma organização multinacional, existem alguns entraves ao processo e, dentre estes, o que mais tem ocasionado pesquisas na área de administração é o ajustamento do expatriado na cultura local do país anfitrião (ARAÚJO et al., 2011).

Conflitos culturais são muito comuns quando existem incompreensões de padrões envolvidos nas relações sociais entre as pessoas que compõe um grupo, algo provoca uma grande necessidade de compreender as diferenças de padrões culturais avaliativos envolvidas nessas relações (Thomas, 1996; Thomas, 1993).

Em relação a estudos que abordam diferenças culturais, vale citar um especial que o de Hofstede (2003), que para ele a cultura é sempre um fenômeno coletivo distintivo de um grupo em relação a outro.

Sabe-se que a competitividade de uma empresa está diretamente relacionada com a motivação e a capacidade de trabalho em equipe por parte de seus colaboradores. Outro fator relevante sobre a expatriação é que este funcionário carrega a responsabilidade de transferir o conhecimento tecnológico para as diferentes filiais e subsidiárias, obtendo, assim, desenvolvimento/ inovação e acesso a novas tecnologias/modernização (ORSI,2010).

Assim, se a empresa contar com equipes qualificadas, proativas e motivadas, terá a possibilidade de uma atuação diferenciada junto ao mercado. Contudo, tomando em consideração o contexto das empresas que atuam fora do território do país de origem, ocorre um impacto sobre a produtividade do executivo quando ele se depara com uma nova cultura e, caso não haja adaptação frente a esse novo cenário, tal fato poderá repercutir no não retorno do capital investido no processo de expatriação para a empresa (TEIXEIRA, SILVA e LESSA, 2009).

O grande desafio para as organizações que tem esses ambientes multiculturais é possibilitar que a variedade de comportamentos manifestados conflua sempre para o sucesso e aumento da competitividade da organização no mercado (BANOV, 2011).

Desta maneira, defende-se ao longo deste estudo que é necessário tanto uma disponibilidade do colaborador em si para se familiarizar com o aspecto intercultural

do país anfitrião, como também da própria organização que deverá desenvolver uma política de gestão voltada para a construção de uma rede de relacionamento do expatriado com seu novo ambiente de trabalho (KUBO; BRAGA, 2013).

O presente estudo fornece a contribuição que se faz por meio de uma visão mais integral da bibliografia de como tem sido realizada a expatriação em empresas brasileiras, além de suas especificidades em relação a companhias estrangeiras que atuam no Brasil, e também possibilita identificar as limitações e desafios das políticas de gestão internacional das companhias para que esta seja aperfeiçoada no futuro.

### **1.1 Problema**

O que se pode dizer atualmente sobre o processo de expatriação é que as empresas não têm considerado aspectos individuais dos executivos e nem proporcionam o devido apoio antes, durante e após a expatriação. Segundo Joly (1996), para o profissional que vive a experiência da mobilidade internacional a vida no exterior é algo que o mergulha na confusão, no estranhamento, principalmente quando a cultura de origem e a de destino são muito diferentes. Esses cuidados são importantes para que o processo de expatriação seja bem-sucedido e a organização tenha o retorno necessário diante do alto custo que representa levar um colaborador para trabalhar no exterior.

A presente pesquisa foi desenvolvida visando responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são as políticas de gestão internacional que podem tornar o processo de adaptação cultural mais bem-sucedido e que devem ser observadas em experiências de expatriação procedidas por empresas brasileiras?

### **1.2 Justificativa**

A condução do colaborador para o trabalho no exterior é um processo vantajoso para a empresa porque ele irá dar continuidade à política organizacional nas filiais de outro país, esses funcionários são considerados executivos por possuírem cargos de confiança na organização, tornando-os representantes

organizacionais da matriz nas filiais, entrelaçando uma ligação com os executivos locais (MAGALHÃES, 2008). Contudo, também se trata de um processo financeiramente caro para as empresas. Existem custos de transporte, estadia e despesas fixas. Por sua vez, se não houver adaptação do colaborador no país estrangeiro, o retorno que a empresa espera estará comprometido, gerando um considerável prejuízo mediante ao investimento que foi feito.

Desta maneira, é importante a pesquisa na área de adaptação cultural de expatriados tendo em vista que quando há adequação na cultura do país anfitrião por parte do expatriado, o conforto psicológico se torna mais propício, ou seja, uma sensação de bem-estar que acarreta numa autoestima e satisfação em relação à vida e, conseqüentemente um bom resultado em termos de produtividade no trabalho. Conforme Nicholson & Stepina (1998), a compreensão de uma cultura distinta da sua é o alicerce para a tentativa bem-sucedida de uma interação intercultural.

Assim, esse tema se faz importante para as organizações que atuam fora do Brasil ao passo que reúne um conjunto de ações que devem permear a cultura organizacional de modo a reduzir o impacto em relação à adaptação dos expatriados frente a culturas estrangeiras. O estudo em questão, por sua vez, contribui com a literatura sobre o assunto ao apresentar um conjunto de critérios que devem ser considerados pelas empresas ao darem continuidade com o processo de expatriação de executivos, visando a construção de ações de gestão internacional que torne a expatriação mais bem-sucedida.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

- Analisar como é praticada a expatriação no Brasil de modo a identificar políticas de gestão internacional que possam tornar o processo de adaptação cultural mais bem-sucedido

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Discutir como se dá o processo de ajustamento cultural de executivos que são enviados ao exterior e quais as políticas de gestão internacional envolvidas no processo;
- Identificar como a bibliografia aborda o modelo de expatriação brasileiro; e
- Descrever políticas de gestão internacional a fim de tornar o processo de expatriação mais bem-sucedido.

## 1.4 Metodologia

**O método a ser utilizado no estudo foi a revisão bibliográfica** por meio do levantamento de artigos que debatem o assunto. Foi realizada através de uma pesquisa na base de dados Google Acadêmico, utilizando-se os seguintes termos: “expatriação”; “ajustamento intercultural”; “executivos brasileiros”. As palavras-chave foram inseridas simultaneamente na barra de busca, sendo que os artigos selecionados estão estabelecidos no período de janeiro/1991 a outubro/2018. Foram excluídos artigos que não se relacionem diretamente com o contexto do assunto pesquisado.

Os artigos foram lidos, fichados e as argumentações dos pesquisadores foram relacionadas de modo que ao final se possa ter uma concepção sobre o estado da arte no que se refere às pesquisas sobre ajustamento intercultural de colaboradores brasileiros enviados para trabalhar no exterior. Entre os aspectos abordados, compara-se o processo de expatriação brasileiro com o de outros países, avalia-se também fatores relacionados ao conforto psíquico do executivo para assegurar a este uma boa produtividade visando atender os objetivos do processo de expatriação.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está estruturado da seguinte forma:

No primeiro capítulo explicou-se porque o tema expatriação é relevante no cenário das empresas; além disso, se aponta o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a metodologia utilizada no estudo.

No segundo capítulo discute-se sobre o processo de ajustamento intercultural e como ele se faz importante na forma de desenvolvimento de colaboradores que vão trabalhar fora de seu país de origem, aborda-se também as consequências da não adaptação desses colaboradores.

No terceiro capítulo realiza-se um levantamento sobre os executivos brasileiros expatriados. Destaca-se como tema o conforto psíquico, a rede de relacionamentos e o desenvolvimento profissional de acordo com a percepção de colaboradores que atuam em diversos países de mundo. Aborda-se como a adaptação cultural é relevante em cada um dos casos e compara-se o caso brasileiro com modelos de expatriação de outros países, a partir de pesquisas que foram realizadas com expatriados estrangeiros no Brasil.

No quarto capítulo aborda-se sobre como as organizações por meio de sua gestão podem construir uma política para tornar mais bem-sucedido o processo de expatriação, possibilitando que os executivos deem retorno do capital neles investido.

Na conclusão são apontadas as principais reflexões construídas sobre o assunto, evidenciando a influência que a adaptação cultural possui sobre o sucesso de um colaborador que vai trabalhar fora de seu país de origem.

## **2 ASPECTOS CULTURAIS E A EXPATRIAÇÃO**

Neste capítulo discute-se sobre o processo de ajustamento intercultural e como ele é importante no processo de desenvolvimento de colaboradores que vão trabalhar fora de seu país de origem. Aborda-se também as consequências da não-adaptação desses colaboradores.

Ao longo deste capítulo destaca-se como os aspectos culturais do indivíduo são importantes a serem considerados ao longo de um processo de envio deste ao exterior, para realizar um trabalho por longo período. Tomando-se algumas pesquisas sobre a questão cultural e sua influência sobre o comportamento dos indivíduos, evidencia-se como a expatriação pode fracassar se não forem tomadas todas as precauções necessárias para reduzir o choque cultural nos colaboradores expatriados.

### **2.1 Os estudos a respeito de expatriação**

A expatriação tem como definição, segundo Caligiuri (2000), como a transferência de um profissional de um país para o outro para exercer uma determinada função, durante um período predefinido e mediante um processo formal e legal. E também, conforme Freitas (2010, p. 262), “uma experiência complexa que

mobiliza outras competências além das profissionais, transcendendo o objetivo do indivíduo e de sua família”.

Pode ser percebido também nas discussões feitas por Homem (2005), os estudos que analisam a questão da expatriação de colaboradores de empresas multinacionais são muito recentes, principalmente na literatura brasileira. Embora seja um tema de grande relevância para as empresas que desenvolvem novas unidades em outros países. Hoje em dia esse tema se faz cada vez mais necessário devido ao número significativo de empresas, multinacionais e brasileiras internacionalizadas traz para o Brasil e envia para o exterior executivos de negócios (CAVALCANTI & CRISTÓFOLI, 2007).

Gallon et al. (2018) apontam que as empresas brasileiras que realizam expatriação têm se baseado principalmente em modelos de empresas de países desenvolvidos, sobretudo norte americanas, uma vez que naquele país a expatriação já vem sendo realizada há um longo tempo. Contudo, esses autores esclarecem que existem especificidades na cultura brasileira que também influenciam a possibilidade de sucesso da expatriação. Ainda em relação as particularidades do Brasil em relação ao modelo de gestão, que foi denominado “gestão à brasileira” por Tanure (2003), explica a relação hierárquica entre líderes e liderados no contexto do trabalho organizacional com base nos traços culturais brasileiros, que se correlacionam em um “Sistema de ação cultural brasileiro”. Esse sistema de ação cultural possui três eixos básicos: poder, relações pessoais e flexibilidade, com quatro subsistemas que se interagem: o dos líderes, o dos liderados, o pessoal e o formal.

A literatura vem explorando e analisando o tema mais recentemente, visando compreender como tem se dado o processo de entrada de empresas brasileiras em outros países, e como a expansão dos negócios no mercado mundial tem acontecido com uma frequência cada vez maior e para isso, também se faz preciso que executivos que possam ser transferidos da matriz para essas novas unidades criadas em território estrangeiro (GALLON et al. 2018).



A medida que surge a necessidade de expansão ou novos negócios que ultrapassem as barreiras geográficas da matriz de uma empresa, passa a existir a possibilidade de ter profissionais capacitados que atendam a empresa nesses momentos remetendo a uma expectativa de designações internacionais. Tais profissionais, como hoje são chamados, recebem o “título” de expatriado (SALGADO, 2014, p. 41).

Dessa forma, é de se esperar, que a globalização promova uma maior competitividade para empresa e a possibilidade de conquistar novos mercados, que os estudos que envolvam a expatriação têm a sua importância aumentada para as empresas transnacionais e os riscos envolvidos no processo de envio de executivos ao exterior, se tornam cada vez mais frequentes. Dessa forma, compreende-se que a internacionalização não é uma tendência passageira, mas um movimento dinâmico que vai acompanhar as transformações econômicas dos países em desenvolvimento (WEG, 2013).

Segundo Ratti (2000), um país não atingirá o desenvolvimento socioeconômico se não estabelecer relações internacionais com o mercado externo. Partindo dessa premissa, Czinkota (2008) acrescenta ainda que os mercados emergentes têm como característica países que realizam esforços para alterar e melhorar sua economia, com o interesse de aproximar-se das nações tradicionais com um cenário econômico interno consolidado propiciando benefícios para seu próprio crescimento.

De acordo com Homem (2005), esse tema se torna de grande relevância no cenário empresarial, tendo em vista que, com a globalização, diversas empresas tendem a atuar fora do território nacional sendo necessário enviar colaboradores que possam transferir conhecimentos explícitos, possibilitando uma maior unidade entre matrizes e filiais, embora estas estejam geograficamente distantes. Uma vez que essa atuação fora do país se depara com uma cultura diferente e o processo de adaptação se torna um grande desafio para os colaboradores.

Mott et al. (2012) destacam a importância de os centros de pesquisa conduzirem estudos que discutam o processo de expatriação e identificar os fatores que interferem positiva e negativamente na adaptação dos executivos expatriados. A partir da consolidação dos conhecimentos nessas áreas, as empresas poderão

desenvolver formas de tornar o processo mais bem-sucedido e não incorrerem em prejuízos quando a expatriação é realizada de uma forma reducionista, não contemplando todos os aspectos que se fazem necessários.

## **2.2 O conceito de expatriação e ajustamento cultural**

Buscado na literatura o conceito de expatriado, pode-se dizer que se trata do profissional que é enviado ao exterior para viver e trabalhar por um tempo longo, superior a um ano (SALGADO, 2014). Há que se ressaltar que no mercado de trabalho não há uma conceituação muito clara sobre a periodicidade da expatriação, existindo teóricos que apontam que esse tempo deveria ser de pelo menos dois anos (CALIGIURI, 2000). Cota et al. (2015) complementam que embora não exista um consenso sobre o período, pode-se dizer que se trata de um procedimento que exige do executivo expatriado uma grande capacidade de adaptação cultural, absorvendo os valores da cultura do país ao qual foi enviado e a eles se integrar.

O processo da expatriação ao ser relacionado com os aspectos culturais, envolve diversas dimensões, talvez a mais importante de todas elas e que permite compreender a possibilidade do fracasso do processo de expatriação é o choque cultural, que envolve os comportamentos decorrentes da mudança para outro país e contato com a cultura local. Segundo Black (1990), o ajustamento cultural 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.

Embora o processo de adaptação cultural seja muito importante na expatriação, nas discussões realizadas por Mazon, Jaeger e Kato (2010) mostrar-se que em 95% dos casos de expatriação considera-se que a escolha do executivo é pautada em habilidades técnicas, não se levando em consideração as suas habilidades culturais.

Lidar com a cultura do outro significa percorrer um ambiente que não pertence ao seu ambiente habitual (COTA et al., 2015). Esses mesmos autores destacam que o processo da expatriação ao ser relacionado com os aspectos

culturais, envolve diversas dimensões, talvez a mais importante de todas elas e que permite compreender a possibilidade do fracasso do processo de expatriação é o choque cultural, que envolve os comportamentos decorrentes da mudança para outro país e contato com a cultura local. Nesse sentido, Homem (2005) reflete que pode acontecer uma desorientação psicológica principalmente em consequência da não compreensão dos sinais da outra cultura.

Os expatriados representam um novo desenho organizacional, comum nas organizações modernas, onde o contato intercultural revela a necessidade de adaptação a novos costumes, hábitos, crenças e valores, em ambientes culturalmente diversificados. Porém, ao mesmo tempo em que remete à adaptação, define situações onde as diferenças entre os indivíduos de culturas diferentes podem provocar prazer ou sofrimento, desafio ou confusão (JOLY, 1996, p. 87).

Segundo as discussões realizadas por Kubo (2013), sem o conforto psicológico, o indivíduo experimenta uma deterioração no seu senso de bem-estar, o que resulta em manifestações patológicas expressas por meio de irritabilidade e hostilidade diante das diversas situações. Essas seriam causas consideráveis na ocorrência de falhas no processo de expatriação.

Antes de realizar uma análise sobre o processo de ajustamento cultural em si, é necessário destacar o que se entende por cultura. Dentro da perspectiva apontada por Joly (1996), a cultura trata de todo um conjunto de crenças que dá sentido à vida do homem. Rosal (2015) reflete em seus estudos que, por meio dos aspectos culturais que as relações entre os indivíduos são reguladas, pois a cultura fornece modelos que vão dirigir os contatos sociais tanto no trabalho, quanto com os amigos e também com a família.

Homem (2005) destaca que, a partir do momento em que se compreende os diversos elementos que constituem a cultura, pode-se compreender os comportamentos esperados e os relacionamentos pessoais e organizacionais que são naturais dentro daquela cultura.

A pessoa nasce dentro de uma dada cultura, sendo socializada através do aprendizado de crenças, normas e valores desde a infância, nesse caso, é importante ressaltar que a criança ainda é um ser aculturado. Por sua vez, quando

alguém vai de uma cultura a outra, necessita aprender as regras dessa nova cultura, embora já tenha domínio sobre regras de sua própria cultura que continuam presentes. Esse processo é chamado de interação secundária, tendo em vista que consiste na inserção de uma pessoa já socializada em novos setores do mundo objetivo, como é o caso do ambiente de trabalho, por exemplo (JOLY, 1996).

O ajustamento intercultural acontece a partir do momento em que os indivíduos se encontram psicologicamente confortáveis vivendo fora de seu país. Contudo, Machado (2015) complementa que esse ajustamento não é algo que depende apenas do indivíduo expatriado, mas também daqueles que o recebem no país anfitrião. Nesse sentido, é preciso que seus traços culturais também sejam respeitados pelas pessoas com as quais irá interagir no país de destino.

De acordo com o entendimento de Machado (2015), o ideal para o processo não é falar de adequação cultural, uma vez que, assim entendida, ela envolve relações hierarquizadas. O ideal, segundo esse pesquisador, é que haja uma relação de autoridade compartilhada, criando uma perspectiva de aceitação de culturas diferentes. Uma vez que o expatriado pudesse compreender os aspectos culturais do país anfitrião e também encontrasse respeito e compreensão por seus traços culturais, assim o choque cultural seria reduzido consideravelmente.

O entendimento e a aceitação da cultura do país anfitrião é um aspecto de grande relevância no processo de ajustamento cultural. Homem (2005) destaca que é necessário aprender as regras da nova cultura para poder se relacionar e interagir adequadamente com as pessoas que dela fazem parte. De acordo com Guimarães (2016), tomando-se como exemplo um executivo que comanda uma equipe, a partir do momento em que ele tem compreensão da cultura, entende como se dá a interação entre os grupos e as pessoas, pode melhor gerir essas equipes de modo que elas possam fazer o que um indivíduo sozinho não faria.

Desta maneira é preciso verificar também as consequências que acometem o expatriado quando a transição entre a sua cultura e do país anfitrião não acontece de forma harmônica (GUIMARÃES, 2016). Tudo isso remete à necessária discussão que relaciona o processo de expatriação e a interação cultural.

### **2.3 O processo de expatriação e interação cultural**

A palavra expatriação já traz em seu significado algo melancólico, de afastamento da terra natal ou até mesmo de banimento da própria pátria. Porém o sentido que se pretende adotar para o termo no decorrer deste estudo é a ida do executivo ao exterior com objetivo de fixar residência em virtude de um novo trabalho, conforme interpretações dadas por pesquisadores como Guimarães (2016); Homem (2005) e Machado (2015).

O processo de expatriação já é praticado há algum tempo por diversas empresas multinacionais e tem como estratégia principal aumentar sua competitividade. Nesse sentido, Rosal (2015), explica que, ao transferir um colaborador para atuar em suas subsidiárias do exterior, a administração da organização tem como meta transferir com este os valores da empresa para que eles sejam disseminados entre os colaboradores que atuam em solo estrangeiro.

De acordo com Banov (2011), funcionários se comportam de acordo com a cultura da empresa, desde que esta tenha bem claro um conjunto de crenças, normas, regras, valores, a explicitação da missão e da visão, que devem permear a mente e o trabalho dos colaboradores. Embora uma empresa encontre-se formada por diversas filiais espalhadas em diversos pontos do mundo, todas elas devem convergir para um mesmo conjunto de valores que são propagados pela organização e que demonstram o seu modo de trabalhar.

Homem e Dellagnelo (2006) destacam que, embora cada empresa tenha missão e valores próprios, suas unidades também são influenciadas pelos valores da comunidade na qual estão inseridas. Assim, modificações culturais e diferenças no comportamento humano serão percebidas de uma unidade para outra.

Segundo Homem e Dellagnelo (2006), ocorre atualmente o surgimento de um ambiente de trabalho mais heterogêneo, com empresas formadas por unidades geograficamente dispersas e essa mudança no perfil nas organizações também

exige do trabalhador o desenvolvimento de novas habilidades que permitam estabelecer relações sociais em diversos contextos.

Segundo as conceituações de Spanger (2012) há três formas de ocorrência da expatriação: oportunidade, carreira ou convite. Conceituando brevemente cada tipo, pode-se dizer que a oportunidade refere-se ao fato de o próprio executivo decide voluntariamente migrar para o exterior para encontrar uma oportunidade de trabalho (SARFATI e FERLIN, 2014), a carreira trata-se de quando o profissional incorpora a experiência internacional em seu currículo, como forma de enriquecimento profissional e cultural e o convite é quando a própria empresa decide direcionar a vaga para um determinado colaborador (SPANGER, 2012). Esta pesquisadora destaca ainda que, destes três tipos, a expatriação por convite é considerada o tipo mais adequado.

O objetivo geral de todo processo de expatriação, é possibilitar que o colaborador expatriado se torne um disseminador da cultura organizacional em solo estrangeiro. Há, contudo, que se considerar diversas variáveis na forma para que se realize um processo de expatriação cuidadoso, uma vez que há que se considerar também a adaptação do colaborador à cultura estrangeira (ROSAL, 2015; SARFATI e FERLIM, 2014).

A capacidade do gerente em adaptar-se à cultura do país onde vai trabalhar é um fator de grande importância para seu sucesso. A cultura e as relações interculturais não são os únicos fatores responsáveis pelo processo bem-sucedido de expatriação. Os executivos têm que possuir uma série de percepções para liderar no país onde vão atuar (SILVA, TEIXEIRA e LESSA, 2009, p. 21).

De acordo com as discussões realizadas por Pereira, Pimentel e Kato (2004), os processos de expatriação podem ser malsucedidos e gerar prejuízos para as organizações quando são baseados em uma visão simplista.

A adaptação cultural é aqui entendida como a construção de um novo cotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceitação relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural (FREITAS, 2006, p. 49).

A incompreensão sobre as formas de pensar e agir envolvidas nas relações sociais entre pessoas tem sido as principais causas para que as diferenças entre os padrões culturais criem empecilhos no processo de expatriação. Assim, de acordo com as considerações de Machado (2015) e também de Sarfati e Ferlim (2014), o processo de expatriação, compreendido dentro da perspectiva da cultura que envolve o ajustamento no trabalho que é relativo às funções e as responsabilidades do cargo; o ajustamento interacional, que se refere ao processo de socialização com os membros da cultura hospedeira e o ajustamento geral, que é relacionado ao ambiente do país como um todo e às novas condições de vida no país anfitrião.

Joly (1996) caracteriza que existem 4 fases pelas quais os executivos passam no processo de expatriação. A primeira delas refere-se ao encantamento, principalmente nas primeiras semanas, principalmente diante da sensação de euforia que acompanha a maioria dos executivos que irão trabalhar no exterior. Trata-se de um momento inicial de descoberta, na qual o executivo se comporta como um turista e se encanta pelas novidades e diferenças locais.

Joly (1996) continua suas considerações afirmando que a segunda fase é o negativismo. Este acontece no momento em que o executivo reconhece os problemas que terá que enfrentar junto à nova realidade. Essa sensação começa a tomar conta do expatriado à medida em que circula pelos espaços e não se identifica com eles, sendo uma barreira ainda maior quando não domina o idioma local.

A relação com o tempo pode vir a ser um grande gerador de irritação e de impaciência: o ritmo é ou mais lento ou mais rápido em relação ao que estava acostumado. É também nessa fase que o executivo expatriado tem mais informações e maior clareza sobre a situação econômica e social em geral, com desigualdades, estratificação social, injustiças sociais e violências. O sistema cultural repercute sobre a organização social que ele sustenta (TEIXEIRA, SILVA e LESSA, 2009, p. 33).

A terceira fase pela qual passa o expatriado é chamada por Joly (1996) de fase do movimento do pêndulo. Essa nomenclatura é designada devido ao fato de que, seguidamente ao negativismo, ou acontece a rejeição total pelo ambiente estrangeiro, ou o expatriado se adapta e torna-se nativo.

Ao discutir sobre essa fase do processo de expatriação, Gonçalves e Miura (2009) há dividem em dois estágios: o primeiro deles refere-se ao momento em que o expatriado descobre que seus comportamento são inadequados na nova cultura, mas ainda não descobriu quais comportamentos os substituirão; o segundo é aquele em que o indivíduo expatriado poderá adquirir habilidades como o domínio do idioma estrangeiro e a flexibilidade para mudar de comportamento, aprendendo que tipos de comportamento são adequados para a cultura estrangeira.

Uma vez que o indivíduo aprende os comportamentos necessários na nova cultura, na quarta fase, há uma adaptação total em que o expatriado se vê imerso na cultura, compactuando de seus princípios e tomando para si regras da cultura que o integrou, o problema nesse caso, acontece com a reinserção do expatriado no país de origem, podendo acontecer o chamado choque da volta (JOLY, 1996).

Em alguns casos, Spanger (2012) destaca que a adaptação chega a ser tão intensa que os expatriados resolvem desligar-se da empresa e permanecer no país de destino por meio de um contrato local, quando há essa possibilidade. Sarfati e Ferlim (2014) exemplificam em seus estudos, que o Brasil vem sendo cada vez mais o destino de executivos expatriados que, devido às oportunidades econômicas e simpatia pela cultura brasileira, decidem fixar moradia no Brasil.

Por outro lado, o choque cultural é um aspecto negativo, que interfere diretamente sobre a produtividade do executivo e pode comprometer o objetivo da empresa em território estrangeiro. Esse aspecto é discutido ao longo do próximo tópico.

## **2.4 O choque cultural**

O choque cultural, conforme é conceituado por Freitas (2000) e Gonçalves e Miura (2009), é um fenômeno capaz de causar confusão, insegurança e desorientação a um indivíduo. Trata-se de uma dificuldade existente entre pessoas que se movem entre diferentes culturas e que precisam se adaptar a uma nova realidade. O tempo que esse choque cultural dura varia de pessoa para pessoa.



Levar em conta as diferenças culturais de cada país é essencial para se evitar os choques nos processos de interação cultural e que tanto influenciam na adaptação de executivos expatriados (HOMEM, 2005).

O choque cultural acontece quando o expatriado já recebeu o máximo de *feedback* negativo, mas ainda não tem muito conhecimento sobre quais são os comportamentos adequados (GONÇALVES e MIURA, 2009). Teixeira, Silva e Lessa (2009) apontam que o expatriado diante do choque cultural necessita reaprender a trabalhar e a aceitar a cultura do país onde foi labutar para que apresente os resultados esperados que justifiquem sua transferência.

Ainda na perspectiva de Teixeira, Silva e Lessa (2009), o choque cultural sofrido pelo expatriado será tanto maior quanto maior for a chamada “distância psíquica” com relação ao país para o qual foi enviado. Esses autores conceituam a distância psíquica como a relação a aspectos, tais como: diferença de idioma, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

De acordo com Gonçalves e Miura (2009), a oportunidade de ser conduzido a um outro país para trabalhar gera o processo de aculturação, sendo esta situação conhecida como a modificação cultural de um indivíduo. Porém, para que a aculturação seja um processo bem-sucedido, ela deve resultar de um consenso negociado, no qual atores como empresa/executivo/família cooperam para atingir os objetivos. Esses atores, na visão de Rosal (2015), dependem de diversos aspectos como a função familiar, crenças e práticas, gênero, força de relacionamentos entre grupos e outras circunstâncias que irão causar maior ou menor imersão do indivíduo na cultura na qual ele foi inserido.

Homem (2005) aponta aspectos que demonstram situações de maior ou menor aculturação dos indivíduos inseridos numa cultura estrangeira. Para esse autor, situações como a extensão das normas que uma pessoa preserva de sua própria cultura e a atratividade que a sociedade parceira oferece para o indivíduo que nela opera influenciam em seu processo de integração na cultura estrangeira.

Diante dessas duas circunstâncias, podem acontecer os processos de integração, assimilação, segregação ou marginalização.

Homem (2005) define a integração como a atração pela cultura do outro com preservação de traços culturais da própria cultura. Neste sentido, não é necessário que o indivíduo apague a cultura raiz para que seja integrado à cultura que lhe foi apresentado secundariamente. É um processo diferente da assimilação, uma vez que neste há a incorporação da cultura estrangeira sem preservar normas da própria cultura.

A segregação ocorre quando há uma preservação das normas da cultura de origem, com uma rejeição das normas da cultura do outro grupo para o qual houve a migração. Diferentemente, na marginalização há a rejeição das normas do grupo e não há preservação da cultura de origem (HOMEM, 2005).

A integração é a forma mais apropriada de relacionamento entre indivíduos originários de culturas diferentes. Ela traz consigo adaptações que serão necessárias ao expatriado que é enviado em missão de trabalho no exterior. Para que isso aconteça é importante que a organização proceda com o treinamento necessário para que o colaborador enviado manifeste as habilidades mínimas para que a missão de expatriação seja bem-sucedida (HOMEM, 2005).

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. (HOMEM, 2005, p. 34)

A importância dos estudos culturais para o meio empresarial se torna de grande relevância em assuntos que tratam sobre negócios internacionais. Homem (2005) e Rosal (2015) destacam em suas discussões que é importante compreender a cultura do outro e isso permite entender sobre o comportamento que mantém e sua forma de compreender o mundo. Em outras palavras, a cultura age como um

determinante social e o indivíduo, ao receber essa influência expressa um dado comportamento.

## **2.5 Aspectos individuais na expatriação**

Embora a expatriação seja um processo tomado pela alta administração da empresa, ela não é algo que dependa apenas dos gestores, há que se considerar que ela está vinculada também da decisão do indivíduo (FREITAS, 2006).

O que conduz ao erro em diversos processos de expatriação é o fato das organizações considerarem que a expatriação é sempre uma oportunidade dada ao colaborador, que irá ser promovido ou terá uma melhoria considerável em sua remuneração, mas não levam em conta o impacto que essa oportunidade tem sobre as questões individuais (GALLON e ANTUNES, 2016).

Dentro desse aspecto, é preciso compreender o conceito de expatriação como um processo que altera rotinas, que envolve os costumes de uma pessoa e também os valores pessoais. Uma vez que a expatriação requer a construção de uma nova rede de relacionamentos, tanto para a pessoa que está sendo expatriada como para a família, se a organização não proporcionar uma estrutura adequada para a adaptação, o processo terá uma grande possibilidade de fracassar (GALLON e ANTUNES, 2016; SOUSA et al., 2010).

A decisão individual no processo de expatriação é influenciada por diversos aspectos, como a oportunidade de melhoria de ganhos e a ascensão a cargos superiores, o oferecimento de uma melhor educação aos filhos e também as experiências interculturais que poderão agregar habilidades ao currículo, tendo em vista que tais habilidades são muito importantes no mundo corporativo (FREITAS, 2006).

Um ponto importante que interfere no processo de expatriação de executivos refere-se ao impacto da mudança de país na família do expatriado. No estudo realizado por Freitas (2006), muitas empresas, ao procederem com o processo de expatriação, negligenciam o fato de que o executivo é casado e que esta

característica pode pesar muito em sua decisão e até mesmo tornar o processo de expatriação malsucedido. Sousa et al. (2010) apontam que aspectos relativos à administração da família no exterior tem sido um dos níveis de maior dificuldade no ajustamento e aculturação de executivos expatriados.

Um dos primeiros pontos que deve ser considerado pela administração da organização, e que em muito repercute na adaptação do executivo no novo ambiente de trabalho, é sua disponibilidade para realizar o processo de expatriação. De acordo com Araújo et al. (2011), existem dois tipos básicos de expatriação: o primeiro refere-se à expatriação organizacional e o segundo à expatriação voluntária. Enquanto os expatriados organizacionais são aqueles que são enviados pelas empresas ao exterior para executar funções, os expatriados voluntários são aqueles que, por vontade própria, decidem ter uma carreira internacional.

Machado (2015) também diferencia esses dois processos de expatriação, demonstrando que, no caso de uma situação voluntária, o próprio profissional financia seu processo de expatriação, o que gera uma certa confusão na literatura em distinguir o expatriado voluntário do imigrante. Ainda nas considerações de Machado (2015), pode-se dizer que a sutil diferença entre o imigrante e o expatriado voluntário reside no fato de que, enquanto este possui um nível maior de formação e integração ao país anfitrião, o imigrante possui um *status* social mais inferiorizado, sendo geralmente aquele que migra de um país menos desenvolvido para outro mais desenvolvido em busca de oportunidades de trabalho em qualquer ramo.

Na visão de Salgado (2014), o que caracteriza primordialmente a expatriação dentro do contexto das organizações é o procedimento formal e legal, abordando questões específicas que envolvem o tempo de permanência, as funções desempenhadas e o processo de remuneração.

Obviamente a vontade do executivo em residir no exterior, está diretamente ligada à sua capacidade de abertura e de receptividade aos padrões existentes na cultura de destino. Por sua vez, se caso não existir uma vontade do colaborador, ou até mesmo se outros fatores o limitam em sua decisão (laços familiares e afetivos,

por exemplo), há uma possibilidade maior de enfrentar problemas de adaptação e insatisfação em relação ao trabalho (ARAÚJO et. al., 2011).

O processo de expatriação depende, portanto, de atitudes que devem ser tomadas pelo executivo no sentido de fazer com que o processo dê certo (COTA et al., 2015). De acordo com Freitas (2006), uma característica importante do profissional é sua capacidade de abrir-se para o diferente. Cabe ressaltar que embora alguns profissionais nunca tenham pensado em passar por essa experiência, outros já possuem esse objetivo desde o início de suas carreiras, percebendo-o como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional (FREITAS, 2006).

Uma característica importante que deve ser analisada no executivo que será expatriado é sua capacidade de trabalhar diante de situações novas e divergentes. Sua capacidade de tolerar a solidão e a habilidade de lidar com diferenças. Em sua pesquisa com expatriados brasileiros, Freitas (2006) aponta que o profissional deve ter boa vontade em saber ouvir, em superar preconceitos e questionar suas próprias verdades culturais.

## **2.6 As fases do processo de expatriação**

O processo de expatriação não pode ser simplificado, ao contrário disso, devem ser tomados todos os cuidados para que exista a efetiva transferência de conhecimento e que a escolha do colaborador atenda ao perfil da empresa e que também manifeste abertura e interesse para trabalhar fora do país.

Um dos primeiros passos envolve a preparação pré-expatriação. Nesse processo de apoio conferido ao expatriado, é necessária à preparação dele e da família em momentos anteriores à viagem. Nesse caso, a empresa deve providenciar informações sobre o país para o qual o executivo será enviado, e fornecer cursos não somente do idioma como também dos costumes, da história e da cultura daquele país (FREITAS, 2006). Outro ponto importante a ser considerado é oferecer um contato entre o executivo e outros da empresa que já tiveram a mesma experiência.

Machado (2015) complementa que acontece uma considerável redução de incertezas a partir do momento em que ocorre um maior conhecimento da cultura do país de acolhimento. Desta forma, trata-se de costume em algumas empresas possibilitar ao executivo uma viagem prévia ao país ao qual será enviado a fim de conhecer o ambiente e fazer os primeiros contatos.

O ajustamento antecipado é composto de fatores anteriores à expatriação que facilitarão o ajustamento no país anfitrião, tais como a seleção de candidatos com base em competências interculturais (e não apenas nas competências técnicas) e a preparação em geral do candidato antes de sua partida, por meio de treinamentos interculturais e fornecimento de informações sobre o país anfitrião (KATO, 2013, p. 244).

Outras informações adicionais para o executivo que será expatriado juntamente com a família envolvem as informações sobre o sistema educacional, sobre o sistema de saúde, o sistema bancário e o custo de vida de uma forma geral (FREITAS, 2006).

Na proposta de Kato (2013), o processo de ajustamento no país anfitrião deve obedecer a três componentes. O primeiro deles refere-se ao ajustamento geral, que envolve o conforto em diversos aspectos como condições de moradia, plano de saúde e escola para os filhos; o ajustamento interacional envolve acesso aos locais e as atividades culturais no país anfitrião e por fim, o ajustamento no trabalho, que envolve conforto no trabalho desenvolvido e na disposição para atingir as metas propostas.

De acordo com Teixeira, Silva e Lessa (2009), no intuito de dar um apoio ao executivo expatriado, diversas empresas que atuam no mercado internacional, criam escritórios que prestam serviços tais como: bancos, investimentos, aluguel de casas, coordenação para visitas ao país de origem, escolas para os filhos, cursos de idiomas, locais de lazer entre outros serviços de apoio necessário para uma melhor adaptação.

Existem algumas atividades nobres para o profissional de recursos humanos, como: ajudar a clarificar o objetivo da expatriação, assessorar o profissional em sua preparação para a ida, mantê-lo em contato com a base doméstica e, na fase de repatriação – retorno para o país de origem -

valorizar a experiência vivida, ajudando na mentoria da carreira com o fortalecimento das relações (TYLER, 2006 apud SALGADO, 2014, p. 17).

No estudo realizado por Cota et al. (2015) aponta-se a atuação do profissional de Secretariado Executivo junto aos executivos expatriados. Segundo pesquisa realizada por esse grupo de pesquisadores, o secretário executivo pode atuar também como facilitador no processo de adaptação do executivo expatriado, auxiliando não somente nas funções relativas ao trabalho na empresa propriamente como também intermediando situações nas quais está presente certo grau de conflito cultural. O secretário executivo, neste caso, atua na construção de pontes que melhoram o conhecimento do expatriado em relação à cultura do país anfitrião (COTA et al., 2015).

Apoio psicológico também poderá ser disponibilizado para toda família - cônjuge e filhos deverão participar do processo. Não se pode ignorar o cônjuge, uma vez que sua adaptação também é importante para o sucesso da expatriação. Muitas empresas contam com parcerias que promovem a inserção do cônjuge no mercado de trabalho no país de destino do expatriado (CARPES et al. 2011). Com isso, aponta-se o cuidado para construir na família uma aliada ao processo de expatriação (GUIMARÃES, 2016).

A família pode ser um fator decisivo para o alcance do objetivo da transferência internacional, já que a mesma dará suporte emocional ao profissional. Por esse motivo, deve-se considerar que a falta de uma política que abranja os demais membros da família, pode ocasionar o desempenho ou término do contrato de forma prematura (SALGADO, 2014, p. 43).

A partir do momento em que uma empresa dá continuidade com o processo de expatriação, é necessário que ela tenha claros os objetivos que quer atingir com a decisão, bem como delimitar precisamente o projeto de atuação do executivo no exterior (COTA et al., 2015). A transparência no processo acontece a partir do momento em que são explicadas todas as metas do projeto, as características da unidade de destino e da equipe de trabalho, as condições dadas para o desempenho, a definição do superior na escala hierárquica e os prazos para o cumprimento do projeto (FREITAS, 2006).

Segundo os estudos realizados por Machado (2015), o processo de expatriação consiste em um conjunto complexo de etapas que se iniciam com o recrutamento e seleção do colaborador até sua inserção e adaptação no novo ambiente de trabalho.

Embora seja um tema que carece de mais pesquisas no ambiente empresarial, demonstra-se que, com a globalização dos mercados e a ampliação das empresas para além do território brasileiro, a prática de expatriação se tornará cada vez mais frequente e, portanto, precisa ser melhor discutida na literatura a fim de que vulnerabilidades como a falta de consideração sobre a capacidade de trânsito intercultural, a transformação da família do executivo como uma parceira no processo de expatriação e a construção de uma política organizacional que dê todo o apoio antes e durante o processo, para que exista uma integração harmônica do executivo na subsidiária e para que ele possa dar à empresa o retorno esperado na gestão de um determinado projeto (CARVALHO FILHO et al., 2016; MACHADO, 2015; COTA et al., 2015).



### **3 A EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS**

Neste capítulo realiza-se um levantamento sobre os executivos brasileiros expatriados. Destaca-se o conforto psíquico, a rede de relacionamento e o desenvolvimento profissional de acordo com a percepção de colaboradores que atuam em diversos países do mundo. Aborda-se como a adaptação cultural é relevante em cada um dos casos e compara-se o modelo de expatriação brasileiro com outros modelos de expatriação adotados por outros países.

Estudos realizados por Machado (2015); Pereira e Saboia (2016) e Rosal (2015) ressaltam que apesar do Brasil ter cada vez mais se destacado como uma economia emergente no mercado internacional, com diversos executivos sendo direcionados para diferentes partes do mundo para cumprir projetos de trabalho, a produção de conhecimentos relativos à expatriação de executivos ainda é muito incipiente.

Por sua vez, a internacionalização de empresas é um aspecto que tende a ser utilizado por organizações de diversos países buscando desenvolver ou aumentar a participação em novos mercados, a lucratividade e o crescimento (COTA et al., 2015). Diante disso, o que se pode projetar para o futuro é o fato de que as empresas brasileiras também terão que buscar mercados fora do Brasil, embora isso envolva a competição com concorrente de outros países em seus territórios, o que não é uma tarefa fácil (TEIXEIRA, SILVA e LESSA, 2009).

Um aspecto importante para criar competitividade dentro do mercado internacional é a capacidade da empresa de transferir conhecimento para as unidades internacionais e, para isso, o processo de expatriação é fundamental, pois, o “homem de confiança” conduz os valores da empresa, ao mesmo tempo em que utiliza seus conhecimentos e sua experiência para torná-la competitiva no novo mercado (TEIXEIRA, SILVA e LESSA, 2009).

Ao longo do próximo tópico busca-se então caracterizar o perfil do executivo brasileiro que é expatriado.

### **3.1 O perfil do executivo brasileiro expatriado**

Ao serem realizadas discussões a respeito do perfil do executivo brasileiro expatriado, as empresas também podem ajustar sua política de expatriação de modo a superar as vulnerabilidades do processo, principalmente na construção de um departamento de recursos humanos que aproxime duas faces do processo de expatriação: o objetivo da missão e a vivência pessoal do expatriado (ROSAL, 2015).

Spanger (2012), ao caracterizar o perfil do executivo brasileiro que é enviado ao exterior, destaca que, embora as empresas não tenham preferência de sexo, majoritariamente os executivos globais ainda são masculinos, tendo em vista que são poucas as mulheres que se voluntariam a exercer a mobilidade necessária para o cargo.

De acordo com as conclusões de Spanger (2012), a maternidade e a família parecem ser os principais empecilhos que limitam a escolha das mulheres em seguir uma carreira internacional, o que não tem tanta influência sobre os homens. Há que se ressaltar que, em culturas como a japonesa, as mulheres que optam pelo trabalho em altos escalões das empresas abrem mão da maternidade, tendo em vista que, na cultura daquele país, torna-se impossível conciliar o trabalho de alta responsabilidade e as obrigações que o papel de mãe traz consigo (SPANGER, 2012).

Ainda no processo de caracterização do expatriado, Spanger (2012) destaca que geralmente são pessoas na faixa etária entre 30 a 40 anos, que tenham um tempo de permanência na empresa que varia geralmente entre 5 a 10 anos e que possuam domínio da língua Inglesa. Executivos com mais idade também podem ser considerados no processo de expatriação, principalmente quando reterem uma especialidade rara no mercado.

Em pesquisa realizada por Gallon e Scheffer (2015), observou-se que os executivos brasileiros têm percebido cada vez mais uma oportunidade de crescimento na carreira por meio do processo de expatriação. De acordo com esses autores, os executivos visualizam na expatriação a possibilidade de agregar novos conhecimentos, assumir outras responsabilidades e provar sua competência junto ao alto escalão da empresa e, com isso, melhorar seu currículo.

Guimarães (2016) ao realizar uma pesquisa sobre expatriação de executivos brasileiros para atuarem na Argentina, destaca que, na visão dos expatriados, a empresa considerou não somente suas capacidades e experiência na área como também sua tendência à adaptação em solo estrangeiro e sua motivação em seguir a carreira internacional.

Ainda de acordo com Gallon e Scheffer (2015), a motivação de executivos em assumirem uma carreira internacional é um fator importante a ser considerado pelas organizações no momento em que procedem a seleção. De acordo com Gallon e Scheffer (2015) e Guimarães (2016), se esta motivação vem acompanhada de experiência profissional e conhecimento técnico na área, há uma grande

possibilidade do processo de expatriação ser bem sucedido e, com isso, a empresa passa a contar com mais um profissional “sem fronteiras” que muito pode agregar à equipe.

Espera-se, por fim, que existam cada vez mais frequentemente a ocorrência dos profissionais “sem fronteira”, ou seja, aqueles que possuem a capacidade de se deslocarem de uma unidade da empresa para outra, em países diferentes. Esses profissionais têm o perfil de perceberem as oportunidades e aceitar novos desafios em realidades bem distantes da sua (GALLON e ANTUNES, 2006).

O empregado de uma matriz que passa por várias subsidiárias espalhadas pelo mundo, acaba por se tornar um cidadão do mundo. Desta maneira, pode-se dizer que o executivo expatriado assume cada vez mais esse novo perfil, não tendo uma cultura única em um determinado país, mas incorporando elementos de diversas culturas, que lhe permite realizar um deslocamento efetivo entre estas e se adaptar perfeitamente dentro do seio de uma cultura e nela comandar uma equipe (CARVALHO et al., 2016).

### **3.2 O processo de gestão das empresas brasileiras na expatriação**

Um ponto importante que deve ser destacado dentro das empresas brasileiras que realizam expatriação refere-se à preparação do executivo que será expatriado. Gallon et al. (2018) aponta que é de suma importância informar ao executivo sobre o perfil de seus subordinados no novo ambiente de trabalho. Contudo, Dessler (2010) ao debater sobre esse cenário, afirma que embora parte da cultura da empresa seja mencionada no processo de integração, a maior parte dela não é falada e nem ensinada. Assim fica a cargo dos executivos expatriados, conhecerem por si só a realidade na qual irão trabalhar e definir os melhores critérios para o relacionamento com a nova equipe.

Ao realizar uma pesquisa com executivos brasileiros expatriados, Freitas (2006) esclarece que seus entrevistados apontaram como principais vulnerabilidades do processo de expatriação é maneira como ele é realizado. De

acordo com os expatriados, o sucesso desse processo depende muito se ele é negociado e se há participação e transparência de informações de ambos os lados.

Ainda, muitas empresas não têm procedimentos e objetivos claros, daí a decisão é tomada sem informações suficientes para garantir ao profissional um certo nível de confiança, tanto no comportamento da empresa quanto no apoio que receberá para desenvolvimento de sua missão. Esta ausência será responsável pela construção de uma série de expectativas, que serão geralmente frustradas e dolorosas (FREITAS, 2010, p. 696).

Pereira e Saboia (2015), ao realizarem um estudo descritivo sobre o processo de expatriação em uma empresa multinacional com vasta experiência com políticas de gestão internacional, observam que a criação de um departamento de recursos humanos com qualificação para proceder com a seleção de executivos a serem expatriados é de grande relevância.

Ao se relacionar o estudo realizado por Pereira e Saboia (2015) com as discussões feitas por Freitas (2006) observa-se que as principais vulnerabilidades do processo de expatriação referem-se ao posicionamento do setor de Recursos Humanos das empresas. De acordo com as conclusões de Freitas (2006), a expatriação deve ser uma decisão profissional e não um prêmio ou um luxo que é atribuído para alguns profissionais.

Rosal (2015) complementa em sua pesquisa que os expatriados brasileiros reclamam como o setor de recursos humanos de suas empresas tem tratado o processo de expatriação. De acordo com constatações dessa pesquisadora, os profissionais de recursos humanos desconhecem grande parte dos problemas intrínsecos à expatriação e tratam-na como uma promoção em si mesma.

Ainda segundo a pesquisa realizada por Freitas (2006), pode-se dizer que em diversos momentos, as empresas brasileiras têm negligenciado a avaliação dos projetos de executivos realizarem carreiras internacionais. Uma vez que as empresas consideram que a carreira internacional é um prêmio de luxo ao executivo, simplesmente comunicam aos considerados mais bem preparados sobre sua escolha para cumprir um determinado projeto no exterior (PEREIRA e SABOIA, 2015).

Um estudo realizado por Salgado (2014) que analisou o processo de expatriação em 25 transnacionais brasileiras constatou que uma grande limitação do processo é a falta de mão de obra especializada, seguida por transferência de conhecimento capaz de levar a cultura organizacional para a unidade internacional.

Do mesmo modo, Teixeira, Silva e Lessa (2009) apontam que uma das principais dificuldades das empresas brasileiras se internacionalizarem é a carência de executivos experientes que sejam sensíveis ao mercado, detectem as necessidades dos clientes e defendam o posicionamento da empresa diante os concorrentes.

Ainda de acordo com a pesquisa realizada por Salgado (2014), as características dos executivos consideradas importantes pelas empresas brasileiras para a expatriação são a competência técnica, experiência profissional, capacidade de liderança e trabalho com equipes.

Freitas (2006) destaca que embora o convite para trabalhar no exterior seja atrativo e, por vezes encarado como uma grande promoção na vida do executivo, ele também pode trazer impactos negativos sobre sua vida pessoal, principalmente em relação à sua família, o que interfere na atitude e também na satisfação com a qual venha a desenvolver as tarefas vinculadas ao convite.

Nesse aspecto, pode-se observar a seguinte constatação de Teixeira, Silva e Lessa (2009):

O profissional tem que ter a experiência necessária e a maturidade como pessoa para realizar este processo. Uma característica fundamental é a adaptabilidade e vontade de aprender de forma aberta. Outro aspecto fundamental é a questão familiar. Caso a família não tenha a mesma vontade e o mesmo espírito, certamente o processo não vai funcionar (p. 34).

Embora algumas empresas ajam com corresponsabilidade no processo de expatriação, essa parece não ser a regra geral, no caso de organizações brasileiras que enviam seus executivos para ao exterior. Essa postura é relacionada por Freitas

(2006) como uma herança colonialista de uma gestão empresarial que não percebe o quanto o mercado de trabalho altamente qualificado mudou, e, portanto, cabe realizar negociações no sentido de atender não somente aos interesses da empresa como também o do executivo que está sendo expatriado.

Em uma pesquisa realizada por Teixeira, Silva e Lessa (2009) com 13 executivos brasileiros expatriados, destaca-se que em grande parte dos casos não há um treinamento específico e tal fato cria barreiras importantes na adaptação cultural do expatriado, principalmente nos primeiros meses, nos quais a chance de desistência é consideravelmente alta.

Machado (2015) complementa essa questão apontando que a gestão de determinadas empresas acaba sendo influenciada por tradições nacionais e, tendo como base nisto, determinados elementos que incorporados se tornam perenes e acabam por determinar o que é aceito ou rejeitado. A cultura, por sua vez, não é algo estático e sofre modificações de país para país. Abrir-se ao novo e abandonar preconceitos cristalizados na cultura organizacional é um aspecto importante para que a expatriação seja bem-sucedida.

É apontado por Teixeira, Silva e Lessa (2009) e também por Mazon, Jaeger e Kato (2010), o fato de que o processo de seleção de executivos nas empresas brasileiras quase sempre é amparado em conhecimento técnico e experiência profissional. Essas pesquisas ainda demonstram que outros aspectos como habilidade intercultural do candidato e a vontade tanto dele quanto de sua família em viver no exterior não são considerados, ou são avaliados em segundo plano.

Apresentando uma perspectiva contrária à de Teixeira, Silva e Lessa (2009), no estudo realizado por Salgado (2014), mostra-se como acontece o processo de treinamento e desenvolvimento em empresas brasileiras que realizam a expatriação:

Nas políticas e práticas sobre treinamento e desenvolvimento, foi identificado que a preparação para a expatriação, nas transnacionais brasileiras, baseia-se em aperfeiçoamento do idioma, desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais e entendimento dos valores e costumes do país. Com isso, foi identificado que as práticas das empresas pesquisadas condizem com a teoria analisada no trabalho além de que há uma

preocupação das transnacionais brasileiras em preparar o profissional para que o mesmo desempenhe sua função no exterior de forma otimizada (p. 138).

Observa-se, portanto, que existe uma variação quanto à ocorrência de treinamento e preparação do executivo expatriado quando são comparadas diferentes empresas. Na pesquisa de Salgado (2014) pode-se notar empresas que já realizam o processo de expatriação por um tempo mais longo, assim, as experiências anteriores podem ser utilizadas como base para tomar medidas necessárias que tornam a expatriação cada vez mais bem-sucedida.

Na mesma perspectiva de Salgado (2014), a pesquisa desenvolvida por Guimarães (2016) com executivos brasileiros expatriados na Argentina, mostrou que a empresa tomou procedimentos como treinamento para o executivo, curso de língua espanhola tanto para o executivo quanto para a família, benefícios como pagamento de aluguel, pagamento de escola para os filhos, carro de alto padrão e valor monetário para compra de utensílios diversos e respeito acima de tudo a decisão dos executivos em realizarem a migração para solo estrangeiro.

Um ponto importante discutido na pesquisa realizada por Salgado (2014) é relativo aos salários e aos benefícios que as empresas brasileiras pagam aos executivos expatriados. O contrato do expatriado é transferido para a subsidiária estrangeira em algumas transnacionais pesquisadas, o que traz consequências negativas principalmente quanto à segurança trabalhista dada ao colaborador (SALGADO, 2014).

Spanger (2012), ao realizar uma análise sobre o processo de apoio conferido ao expatriado e a suas famílias pelas empresas brasileiras, observou que geralmente consiste em prestar auxílio com documentação na chegada, escolha de moradia e escola para os filhos, quando é o caso.

Os pacotes de benefícios oferecidos pelas empresas, na pesquisa realizada por Spanger (2012) são semelhantes, sendo que é oferecida moradia compatível com o tamanho da família e com o nível da função exercida. Pereira e Saboia (2015) complementam que as empresas também oferecem um salário bem mais



atrativo ao executivo que passa pelo processo de expatriação em relação aos demais que realizam funções semelhantes em território nacional. Ainda de acordo com Spanger (2012), a respeito do salário, podem ocorrer variações que envolvem tanto o cargo em si, quanto o grau de periculosidade do país, tendo em vista que, em algumas realidades, os países de destino podem possuir índices altos de violência e criminalidade.

Na pesquisa conduzida por Spanger (2012) pode-se dizer que os pacotes de benefícios oferecidos pelas empresas brasileiras exercem uma grande motivação no desejo de expatriação das famílias. Pereira e Saboia (2015) apontam que os desafios do processo existem, porém, os benefícios materiais pelo menos no começo exercem grande atração para aceitar o convite de expatriação.

Embora os atrativos dos benefícios financeiros sejam uma motivação no começo, Spanger (2012) conclui em sua pesquisa que eles não são suficientes para manter essa motivação durante um tempo maior se não for realizado um processo de adaptação cultural. Essa autora aponta que, geralmente, o profissional se esconde em seu trabalho e o restante da família fica isolado culturalmente, o que, com o tempo pode ocasionar desgastes familiares, desistência da expatriação e separações conjugais, com a família retornando antes para o país de origem.

Outro ponto relacionado por Spanger (2012) é o fato de que os empregados brasileiros veem na expatriação uma possibilidade de crescimento profissional e de continuidade dos estudos em instituições internacionais de renome. Essa situação foi constatada principalmente no caso de expatriações que aconteceram para a Europa. Contudo, o estudo de Spanger (2012) ainda conclui que o custo na formação continuada do executivo expatriado, quase sempre é por sua conta, tendo em vista que as empresas não fazem investimentos nesse sentido.

Um ponto importante a ser discutido é o fato de que existe um impacto emocional sobre o executivo expatriado. Embora haja vantagens econômicas no processo, a carga de responsabilidades e o retorno que a empresa visa obter com a expatriação é evidente (GUIMARÃES, 2016). Assim, a carga de trabalho e a responsabilidade pode levar o colaborador a comprometer também sua saúde física

e mental, principalmente diante da possibilidade de substituição por outros considerados mais capacitados para o cargo (SPANGER, 2012).

No estudo conduzido por Spanger (2012) foram constatados casos de executivos que trabalham de 10 a 12 horas por dia, que levam tarefas para a casa e que tal situação é fonte de discussões constantes com o cônjuge. Mesmo assim, esses executivos não percebem que há uma influência negativa do volume de trabalho sobre a saúde física e mental.

O que Spanger (2012) conclui com seu trabalho é que os executivos expatriados consideram que as pressões e o excesso de trabalho são consequências da confiança que as empresas lhes depositaram e são um preço a ser pago em virtude da promoção e do aumento salarial obtido com a expatriação.

Desta maneira, pode-se dizer que, se o processo de expatriação oferece vantagens como promoções na carreira e possibilidades de melhores ganhos, o mesmo também vem repleto de novos desafios e dificuldades que precisam ser avaliados e superados a partir de uma disposição em adaptar-se ao novo contexto cultural por parte do executivo (PEREIRA e SABOIA, 2015). A organização pode contribuir oferecendo uma base de apoio, mas cabe ao futuro expatriado abrir-se para a sua nova realidade de trabalho e, da melhor forma superar o choque cultural mantendo-se produtivo na realização de suas funções (COTA et al., 2015).

### **3.3 Comparação do modelo de expatriação brasileiro com modelos de outros países**

Spanger (2012), ao comparar expatriados estrangeiros no Brasil e os expatriados brasileiros no exterior, constata que existem diferentes procedimentos entre as empresas brasileiras, quando comparadas com as multinacionais que atuam no Brasil, principalmente no que se refere ao aspecto educacional dos filhos. Neste caso específico, enquanto as empresas estrangeiras francesas, por exemplo, oferecem bolsas para os filhos de seus executivos em escolas com currículos franceses, os brasileiros expatriados não procuram escolas de língua portuguesa, e

veem na oportunidade, uma forma de os filhos adquirirem outra língua e serem inseridos numa cultura mais internacional.

No estudo conduzido por Spanger (2012) observa-se que os expatriados no Brasil, principalmente os de origem europeia, não demonstram interesse que os filhos incorporem a cultura brasileira por meio da educação, mas se interessam sim em manter a mesma qualidade europeia dos estudos, de modo que os filhos possam concluí-los no país de origem assim que retornarem.

Paula (2005) em sua pesquisa sobre expatriados italianos no Brasil, esclarece que os europeus têm uma tendência menor para permitir que as diferenças culturais influenciem sobre a produtividade. No caso dos italianos, não há transferência das relações pessoais para o ambiente de trabalho, o que conduz os profissionais a serem muito mais abertos a críticas, ao mesmo tempo em que se adaptam as novas equipes por serem meramente colegas de profissão. No caso do modelo italiano, o foco encontra-se no processo e não no resultado em si. Contrariamente a isso, no modelo brasileiro há um enfoque excessivo no resultado, mas sem o processo de planejamento que deve precedê-lo (PAULA, 2005).

De acordo com as discussões realizadas por Paula (2005), além das dificuldades comuns que os italianos enfrentam no Brasil como o idioma e os costumes diferenciados do brasileiro, o ambiente organizacional também gera dificuldades para o expatriado estrangeiro, tendo em vista que os brasileiros assumem uma postura de passividade frente às ordens o que, por vezes, denota negligência e falta de compromisso com os objetivos empresariais.

No estudo realizado por Cota et al. (2015) há a descrição de experiência de expatriação de executivos alemães no Brasil. Dentro da experiência descrita por esses autores, o processo de adaptação dos estrangeiros alemães em solo brasileiro é facilitado principalmente graças ao apoio qualificado que a estes é oferecido. Cota et al. (2015) descrevem que os alemães usufruem de um serviço de secretariado executivo, que além de cuidar da organização das funções na empresa, também cuidam de explicar sobre a cultura e comportamento em diversos ambientes no Brasil, principalmente no período inicial da expatriação.

No estudo de Kato (2013) com expatriados japoneses no Brasil, também se observam peculiaridades referentes ao processo de expatriação que acontece no Japão. Diferentemente do Brasil em que o ajustamento cultural é considerado fundamental para o processo de expatriação, no caso japonês, esse ajustamento não é considerado prioridade.

Kato (2013), ao analisar o modelo japonês, destaca que os principais fatores considerados como influentes no processo de tornar a expatriação bem-sucedida estão o sentimento de lealdade para com a organização e a própria cultura japonesa que educa seus cidadãos para serem comprometidos com o trabalho, não importando a situação na qual se encontrem.

Ainda trabalhando com discussões sobre o modelo de expatriação dos japoneses, Kato (2013) aponta que a seleção de executivos para expatriação é feita com base em critérios técnicos, sem que sejam consideradas as posturas de ajustamento intercultural ou que o processo seja negociado juntamente como executivo. Desta maneira, quando recebe a comunicação de que será expatriado, o executivo japonês aceita prontamente e não questiona a decisão.

Embora o modelo japonês de expatriação vá na contramão de tudo o que se propõe em termos de ajustamento cultural, há de se considerar que se trata de um dos modelos mais bem-sucedidos de expatriação. Contudo, esse modelo é bem-sucedido, de acordo com a visão de Kato (2013), em função que a cultura japonesa educa desde cedo seus cidadãos para separarem trabalho e vida pessoal, não permitindo que fatores particulares interfiram na produtividade no trabalho. O autor complementa ainda que, para o expatriado japonês, desistir de uma missão de trabalho seria como desistir do próprio Japão. Assim, o sentimento de derrota e de vergonha não permitiria que ele fosse aceito como membro da organização e a aceitação pela própria sociedade japonesa estaria em risco.

De acordo com Kato (2013, p. 253), “o que determina a efetividade do desempenho do expatriado japonês não está relacionado ao ajuste ao ambiente

brasileiro, mas sim, aos fatores culturais relacionados ao Japão, como a obrigação em demonstrar lealdade à empresa”.

No estudo de Carvalho Filho (2016) há uma análise sobre a expatriação de jovens africanos para o Brasil tem um aspecto bem específico. Esses expatriados têm como objetivo principal a obtenção de conhecimentos no solo brasileiro e a volta para seus países, visando a construção de uma nação melhor. O estudo conduzido por esses autores, ao se com discussões de Kato (2013); Paula (2005) e Spanger (2012) demonstram que a expatriação sofre influência da cultura do país, do nível de desenvolvimento socioeconômico da nação e até mesmo da idade dos expatriados, tendo em vista que os mais jovens percebem na expatriação um momento de construção de conhecimentos que poderão melhorar o seu país de origem após sua volta.

Desta maneira, ao serem comparados diversos tipos de modelos de expatriação adotados pelos diversos países, observa-se que eles possuem suas peculiaridades e para o desenvolvimento de um processo bem-sucedido, a expatriação deve estar de acordo com a cultura de cada país e a influência sobre o executivo.

Ao longo do próximo capítulo destaca-se o papel que as organizações desenvolvem na expatriação e como se faz importante criar uma política interna para o processo e deseja-se que a transferência de conhecimento entre matriz e subsidiárias ocorra com sucesso por meio de tal ação.

#### **4. AS POLÍTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS VOLTADAS AO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO**

Neste capítulo aborda-se sobre como as organizações por meio de sua gestão podem construir políticas para tornar mais bem-sucedido o processo de expatriação, possibilitando que os expatriados deem retorno do capital neles investido.

O desenvolvimento de executivos que estejam preparados para atuação no mercado contemporâneo é uma das principais preocupações das empresas na atualidade. Desta maneira o planejamento de uma política interna de expatriação é um aspecto de grande importância dentro do contexto das empresas multinacionais (COTA et al, 2015). A internacionalização dos negócios, a fusão de empresas e a criação de subsidiárias em território estrangeiro são aspectos que muito tem influenciado na criação de espaços multiculturais nas organizações. Por sua vez, as atitudes dos colaboradores irão diferenciar-se de acordo com o país ao qual pertencem, tendo em vista que, de acordo com cada cultura, há um processo comportamental diante das situações (HOMEM, 2005).

Pensando nisto, a gestão de empresas que atuam em diferentes países deve ser voltada para o atendimento à essa diversidade de expressões culturais e que devem confluir para objetivos comuns. Um desses pontos importantes na gestão internacional refere-se ao fato de que a empresa deve consolidar sua identidade.

Tanure et al. (2007) argumenta que, na atualidade, a expatriação busca, principalmente, desenvolver a liderança global através de intercâmbios culturais e reconhecem que essa prática foi amplamente favorecida pela mobilidade entre países, algo que proporciona a visão global esperada de um executivo.

Uma característica importante da gestão internacional é a flexibilidade. Trata-se de um setor que estará a todo momento agregando novos conhecimentos, uma vez que cada expatriação possui características próprias. O mais importante é que a empresa utilize o *feedback* dado pelos expatriados como uma forma de conduzir os próximos processos, sempre considerando as circunstâncias de cada caso (GALLON et al., 2018).

A identidade organizacional também está ligada à construção de políticas que envolvem a gestão de pessoas e, no contexto específico deste estudo, é necessário o desenvolvimento de ações que conduzam a uma expatriação bem-sucedida, o que passa pela definição de políticas internas apropriadas a cada caso (PEREIRA, PIMENTA e KATO, 2004).

Um aspecto importante para o sucesso da expatriação é contar com profissionais que sejam fiéis aos valores da empresa. Bitencourt et al. (2010), ao discutirem sobre a identidade das organizações apontam que uma gestão preocupada na construção da identidade organizacional é aquela que clarifica a missão, visão, crenças, valores e costumes que a empresa deseja que seus funcionários adotem, logo que ingressam na mesma. Cota et al. (2015) apontam que os valores propostos dentro de uma organização definem o comportamento dos membros, como eles agem e como se relacionam entre si, construindo a imagem da própria empresa. Espera-se que essa imagem da empresa seja estabelecida em todas as suas subsidiárias, não importando a distância geográfica entre as unidades.

Nesse cenário, Freitas (2010) afirma que a expatriação deve ser percebida como uma política organizacional por meio da qual as organizações lançam mão para atingir alguns de seus objetivos. Desta maneira, em grandes empresas que desejam internacionalizarem-se é impossível não considerar a expatriação dentro de sua gestão organizacional. E fazer essa consideração é desenvolver uma política

efetiva de expatriação, para que ela seja bem-sucedida e que seja uma experiência boa para o executivo expatriado e também forneça à empresa o retorno que ela espera.

Gallon et al. (2018) ao analisarem as políticas organizacionais voltadas para a expatriação, apontam que os trabalhos acadêmicos nessa área são muito escassos e, geralmente não existe uma separação nítida entre as políticas de gestão internacional e as práticas de expatriação. Em outras palavras, o que o autor destaca é o fato de que as empresas têm seguido uma espécie de manual para proceder com a expatriação. Geralmente, as empresas brasileiras copiam procedimentos que já vem sendo realizados por empresas de outros países que atuam neste ramo há mais tempo.

Gallon et al. (2018) alertam para o fato de que cada empresa possui um cenário distinto e também dispõe de uma identidade própria. Assim, é importante que em cada contexto seja construída e implantada uma política organizacional mais apropriada para a expatriação.

#### **4.1 A formação do executivo cosmopolita**

Homem e Dellagnelo (2006) destacam que a nova cultura organizacional que tem prevalecido em empresas transnacionais, criam nos seus executivos a necessidade de se tornarem internacionalizados. Nesse sentido, as empresas têm, cada dia mais, procurado esses executivos com perfil cosmopolita, ou seja, que tenham facilidade de deslocamento intercultural e a capacidade de integrar situações aparentemente contraditórias.

Para a formação do executivo cosmopolita, perfil visado por todas as empresas que atuam no cenário internacional, deve-se estruturar no interior da empresa um processo voltado ao treinamento e ao desenvolvimento dos profissionais (GALLON et al., 2018). Na visão desses autores, esse processo de preparação não pode ser apenas diante de uma possível expatriação, mas deverá ser parte constante do processo de formação veiculado no interior da empresa. Desta maneira, com uma visão estratégica, primeiro o profissional é preparado e,



surgindo a oportunidade, a empresa poderá escolher entre os executivos disponíveis aqueles que mais se adequam ao perfil do trabalho.

Na perspectiva apontada por Machado (2015) e Carpes et al. (2011) as justificativas de se enviar um executivo ao exterior envolvem abrir novos mercados, facilitar fusões e aquisições, barrar o avanço dos concorrentes, além de desenvolver uma estratégia de negócios no país anfitrião com a transferência de conhecimento.

De acordo com a visão estratégica do processo, a expatriação envolve a formação do executivo global, ou seja, aquele profissional que tem expandido seu processo de negociação e que tem a capacidade de estabelecer alianças estratégicas no país de destino especialmente com parceiros mais influentes no mercado. Por essa última versão, além de uma visão estratégica, a expatriação também envolve uma visão de poder (MACHADO, 2015; CARVALHO FILHO et al., 2016).

Uma vez que se trata de um processo importante para a difusão de conhecimento, o estabelecimento de novas lideranças e a criação de controle entre as diversas unidades da empresa deve-se prestar todo o auxílio necessário ao executivo expatriado, para que o processo de expatriação seja bem-sucedido e não gere prejuízos tanto para a empresa quanto para o colaborador (FREITAS, 2006).

Abrir o processo de recrutamento é apenas o primeiro passo. As empresas precisam também descobrir maneiras de identificar os indivíduos com mais chance de sucesso nos processos organizacionais transnacionais. Muitos gerentes falharam e falham em seus postos internacionais, a um custo econômico, organizacional e pessoal imenso. Uma das maneiras mais eficazes de reduzir o problema é implementar um processo mais eficiente de seleção interna; na verdade, um processo de recrutamento interno para identificar os candidatos mais apropriados a estas posições (TEIXEIRA, SILVA e LESSA, 2009, p. 27).

Não se pode negligenciar os cuidados e o apoio necessário ao colaborador que passa pelo processo de expatriação. Quando a empresa comete esse erro podem acontecer duas consequências: a primeira refere-se ao fato de que o colaborador não se adaptar e voltar ao país de origem, fazendo com que a empresa perca o investimento nele realizado; a segunda é o fato de que, mesmo permanecendo no exterior, a desmotivação diante do choque cultural, pode levar o

colaborador a não atingir os resultados esperados, comprometendo todo o projeto (FREITAS, 2006; MAZON, JAEGER e KATO, 2010).

Ao discutirem sobre o processo de desenvolvimento de uma política de gestão internacional voltada para a expatriação. McCall e Hollenbeck (2003) destacam que a empresa inicialmente deve analisar o trabalho a ser realizado e, sequencialmente a isso, verificar as pessoas que tem possibilidade de serem enviadas. Na perspectiva desses autores, o processo de expatriação deve inicialmente adaptar o trabalho a ser realizado ao perfil dos executivos.

Desta maneira, McCall e Hollenbeck (2003) apontam que anteriormente à determinação de uma política de expatriação é preciso definir adequadamente uma estratégia de expatriação uma vez que de cerca de 40% das pessoas enviadas ao exterior retornam prematuramente de sua missão, mostrando que a expatriação não foi bem-sucedida.

Dentro do que destacam Pereira, Pimentel e Kato (2004), uma política organizacional voltada para a expatriação deve considerar aspectos importantes como a avaliação do perfil cultural do executivo escolhido, dar preferência para aqueles colaboradores que já tiveram experiência de expatriação e elaborar programas de comunicação que possibilitem ao expatriado e à família desenvolverem a habilidade de comunicação na língua do país de destino, sendo esse programa realizado anteriormente à missão e tendo continuidade por algum período, no país estrangeiro.

Na visão de Gallon et al. (2018) é preciso que todos os processos usados na expatriação estejam devidamente definidos dentro da empresa, para que os responsáveis tenham um direcionador do processo. O principal desafio nesse sentido, é o fato de que a maioria das empresas realiza um conjunto de práticas informais para a expatriação, não tendo uma estrutura construída de formação para seus executivos que pretendem atuar no exterior (CARPES et al., 2011).

Para compreender o que é apontado por Gallon et al. (2018) pode-se proceder com um exemplo. Imagine a situação da oportunidade de um gestor

financeiro atuar em uma subsidiária na Ásia. Uma empresa que possui uma política efetiva de gestão internacional, já possui um conjunto de candidatos ao cargo, uma vez que já tem estruturado em seu meio o processo de treinamento e desenvolvimento para atuar no mercado externo. Uma empresa que atua com práticas informais ainda irá averiguar quais de seus profissionais dispõe do perfil, para em seguida iniciá-los no processo de treinamento para a expatriação. Obviamente, a primeira situação tem uma possibilidade muito maior de ter uma ação bem-sucedida (CARPES et al., 2011).

Na visão de Gallon et al. (2018), o retorno financeiro que uma empresa terá sobre o processo de expatriação de um executivo está ligado não somente às habilidades para com o trabalho em si, mas também com as qualidades interpessoais e interculturais, além das sensibilidades às normas, as leis e aos costumes estrangeiros manifestados por esse colaborador.

Freitas (2000) ressalta que sucessos e fracassos organizacionais, por vezes estão ligados a maior ou a menor atenção que são conferidas às diferenças culturais entre os parceiros e os negócios. Desta maneira, uma organização precisa ser analisada não apenas pelo segmento de negócios que atua, como também pelo contexto da cultura na qual está inserida, uma vez que, a organização, por receber influência dessa cultura irá compartilhar dos valores. Em outras palavras, a organização é um fenômeno social, derivado do conceito de cultura (HOMEM, 2005).

Na visão de Gallon et al. (2018), uma forma da empresa construir uma política bem-sucedida que envolve a expatriação é aproveitar o conhecimento de antigos expatriados que passaram por experiências similares, no mesmo país para o qual se deseja enviar um executivo. Isso possibilita antecipar informações para os futuros expatriados sobre como agilizar processos e como se comunicar de forma mais eficaz com seus subordinados.

Bittencourt et al. (2010) ainda cita como exemplo que quando um funcionário novo é contratado, a empresa inicia um processo de modo a ajustá-lo à sua cultura. A integração desse funcionário busca que ele compreenda a empresa, os objetivos,

as metas, os regulamentos internos e o que realmente se espera dele. Da mesma forma, é preciso que a empresa que atua no cenário internacional tenha política de integração dos executivos voltados para situações nas quais eles poderão ser enviados para o exterior a trabalho. Os executivos com esse perfil devem passar por um processo constante de formação e quando a oportunidade surgir, já estarão preparados para tal, cabendo somente o conhecimento sobre as especificidades da cultura do país de destino (CARPES et al., 2011).

O ajustamento de um funcionário ao ambiente estrangeiro é apenas parte do processo, a política de gestão internacional se inicia bem antes, definindo aqueles que tem o perfil de expatriação e preparando-os para tal (CARPES et al., 2011). Por sua vez, executivos que tenham tido um processo mais longo de preparação, tem uma possibilidade maior de aceitar o trabalho e desenvolvê-lo dentro do esperado pela empresa, uma vez que o convite para trabalhar no exterior é algo que já foi construído e preparado no cotidiano desses executivos (MCCALL e HOLLENBECK, 2003).

McCall e Hollenbeck (2003) ao apresentarem dados sobre a formação de executivos cosmopolitas, apontam que as empresas que desejarem contar com esse tipo de perfil profissional deverão investir em setores permanentes de seleção, de treinamento e de desenvolvimento visando a atuação desses profissionais em territórios estrangeiros.

#### **4.2 Os desafios para a implantação de uma política de gestão internacional**

As empresas necessitam definir uma política própria para melhor gerenciamento do processo de expatriação, visando com isso, assegurar que exista uma integração do executivo para a unidade para a qual foi destinado. Perceber a expatriação apenas dentro de um aspecto econômico e não considerar as relações humanas envolvidas no processo pode levar este a não ser bem-sucedido. Conforme afirmam Homem e Dellagnello (2006):

As empresas ainda têm dificuldades em gerenciar a expatriação, principalmente pela informalidade de suas práticas. Elas acreditam que os aspectos financeiros compensam os incômodos de uma expatriação, entretanto os executivos expatriados não percebem dessa maneira. As

expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho atual e tendem a gerar, nos executivos, experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional; de representações sociais; de avaliação de suas próprias competências (HOMEM; DELLAGNELO, 2006, p. 43).

Assim, pode-se perceber a complexidade da expatriação, uma vez que, além de ser um processo financeiramente caro, existe um projeto que estará sendo colocado nas mãos de um executivo e de uma determinada equipe para que tenha probabilidade de sucesso. Desta forma, além de considerar a competência técnica, deverá ser abordado se o executivo reúne o perfil necessário para atuar junto a equipe se integrando efetivamente a ela.

Em sua pesquisa sobre o processo de expatriação, Spanger (2012) aponta que não existe uma padronização sobre os critérios que são adotados pelas empresas brasileiras ao definirem o executivo que será enviado ao exterior. O estabelecimento desses critérios e a atenção que será dada ao processo depende muito da experiência em internacionalização por parte da empresa.

Ainda de acordo com as discussões realizadas por Spanger (2012), as empresas com maior experiência na área de internacionalização de negócio, mantêm programas de desenvolvimento de carreira a fim de capacitar indivíduos para atuar no cenário exterior. É importante que as organizações que procedem com a expatriação estruturem um departamento de seleção, de treinamento e de desenvolvimento voltado à formação de profissionais para atuarem no mercado internacional.

De acordo com estudos de McCall e Hollenbeck (2003) grande parte das expatriações malsucedidas, cujos executivos não conseguem cumprir sua missão até o fim ou que permanecem até o prazo estipulado, mas com resultados ruins, derivam do fato de que não foram devidamente preparados ou que a gestão da empresa errou na escolha do executivo para aquele trabalho. De acordo com esses pesquisadores, a escolha correta do executivo a ser expatriado não pode ser fruto do acaso ou ser um procedimento em curto tempo. De acordo com os estudos realizados por Cota et al. (2015) empresas com setores de seleção, de treinamento e de desenvolvimento devidamente estruturado tem maiores possibilidades de

acertar em suas escolhas e ter bons resultados no trabalho desenvolvido pelo executivo escolhido.

Dando continuidade às suas discussões sobre o assunto, Bittencourt et al. (2010) afirmam que a cultura organizacional sofre variação de empresa para empresa, nesse caso, pode-se perceber algumas empresas com uma cultura mais flexível e inovadora, ao lado de outras, menos flexíveis, com raízes profundas e que não mudam facilmente. Nesta perspectiva, Cota et al. (2015) apontam que, empresas que atuam em diversos países, tem realidades bastante diferenciadas e sofrem influências da cultura de cada povo. Desta maneira, esses pesquisadores ponderam que ao mudar sua unidade de atuação, o executivo deve estar preparado para enfrentar novos desafios uma vez que, embora sendo da mesma empresa, terá uma equipe nova com valores diferentes.

Nesse sentido, é preciso que a organização conte com um serviço de gestão de pessoas adequado, uma vez que será dentro desse setor que serão procedidas com todas as etapas do processo de seleção e treinamento dos executivos que serão destinadas à expatriação.

É importante também entender como as práticas de gestão de recursos humanos estão mutuamente relacionadas, tornando-se base para auxiliar no processo de expatriação, a fim de torná-la estratégica no contexto internacional. Igualmente, mostrar que essa área possui papel estratégico na organização e que, com a implementação de políticas e práticas articuladas ao plano estratégico, ela se torna indispensável para o desenvolvimento global da empresa (GALLON e ANTUNES, 2016, p. 58).

Freitas (2006) ainda esclarece que essa difusão de conhecimentos gerada pela expatriação de executivos possibilita, como ponto positivo para as empresas, uma elevação do nível de coordenação e um maior controle sobre as unidades da empresa que estão geograficamente distantes. As empresas precisam considerar que cada expatriação realizada seja ela bem ou malsucedida irá proporcionar um *feedback* que deverá ser analisado e guiar procedimentos posteriores. Ignorar as experiências passadas é como dar um “tiro no escuro” a cada processo de expatriação que se procede no cenário da empresa.

Contudo, de acordo com a visão de Gallon e Antunes (2016) para a construção de um processo baseado no maior controle sobre todas suas unidades, ele deve ser estruturado na construção de uma política organizacional suportada na troca de experiência entre matriz e subsidiárias. Existe um desafio nesse processo, uma vez que a distância geográfica faz com que algumas subsidiárias mantenham uma realidade à parte (CARPES et al., 2011).

Desta maneira, o processo de expatriação depende também de conhecer a realidade das subsidiárias, preservando seus valores culturais, mas também as integrando dentro de valores globais que fazem parte da identidade da organização. Para Gallon e Antunes (2016), o fracasso no processo acontece principalmente porque acontece quase sempre numa forma impositiva da matriz para com as subsidiárias. O executivo expatriado, portanto, para vencer os desafios impostos e construir vínculos ao invés de muros com seus subordinados, deverá também se inserir no processo de escuta e conciliação (MAZON, JAEGER e KATO, 2010).

A empresa, ao invés de buscar conciliar a diversidade para criar uma corporação global, impõe o planejamento único e o distribui entre as subsidiárias. Por isso, muitas empresas não conseguem ter suas estratégias globais bem-sucedidas, pois suas políticas e práticas são impositivas e não globalmente construídas (GALLON e ANTUNES, 2016, p. 55).

Segundo a ideia de Gallon e Antunes (2016), a partir do momento que se deslocam executivos para as subsidiárias com ideias baseadas numa postura impositiva, há uma chance considerável do processo não ser bem-sucedido, uma vez que não se consideram os valores do contexto no qual a subsidiária está localizada e nem são escutados os colaboradores que dela fazem parte.

De acordo com pesquisa realizada por Salgado (2011), são altos os índices de processos de expatriação malsucedidos:

12% dos repatriados deixam a organização ainda no primeiro ano de retorno e mais 13% deixam a organização no segundo ano, após retorno e 44% das pessoas repatriadas deixam a organização após dois anos do retorno. Percebe-se, com isso, que a repatriação dos profissionais é uma consequência, ou a última etapa de um processo de expatriação e por esse motivo, merece tanta atenção como no início do programa. Afinal, a expatriação pode ser considerada como investimento da empresa e como qualquer investimento, espera-se um retorno (BIANCHI, 2011 apud SALGADO, 2011, p. 17).

De acordo com o estudo realizado por Bianchi (2011) apud Salgado (2014), principalmente em projetos que envolvem um período maior de permanência no país de destino, há uma tendência alta de desistência por parte do expatriado, desta maneira, todos os cuidados necessários devem ser tomados para que o investimento no processo de expatriação não gere prejuízos à organização.

O período de permanência do executivo no exterior é discutido por Spanger (2012):

A determinação do período a ser vivido no exterior depende das funções e cargos a serem desempenhados e dos projetos a serem implantados. Cargos de diretoria e ou para implantação de um projeto, geralmente permitem/requerem prazos entre 4 e 6 anos. Para cargos mais técnicos no nível de gerência, esse prazo gira em torno de 2 anos, podendo ser estendido para mais 2 (SPANGER, 2012, p. 104).

De acordo com essa explicação, em cada caso a organização deverá explicar ao colaborador sobre a natureza de suas funções e do projeto para o qual está sendo encaminhado, bem como estabelecer o tempo necessário para que as metas desse projeto sejam cumpridas. Quando essas informações não são dadas, o tempo prolongado longe do país de origem, pode gerar muita desmotivação do colaborador com o ambiente de trabalho.

Conforme pode ser percebido, são muito os desafios que precisam ser considerados pelas empresas que procedem com o processo de expatriação e eles variam deste a escolha do executivo, da preparação, dos processos de apoio na adaptação no país de destino e também a integração com a equipe da subsidiária para a qual foi destinado. Cada um desses desafios deverá ser estudado pela gestão internacional da empresa visando que a expatriação cause o mínimo de desconforto psíquico ao executivo e que este possa retribuir os investimentos realizados por meio de um trabalho bem feito.



## 5 CONCLUSÃO

Apesar de ser uma prática que vem ganhando cada vez mais frequência devido à internacionalização de mercados, a expatriação não tem sido um assunto devidamente explorado pela literatura especializada. Especialmente no Brasil, nota-se que os estudos sobre o tema se tornaram comuns mediante a demanda sobre conhecimento no assunto, e a maioria deles consiste em realizar revisões teóricas e alguns já apresentam estudos de campo a respeito de fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso da expatriação.

As discussões realizadas evidenciam que para um processo de expatriação ser bem-sucedido ele deve partir de uma forma de negociação entre o expatriado e a organização. Esse processo deve ser baseado na transparência, no esclarecimento dos objetivos do projeto, do ambiente de trabalho e também dos prazos envolvidos.

No caso da expatriação que acontece dentro das empresas brasileiras, o choque cultural causado pelo não conhecimento da cultura do país de envio é capaz de causar queda na produtividade e fracassar no processo de transferência de conhecimento que é visado com a expatriação. Isso pode acontecer tanto relativo ao executivo quanto a sua família, que é um fator decisivo no êxito da missão proposta.

Desta forma, as empresas devem criar um serviço de apoio a ser prestado ao executivo e à sua família para facilitar a adaptação, uma vez que, de acordo com a literatura pesquisada, a dificuldade de adaptação da família é uma das principais causas do fracasso da expatriação.

A literatura destaca ainda que tornar a família do executivo uma parceira no processo de adaptação cultural é fundamental para garantir o sucesso no processo de expatriação. Desta forma, deve-se considerar também a importância desses familiares se adaptarem ao novo ambiente, para um maior conforto psicológico do executivo expatriado. Uma dessas ações é o treinamento e a aprendizagem de aspectos culturais do país de destino anteriormente à expatriação e também oferecer uma base de apoio quanto a serviços de educação, plano de saúde, moradia e das viagens de visita ao país de origem.

Enquanto a empresa atua prestando as devidas informações e fornecendo os cursos e treinamentos necessários para o ajuste cultural do expatriado, este deve trabalhar em si a ideia de expatriação, se abrindo para a nova oportunidade de trabalho e as responsabilidades que irão advir com ela. Em países em que o processo de expatriação apresenta índices altos de sucesso, como é o caso do Japão, atribui-se a isso ao sentimento de lealdade que os executivos possuem para com as empresas nas quais trabalham.

No caso das empresas brasileiras que trabalham com o processo de expatriação, diagnosticou-se que uma significativa quantidade de vezes procede-se valorizando apenas a competência técnica e a experiência profissional do executivo, sem considerar outros aspectos importantes como sua habilidade de transitar entre culturas diferentes e também sobre o papel que sua família desempenha na adaptação no novo cenário de trabalho. Selecionar profissionais com perfil mais aberto ao processo de expatriação é uma prática que deve ser também considerada pelos serviços de gestão de pessoas das empresas.

Por fim, pode-se dizer que o presente estudo também apresenta limitações uma vez que não abordou sobre o processo de repatriação dos executivos. Desta

maneira, destaca-se que, em trabalhos posteriores esse tema seja explorado bem como suas consequências sobre o ambiente empresarial.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, B. F. B.; TEIXEIRA, M. L. M.; CRUZ, P. B.; MALINI, E. **Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro**. V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre, 15 a 17 de maio de 2011.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2 eds. São Paulo: Atlas, 2011.

BITTENCOURT, P. O.; CLEMENTINO, J. C.; PEREIRA JÚNIOR, H. R. J. Admissão e demissão na cultura empresarial. **Revista Escola de Negócios**. v. 2, n. 9, p. 17-34, 2010.

BLACK, J. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30 (2), 119-134. 1990

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.

CARPES, A. M.; SCHERER, F. L.; DINIZ, D.; BEURON, T. A. Expansão internacional para a China e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 22-48, set./dez. 2011

CARVALHO FILHO, V.; LEMOS, A. Q.; FERNANDES, F. K.; MOREIRA, M. Z. A experiência dos estudantes africanos expatriados no Brasil: uma análise à luz das correntes teóricas da expatriação. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, a. XIII, v. 13, n. 1, p. 112-129, 1º sem. 2016

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: 19 de dezembro 2018.

COTA, M. S. G.; EMMENDOERFER, M. L.; REIS, A. C. G.; SILVA, L. L. Processo de adaptação de executivos expatriados no Brasil: um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado executivo em uma multinacional de origem alemã. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 6, n. 1, p 74-98, jan./abr. 2015.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **Marketing Internacional**. 8. Ed. Editora: Cengage Learning Edições Ltda: 2008.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

FREITAS, M. E. Expatriação de executivos. **GV Executivo**, v. 5, n. 4, set/out 2006.

FREITAS, M. E. (2010). Multiculturalismo e expatriação nas organizações: Vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In E. Davel & S. C. Vergara. *Gestão com pessoas e subjetividade* (4a ed.) (262-285). São Paulo: Atlas.

GALLON, S.; CERUTTI, P. S.; MACIEL, A. C.; OLIVA, E. C. Políticas e práticas do processo de expatriação: um estudo de caso em uma multinacional brasileira. **Revista de Gestão Organizacional**. V. 10, n. 3, 2017.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. O processo de expatriação na estratégia organizacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**. V. 7, n. jan/mar 2016.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. Expatriação: uma oportunidade de pensar a carreira. **Revista Alcance**. V. 22, n. 2. Abr/jun 2015.

GARCIA, Rosario Cruz. **Marketing internacional**. Esic editorial, 2002.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras. **Rev. FAE**, Curitiba, v.12, n.1, p.133-147, jan./jun. 2009

GUIMARÃES, A. F. Expatriação: o ponto de vista de um executivo brasileiro expatriado para a Argentina. **Revista Conbrad Maringá**, v.1, n.2. p. 03–12, 2016.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo. 2003.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE Eletrônica**, Curitiba, 5(1), 2006.

HOMEM, I. D. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do estado de Santa Catarina**: um estudo de caso. Florianópolis, 2005. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Administração da UFSC)

JOLY, A. **Alteridade: ser executivo no exterior.** In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996.

KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. **Ajustamento intercultural dos executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico.** 2013. Disponível em: <https://biblioteca.digital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/21132/S0034-5902013000300003.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

MACHADO, M. M. **Caminhos da adaptação intercultural na expatriação uma cartografia simbólica da dignidade de latino-americanos no Brasil.** São Paulo, 2015. (Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie)

MAGALHÃES, LRC de, **Na senda do capital: a expatriação dos executivos Brasileiros e suas respectivas famílias.** São Paulo: Rockert, 2008.

MAZON, F. S.; JAEGER, M. A.; KATO, H. T. Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização da expatriação. **Revista Perspectiva**, Erechim. v.34, n.126, p. 33-45, junho/2010.

MCCALL, M.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de Executivos Globais.** As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NICHOLSON, J. D., & Stepina, L. P. **Cultural values: a cross-national studie.** Cross Cultural Management, Volume 5(número 1), pp. 33-47. 1998.

ORSI, Ademar. **Gestão internacional de Pessoas: políticas de compensas para executivos expatriados por empresas Brasileiras.** São Paulo, 2010.

PEREIRA, N. A., PIMENTEL, R., KATO, H. T. **Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28. Curitiba, 2004.

PEREIRA, C. F.; SABOIA, J. O processo de expatriação de executivos globais: um estudo de caso da Lanxess S/A. **Revista Escola de Negócios.** V. 3, n. 2, jul/dez 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio.** 10. Ed. Aduaneira: 2000.

ROSAL, A. S. R. Gestão de recursos humanos internacional e o ajustamento intercultural do executivo expatriado. **Psic. Rev. São Paulo**, volume 24, n.1, 121-141, 2015.

SALGADO, T. E. O. **Programas de expatriação e repatriação**: políticas e práticas de recursos humanos nas transnacionais brasileiras. São Caetano do Sul, 2014. (Tese de Doutorado apresenta ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de São Caetano do Sul)

SARFATI, G.; FERLIM, M. M. Experiência internacional auto-iniciada: executivos franceses no Brasil. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 4, n. 1, p. 107- 122, jan./abr., 2014.

SOUSA, A. F.; CAIXETA, R. P.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; OLIVEIRA, M. F.; MORIGUCHI, S. M. **Gestores Brasileiros que Trabalham no Exterior: um estudo baseado nas lições aprendidas por executivos globais**. XXXIV Encontro da ANAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2482.pdf>. Acesso em 20 dez. 2018.

SPANGER, M. A. F. C. **Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais**: intercorrências no trabalho e na família. Curitiba, 2012. (Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia da Universidade Federal Tecnológica do Paraná)

TANURE, B. B. **Cultura à brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. Editora Atlas. (2003).

TANURE, B., EVANS, P., & PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier. (2007).

TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M.; LESSA, L. C. C. Executivos brasileiros expatriados: percepção da nova função e influência da distância psíquica. **Redes**. V. 16, n. 1, p. 19/38, jan/abr 2011.

THOMAS, A. (1993). **Psychologie interkulturell en Lernens und Handelns**. In THOMAS, A. (Hrsg.). Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen: Hogrefe Verlagfür Psychologie.

THOMAS, A. (1996). **Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards**. In THOMAS, A. (Hrsg.) Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe.

ULRICH, D. et al. **Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage**. Human Resource Planning, v. 14, n.2, p.89-102, jan.1991.

**Weg em Revista**. Ano XIV. Ed. Nº 73, Abr/Mai/Jun, 2013.