

O Contexto Intercultural em Subsidiárias na Região Metropolitana de Curitiba e a Gestão de Recursos Humanos

Autoria: Janaina Maria Bueno, Carlos Roberto Domingues

Resumo

Este artigo é o resultado da investigação do processo de expatriação em quatro subsidiárias de multinacionais estabelecidas em Curitiba e Região Metropolitana e como é a percepção deste processo pelos gestores de Recursos Humanos e profissionais expatriados envolvidos. O processo de expatriação é um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Percebeu-se que a realidade organizacional da área de Recursos Humanos, ainda está atrelada aos fatores de cunho operacional e, portanto, não se apropria das vantagens e benefícios que a expatriação propicia quando desenvolvida de forma a contemplar os seguintes aspectos: o desenvolvimento pessoal e profissional do expatriado, a integração e adaptação do expatriado no ambiente de trabalho e na sociedade local, a integração da família à sociedade local, o desenvolvimento do cônjuge e filhos, a relação entre a expatriação e o desempenho profissional, a obtenção de competências interculturais, a aprendizagem organizacional e a disseminação do conhecimento entre matriz e subsidiárias.

Introdução

A migração de pessoas de seu país natal para novos destinos é algo que ocorre desde há muito tempo. Os romanos durante a expansão de seu império podem ser considerados como os pioneiros do processo chamado de expatriação que ocorreu de forma minimamente estruturada quando foram enviados cidadãos romanos para trabalhar em seus novos domínios.

Em se tratando da literatura contemporânea sobre Estratégia e Estudos Organizacionais, o assunto ganhou destaque, principalmente, a partir da década de 1990, resultante do movimento de expansão de mercado das grandes empresas. Desta época, destacam-se alguns trabalhos que procuraram descrever o fenômeno, sem aludir a nenhuma teoria que o embasasse, fato que ocorre até hoje com grande parte dos estudos sobre o tema. Aos poucos, as explicações teóricas vêm sendo construídas, mas ainda há o predomínio da pesquisa de campo per se.

O campo de estudos sobre a Administração Intercultural ainda está em construção. Conseqüentemente, está aberto a toda uma série de abordagens de natureza epistemológica e metodológica. Destacam-se como estudos pioneiros os trabalhos de pesquisadores norte-americanos e europeus da linha chamada de “*Cross-Cultural Studies*”. A tendência ao pragmatismo que norteia a literatura norte-americana sobre tal assunto tem uma predominância da visão gerencialista, que é bem conhecida e disseminada no meio das Ciências Sociais Aplicadas, especificamente, da Administração.

Também, há o direcionamento de estudos que seguem uma linha mais vinculada com as Ciências Sociais, especificamente da Antropologia Cultural, da Sociologia e da Psicologia Social, que buscam o conhecimento e compreensão das relações entre os indivíduos no ambiente organizacional.

Do ponto de vista das organizações, podemos afirmar que o processo de expatriação afeta de muitas formas tanto o indivíduo quanto a organização. A expatriação é um processo longo e caro e que requer uma série de cuidados por parte da organização. Para torná-la atrativa, as organizações oferecem bônus financeiro, além de promessas de ascensão na estrutura organizacional. Para tanto, em muitas organizações, são criadas áreas específicas

que são responsáveis pelo gerenciamento de um “pacote de benefícios” oferecidos ao empregado expatriado, além de conduzi-lo e assessorá-lo nas diversas etapas da expatriação.

O processo se inicia com a seleção do candidato a uma vaga no exterior, passa pelo seu treinamento tanto de idioma quanto de costumes do país hospedeiro e segue até a tarefa de encontrar moradia, escola para os filhos, bem como no acompanhamento do empregado e da família nos primeiros momentos em seu novo local.

Ao empregado cabe a tarefa de, ainda no seu país de origem, continuar com suas atividades e, ao mesmo tempo, organizar a mudança, estudar o novo idioma e conhecer o máximo possível da nova cultura que o espera. Além disso, ele precisa preparar e conduzir a sua família para o processo. Uma vez instalado no seu novo destino, o seu grande desafio é vencer o desconhecido, esteja ele no seu ambiente de trabalho ou na nova sociedade onde estará sendo inserido.

Como podemos perceber, a expatriação é uma situação que apresenta riscos, pois, por mais sedutor que seja o benefício financeiro, o processo pode se tornar um fracasso seja pela incapacidade de adaptação do empregado em seu ambiente de trabalho, seja pela não adaptação da família, em especial do cônjuge, que pode levar a um baixo rendimento e resultados até, em casos extremos, levar a desistência da expatriação. Assim, independente da orientação epistemológica e do suporte teórico, as pesquisas sobre o processo de expatriação e sobre a adaptação em ambiente multicultural vêm ganhando espaço e atenção dos pesquisadores e das organizações pelo fato de que a migração de profissionais ao redor do mundo não dá mostras de arrefecer-se, muito pelo contrário, passa a ser um elemento incorporado pelas organizações como sendo uma vantagem na sua inserção no mercado global.

A expatriação, portanto, não é reflexo nem tampouco consequência, mas sim uma ação pensada e uma abordagem frente a uma nova realidade.

Neste contexto, esta pesquisa levantou os dados acerca do processo de expatriação em organizações multinacionais do setor industrial, estabelecidas em Curitiba e Região Metropolitana, e como ocorre a adaptação dos indivíduos em ambiente multicultural refletida na aprendizagem e no desempenho organizacional. Estes dados e análises podem indicar melhorias nas estratégias e seus desdobramentos nas organizações.

A Organização No Contexto Global

As organizações são sistemas extremamente complexos. Quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise, segundo Argyris (1975, p.23): “personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional”. É precisamente esta complexidade que, por um lado, constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais e que, por outro, torna difícil a vida de um administrador.

As organizações transacionam entre si de maneira cada vez mais rápida e mais abrangente. Isto é decorrência do processo de globalização. Para Ortiz (2003, p.15), a globalização é um “fenômeno emergente”, um processo ainda em construção. Principalmente se o entendimento de globalização estiver de acordo com o sentido de “internacionalização das trocas, de produtos e de conhecimento”. Na colocação de Robertson (1999, p. 23), globalização “refere-se, ao mesmo tempo, à compressão do mundo e à intensificação da consciência do mundo como um todo”. O termo globalização é concebido em sentido mais amplo, mas o seu principal foco empírico está alinhado, ao mesmo tempo, com a crescente aceleração concreta da interdependência global e da consciência da totalidade global no século XX.

Algumas causas são apontadas para explicar a interdependência global como as pressões competitivas, a flexibilidade de trabalho e o enfraquecimento da mão-de-obra sindicalizada que levaram à redução de despesas com o Estado do bem-estar social, que era o alicerce do contrato social na era industrial. De outro lado, Castells (2001, p.413) argumenta:

As novas tecnologias da informação desempenharam papel decisivo ao facilitarem o surgimento desse capitalismo flexível e rejuvenescido, proporcionando ferramentas para a formação de redes, comunicação a distância, armazenamento/processamento de informação, individualização coordenada do trabalho e concentração e descentralização simultâneas do processo decisório.

Como consequência, o conceito de organização cresceu e se diversificou, onde se pode apontar para a organização internacional, a multinacional, a global e a transnacional como respostas ao novo contexto mundial. Os autores Caldas et al (1999, p.407), estabelecem que a organização internacional é aquela que possui atividades que atravessam fronteiras e que possui negócios em dois ou mais países. Na maioria das vezes seu escritório central está baseado num único país, no entanto ela pode manter operações parciais ou completas nos outros países. A cultura e estrutura organizacional seguem a linha do país de origem, adotando tecnologias e processos padronizados em todas as suas operações, não importando onde elas estejam localizadas. As políticas são as mesmas no mundo todo, em especial a de recursos humanos.

Já a organização global estaria associada a atividades diferentes e seria aquela que adota atitudes diferentes de sua predecessora mais limitada, a organização internacional. Bartlett e Ghoshal (1992, p.21), definem a organização global como um eixo centralizado em que a maioria dos ativos e das decisões é centralizada. As organizações globais também podem ser definidas como aquelas com estratégias globais, em que economias de escala são realizadas por meio de integração e padronização mundiais.

A organização multinacional, por sua vez é uma “federação descentralizada de ativos e responsabilidades que permite que as operações estrangeiras respondam às diferenças locais” (CALDAS et al, 1999, p.407). Para Bartlett e Ghoshal (1992, p.20-24), algumas organizações conseguiram desenvolver uma postura estratégica que as torna “mais sensíveis e receptivas às diferenças entre os ambientes nacionais ao redor do mundo”. Desta forma, elas administram um portfólio de várias entidades nacionais. Estes autores descobriram evidências empíricas para os três tipos, porém sustentaram que cada tipo encontrou problemas com a globalização. Eles formularam, então, o conceito de organização transnacional, sendo uma “rede integrada em eficiência e que é contrabalançada com capacidade de responder localmente para obter competitividade e flexibilidade numa organização dedicada à aprendizagem e à inovação”.

A Organização e a Cultura Brasileira

A cultura é uma questão ampla, com vários níveis de estratificação e o indivíduo sofre a influência de todos eles. Os níveis podem ir desde a cultura familiar, do bairro onde o indivíduo vive, da cidade, da região do país, da sua religião até a cultura de uma nação. Para Hall (1998, p.47), a cultura nacional de uma pessoa, ou seja, daquele país no qual ela nasceu, constitui em uma das “principais fontes de identidade cultural, ao nos definirmos, algumas vezes dizemos que somos ingleses ou galeses ou indianos ou jamaicanos”. Esta forma metafórica de falar expressa, de modo efetivo, como se pensa nela como parte da natureza essencial do indivíduo.

Da mesma forma, ao se falar de organização e sua cultura é preciso analisar os pressupostos de cultura nacional que ela carrega. Motta e Caldas (1997, p.18) fazem questão de deixar claro que a cultura de uma organização sempre será diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de outra organização. No entanto, um dos fatores mais importantes de diferenciação de culturas organizacionais é a cultura nacional.

Para melhor esclarecer o conceito de cultura nacional, Hall (1998, p.50-51), defende o argumento de que as identidades nacionais não nascem com as pessoas, e sim são desenvolvidas e transformadas no interior da “representação”. A área da Antropologia defende este conceito por meio de um de seus expoentes, Geertz (1989, p.189), que declara que as pessoas “vivem em um universo de significações”. Elas codificam e decodificam a todo o momento, não somente palavras, mas também expressões, posturas, ações dos mais variados tipos, sempre com objetivo de empregar sentido.

Segundo Motta e Caldas (1997, p. 27), Hofstede encontrou significativas diferenças no que tange ao comportamento, as atitudes de funcionários e executivos de diferentes países, todos trabalhando para a mesma organização multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. A descoberta mais importante que ampliou os estudos sobre o assunto, refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Antes disso, outros fatores eram tidos como mais importantes como posição na organização, profissão, idade ou gênero.

Estes estudos identificaram e validaram cinco dimensões independentes das diferenças entre as culturas nacionais: a distância do poder; o individualismo X coletivismo; masculino X feminino; evitar a incerteza; e visão de longo prazo X visão de curto prazo.

Dentre os países pesquisados por Hofstede (1984), estava o Brasil, e algumas descobertas do autor colaboram com a tentativa deste trabalho de demonstrar alguns traços da cultura nacional brasileira. Os resultados de sua pesquisa apontam para o Brasil como uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto entre as mais coletivistas. O Brasil é mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência; da mesma forma, ele é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina (HOFSTEDE, 2004).

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza, mesmo que apareça com essa característica menos marcada que a maioria dos países ditos mediterrâneos. A posição do Brasil, neste particular, mostra-se próxima da Itália. De qualquer forma, é forte em nosso país tanto a dimensão sobre grande distância do poder quanto a dimensão de elevado nível de busca de evitar a incerteza. Por sua vez, entre aqueles países que apresentam elevado nível de busca de evitar incerteza, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão. Só o Paquistão é mais impreciso nessa categorização, o que significa uma orientação para o humano ligeiramente superior à orientação para o material (HOFSTEDE, 1984).

Desta forma, cabe uma análise da cultura brasileira onde Motta e Caldas (1997, p.18), colocam que um traço marcante da cultura brasileira, é o aristocratismo ibérico, que passa às outras etnias, como marca de sucesso e ascensão social. Da mesma forma, a escravidão – abolida em 1888 – está presente nas relações inter-raciais, de forma evidente, tornando difícil a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária. O racismo brasileiro, sem dúvida diferente do norte-americano e de outros países, não causa menos dano, especialmente quando consideramos que a maioria da população brasileira possivelmente seria considerada mulata em muitos outros países.

Os autores Caldas e Wood JR (1999, p. 30-31) elegem cinco traços essenciais da cultura brasileira. São eles o personalismo, a ambigüidade, a distância do poder, a plasticidade e o formalismo. Ainda que, mesmo no conjunto, eles não retratem a complexa textura da cultura local, certamente fornecem um retrato suficientemente rico para elucidar muitos dos fenômenos que envolvem as organizações brasileiras.

O personalismo, em essência, trata da tendência de fazer da importância social ou da necessidade pessoal do indivíduo a referência maior para a decisão, sem levar em consideração ou colocando em segundo plano as necessidades da comunidade. Este traço

brasileiro é contrário a característica norte-americana que tende a uma homogeneização e a igualdade, pois pende para o heterogêneo e o desigual.

Outro traço essencial da cultura brasileira é a ambigüidade. No Brasil, segundo Caldas e Wood JR (1999, p.33), “quase nada é o que parece ser, e quando é o que parece pode também ser algo mais”. É aquela diferença entre a teoria e a prática, entre o que está posto e o que de fato ocorre tanto em nível de operações quanto no nível de relacionamento. Uma forma de lidar com essa ambigüidade é disfarçá-la como flexibilidade ou adaptabilidade. Uma manifestação típica deste traço é o conhecido jeitinho brasileiro, quase uma instituição nacional.

De outro lado, a distância do poder, outro característico traço cultural, pode ser exemplificado por frases bastante comuns no dia-a-dia brasileiro como: “você sabe com quem está falando?” ou “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A sociedade local atual é resultado de um sistema fortemente hierarquizado e pseudo-aristocrático, mas ao mesmo tempo paternal e personalista, que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial (DAMATTA, 1997).

A plasticidade e permeabilidade, outras características nacionais, têm duas raízes principais: a tendência à dependência e o gosto pela miscigenação e pelo exótico. O forte traço autoritário – e ao mesmo tempo paternalista – do colonizador resultou no apego simultâneo ao protecionismo e à dependência. Para Caldas e Wood JR (1999, p.34), o resultado dessa combinação é que o brasileiro acostumou-se a nutrir uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou de alguém que o leve e o conduza. Outro fator que colaborou para o desenvolvimento da plasticidade foi a ausência do orgulho de raça do português, caracterizada pela forte atração pelo sensual e pelo exótico e o seu gosto pela mistura racial.

O quinto e último traço perceptível na cultura brasileira citado por Caldas e Wood JR (1999, p.35) é o formalismo, que retrata como a apropriação pode ser seletiva ou superficial. Quem trabalhou com profundidade este traço foi o autor brasileiro Guerreiro Ramos (1983, p. 250-252), que destaca que o formalismo brasileiro está presente na tendência em aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito. É o faz-de-conta, ou seja, a plasticidade e permeabilidade à influências externas não implica que essas influências sejam apropriadas em sua forma original. O formalismo mostra que, se os brasileiros mostram-se consideravelmente abertos a modelos estrangeiros, a eles somente submetem-se na forma e não necessariamente no seu conteúdo ou no todo.

Para complementar os cinco traços da cultura brasileira citados por Caldas e Wood JR. (1999), faz-se necessário citar o imediatismo. Isto também pode ser explicado pelo processo de colonização onde, segundo as palavras de Castor (2000, p.31), “o ethos dominante dos delegados da Coroa e dos colonos no Brasil era marcado pela transiência, e passava longe dos espíritos a idéia de se enraizar na colônia, de construir os alicerces de uma nova nação”.

Desta forma, para Castor (2000, p. 31-32), não havia como o imediatismo, a impaciência com o longo prazo e o descaso com a preservação da natureza não deixassem de causar seqüelas culturais permanentes. Uma das seqüelas facilmente identificável é que o brasileiro, quando se trata de mobilizar recursos para alcançar um objetivo imediato ou facilmente identificável o entusiasmo é muito maior do que com desafios de longo prazo, onde os objetivos não são tão claros e os resultados podem ser demorados e de difícil alcance.

Assim sendo, percebe-se que a formação da sociedade brasileira é socialmente fragmentada, além de ser também, economicamente transitória, visto que no período de dez anos o país passou por cinco moedas diferentes. Tudo isso leva a formação do que Caldas e Wood JR (1999, p. 36) denominam de uma “identidade frágil, o desapego à tradição e a superficialidade do brasileiro dão à textura social local um caráter difuso e turvo, provocando miragens e falsas impressões aos observadores mais ligeiros”. E é este contexto que precisa

ser levado em conta para entender, atuar e promover a integração na gestão de organizações brasileiras e estrangeiras que se estabelecem no Brasil.

Num primeiro momento, a impressão que se tem ao olhar a realidade organizacional brasileira é de estar presenciando fenômenos gerenciais típicos, muito parecidos com quaisquer outros observados em outros lugares do mundo, conforme explicitado no início deste capítulo. Porém, Caldas e Wood JR. (1999, p. 29) postulam que é fundamental um olhar mais profundo dos “traços elementares da cultura nacional” para entender os fenômenos por trás da fachada. Os autores comentam que muitas categorias e muitos pressupostos normalmente empregados em Estudos Organizacionais podem ser pouco úteis ou até inaplicáveis no contexto brasileiro. A textura sócio-cultural brasileira é complexa e multifacetada, influenciando as organizações e a forma como são geridas. Alguns movimentos como o Iluminismo, o Positivismo e o Racionalismo não deixaram aqui as marcas que deixaram em outros países.

Logo, importar modelos prontos é muito mais fácil que construir modelos próprios, pois pode prover a sensação de modernização ou de pular etapas. A maior parte das organizações brasileiras, segundo Caldas e Wood JR. (1999, p. 37) opta por comprar modelos já testados e consolidados, na esperança de recuperar o tempo perdido. A questão é que estes modelos foram testados em outras realidades e culturas, muitas vezes extremamente diferentes do Brasil. Como consequência desta busca frenética, o Brasil torna-se um atraente nicho, no mercado internacional, para livros de gestão, gurus empresariais, modismos de intervenção e de mudança da organização.

Porém, há que se dizer que apesar de assimiladoras e seguidoras de modelos estrangeiros, muitas vezes de forma pouco críticas, as organizações brasileiras não fazem uma transposição perfeita destes modelos. Para Caldas e Wood JR. (1999, p. 38), isto ocorre “não porque haja adaptação intencional – dessas práticas – à realidade brasileira, mas porque a textura sócio-cultural local inviabiliza o simples mimetismo”. Evidentemente que dificilmente poder-se-ia crer que pessoas fossem capazes de ditar, a partir de seus países, as práticas a serem incorporadas em outros sem que houvesse alterações em realidades distintas, particulares e complexas desses países (CALAS e ARIAS citados por MOTTA e CALDAS, 1997). Com isto, percebe-se que a cultura organizacional brasileira está sustentada na forte contribuição de seu processo colonial, na apropriação de idéias e modismos gerenciais, bem como, na adaptação e transformação destas influências.

A Expatriação

O processo de expatriação de uma organização, no conceito de Tung (1988, p.241), é o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Algumas organizações têm um setor específico que cuida da expatriação, em outras ela está sob a responsabilidade da área de recursos humanos.

Para Kanter (1996, p.57), “estamos nos tornando classe mundial”, ou seja, as organizações devem não somente encontrar os mais altos padrões em qualquer lugar do mundo, mas também desenvolver uma nova linha de gerentes e demais colaboradores que sejam cosmopolitas, pessoas ricas em três ativos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Uma maneira eficiente de desenvolver cosmopolitas é mandá-los para compromissos internacionais onde eles possam assumir uma carga de deveres e responsabilidades e, ainda, desenvolver os três ativos intangíveis. Os cosmopolitas são, por definição, membros da classe mundial. Eles transportam conceitos de um lugar para outro e integram atividades disseminadas no mundo inteiro.

Bartlett e Ghoshal (1992), defendem a idéia de que não existe um tipo definido de profissional global, mas sim muitos. E que estes profissionais trabalham atravessando fronteiras que podem ser de negócios, de produtos, de funções e de países. Todas essas “travessias de fronteiras” contribuem com a complexidade do trabalho global. Os autores McCall JR. e Hollenbeck (2003, p.37) dão um passo a frente ao afirmarem que no desenvolvimento e na definição dos profissionais globais, atravessar fronteiras de países e culturas é a peça determinante. Atravessar fronteiras de negócios não deixa de ser importante, mas é fundamentalmente diferente de atravessar fronteiras de países e de culturas. É o ato de atravessar as linhas culturais que representa um assalto na identidade de cada um. É difícil administrar diferenças de países, culturas, idiomas e valores, pois surgem as pressuposições que cada um tece a respeito de si mesmo e sobre os outros. E quando atravessam fronteiras de países e culturas, os profissionais são mais exigidos e faz-se necessária uma transformação de como o profissional é e de como ele vê a si mesmo.

Tung (1998, p. 126) afirma que pouco é conhecido, no entanto, sobre se os expatriados percebem as experiências internacionais como tendo um impacto positivo ou negativo no avanço subsequente da sua carreira. De outro lado, também é necessário conhecer mais sobre os modos de interação entre expatriados e os hospedeiros nacionais, e os processos e mecanismos que os expatriados encontram para ajustar suas vidas e seu trabalho num ambiente estrangeiro.

Apesar de todas as vantagens e benefícios que a expatriação pode trazer para o funcionário, cabem aqui os comentários sobre as dificuldades e problemas encontrados no decorrer do processo. Uma das dificuldades decorrente da transferência de uma cultura para outra envolve o sacrifício representado pelo afastamento físico da casa que representa a saída da zona de conforto e segurança já estabelecida e a entrada em terreno desconhecido. Para Prasad e Shetty (1977, p. 153), além do mais, o profissional e a sua família necessitam adaptar-se rapidamente a um meio cultural normalmente muito diferente do qual estão acostumados.

Na concepção de Deresky (2004, p. 245), grande parte dos fracassos nos processos de expatriação pode ser atribuída à preparação e planejamento inadequados para as transições de entrada e reentrada do profissional e sua família. Outros problemas que podem surgir no processo de expatriação estão ligados aos aspectos financeiros e a carreira profissional. Quando a negociação de benefícios financeiros fica aquém da expectativa isso pode gerar uma insatisfação que influencia no desempenho do indivíduo e leva a desgastes e a frustração. A perspectiva de ganhos com relação à carreira que não se concretizam, ou insegurança quanto ao retorno ao país de origem e sua posição na organização, também levam a situação de estresse, insegurança e insatisfação.

Entretanto, Prasad e Shetty (1977) defendem que os principais problemas estão relacionados com a incompetência intercultural. Pois, esta não pressupõe apenas facilidade de domínio de idiomas ou satisfação financeira, mas um grau de sensibilidade em relação aos colegas e cidadãos locais e ao modo como fazem as coisas. E como complementam McCall e Hollenbeck (2003), o domínio do idioma por si só não garante que a cultura seja compreendida.

Também é preciso discutir a questão da mulher no processo de expatriação. Os autores, Domingues e Bueno (2006), argumentam que o fato da literatura sobre o tema de administração intercultural, especificamente sobre o processo de expatriação, pouco abordar a percepção da família não significa que esta deixe de ter importância e consequências diretas sobre o processo.

Assim, este estudo evidencia que as esposas e filhas não devem ser tratadas como “meras coadjuvantes, sem maior valorização, pois na verdade, a percepção feminina no entorno, sua facilidade de identificação e análise de fatores positivos e negativos para a

família são essenciais” para o êxito da experiência tanto no “âmbito profissional quanto no âmbito familiar” (DOMINGUES e BUENO, 2006, p. 9).

A partir de entrevistas com esposas e filhas de nacionalidade brasileira e francesa, os autores puderam concluir que a esposa pode tornar-se um “porto seguro” ao trazer para si a responsabilidade de catalisar as demandas familiares e assim, permitir que o profissional expatriado sinta-se à vontade para dedicar-se ao trabalho com mais foco.

No entanto, salientam os autores, isso só acontece “quando existe um grau elevado de maturidade da família e de cada indivíduo aliado a um planejamento que envolva todos os interessados (família, indivíduo e organização)” (DOMINGUES e BUENO, 2006, p. 9).

Também foi observado, a partir dos casos estudados, que deve haver um cuidado com o retorno ao país de origem, “principalmente no que diz respeito aos filhos, porque estão sujeitos às escolhas racionais dos pais que têm a consciência de que a expatriação é um processo e como tal tem começo, meio e fim”. Os autores mencionam que para os filhos, isto não é tão evidente e nem tão racional. Assim, da mesma maneira que ocorreu uma ruptura da rotina ao sair do seu país, ao retornar ela se repete porque os filhos criaram vínculos e as mudanças, se não bem conduzidas, podem traumatizá-los.

Outra questão de pesquisa importante que os autores salientam é sobre os efeitos residuais nas filhas de expatriados em idade adulta com relação a sua percepção, interesse e vínculos relacionados à sua futura família, bem como a questão da geração de “multipatriados” que são os filhos que, junto com seus pais, migram de país em país e além de absorverem as culturas passam a identificar-se com elementos de cada uma delas.

Recursos Humanos e a Integração De Culturas Em Organizações Globais

As diferenças entre os tipos de organização e os diferentes tipos de ação internacional fazem com que a percepção de mudanças seja não seja igual. Estas mudanças, muitas vezes, são complexas e de difícil trato, que enfatizam uma coordenação interna das funções da organização e geram uma percepção maior da necessidade de analisar os eventos mundiais (CALDAS, 1999, p.408). Já Freitas (1991, p. 122) argumenta que estas diferenças têm inspirado estudos comparativos de organizações e suas origens em diferentes sociedades. Estes estudos, que iniciaram na Europa, têm por interesse, a análise do relativismo cultural e sua influência no ambiente organizacional.

Mesmo quando as organizações se tornam internacionais, elas continuam a derivar seus hábitos e valores culturais das nações de origem, como ilustra o trabalho de Hofstede (1984). Mas, quanto mais as organizações transacionam em diferentes países, mais seus colaboradores são expostos a outras culturas, a convivência e até a adoção de algumas normas, hábitos e valores delas.

No entanto, a integração cultural não pode ser considerada como um fenômeno *sui generis*, fechado e apartado da vida comum do homem num mundo lógico próprio, tanto na perspectiva de sociedade como um todo como exclusivamente no ambiente organizacional. É um ato contínuo, que perpassa os diversos tecidos e contextos sociais. Não é possível dissociar a bagagem cultural vivida num ambiente organizacional das demais interações dos indivíduos. Tentar estabelecer essa dissociação pode levar a descontinuidade cultural (GEERTZ; 1989, p.179-180).

O estudo sobre as formas de gestão de um ambiente multicultural e como é promovida a interculturalidade nas organizações pode levar a melhoria de posturas atuais e a formulação de novas estratégias que sejam cada vez mais eficientes no tratamento do ambiente. O contexto organizacional tem um peso determinante na configuração positiva ou negativa do impacto da diversidade. Este contexto está estruturado sobre dimensões psicológicas e sociais, que têm clara aplicabilidade nas várias dimensões da identidade do grupo e são aplicáveis à experiência de membros de todas as culturas. Como dimensão da identidade do grupo, Fleury

(2000, p. 21) fala não só de sexo e raça, mas da nacionalidade, descrição do cargo, religião e assim por diante.

Na visão de Deresky (2004, p. 246), torna-se evidente a importância da preparação e do treinamento para as interações interculturais, pois “tanto os problemas da adequação cultural quanto as diferenças práticas na vida normal representam desafios para os seus expatriados e suas famílias”. É importante salientar que a preparação e o treinamento devem ocorrer tanto no processo de expatriação quanto na repatriação. Nos países onde o sucesso do expatriado não é deixado “ao sabor do acaso”, são encontrados resultados muito superiores em nível de satisfação e resultados positivos para os expatriados.

Um importante recurso na busca da integração das culturas na organização e conseqüentemente a diminuição de resistências e conflitos, é a adoção de políticas de treinamento e desenvolvimento. Essas políticas de treinamento e desenvolvimento têm níveis de complexidade diferentes, como aponta Deresky (2004, p. 247), pois enquanto o treinamento em questões de idiomas e da vida prática é algo simples e direto, não se pode dizer o mesmo sobre o treinamento intercultural; pelo contrário, este é complexo e mexe com comportamentos já existentes em cada indivíduo. Por isso, conforme Cooper e Argyris (2003, p. 1387), o treinamento inadequado de expatriados é quase certeza de fracasso na realização da tarefa ou na satisfação das expectativas do empregador nos casos em que a tarefa foi cumprida em sua totalidade. O treinamento de expatriado é geralmente dividido em três abordagens: a de fornecimento de informações; a abordagem afetiva; e a abordagem de imersão.

A abordagem de fornecimento de informações é a mais conhecida. Infelizmente, muitas organizações oferecem só esta abordagem. Cooper e Argyris (2003, p. 1387) afirmam que nela são transmitidas informações sobre a cultura, a geografia, condições de vida, estilos de vida e idioma. Essa abordagem é apenas informativa, sem a oportunidade de aplicação de novas informações ou teste de assimilação por parte do treinando.

A abordagem afetiva visa o treinamento mais experimental. Ocorrem atividades de dramatização, aplicam-se técnicas de redução de estresse e administração da mudança. É um nível de treinamento mais prático e realista. A intenção é tornar o indivíduo mais autoconfiante e hábil na realização de suas tarefas junto de seus novos colegas (COOPER e ARGYRIS; 2003, p.1388).

A abordagem de imersão tenta colocar o profissional em uma condição semelhante à da atividade que ele realmente desempenhará no país estrangeiro. O processo pode incluir visitas ao novo país para permitir a exploração e o contato direto com a nova realidade. O treinamento envolve a simulação extensiva de situações problemáticas frequentes, nas quais o profissional pode aprender sem ficar exposto ao fracasso que enfrentaria se estivesse na situação de trabalho real. Essa abordagem busca ensinar o expatriado a ser sensível a outras culturas e a agir de forma adequada. O problema é que ela é muito cara, além de demorada. Exige número reduzido de treinandos e uma quantia substancial de recursos por parte da organização (COOPER e ARGYRIS; 2003, p.1389-1390).

Escolhida a abordagem, ou abordagens, o processo de treinamento intercultural deve proporcionar ao expatriado o aprendizado tanto do conteúdo quanto das competências capazes de melhorar sua interação com cidadãos do país anfitrião. Segundo Black e Mendenhall citados por Deresky (2004, p. 247), os responsáveis pela implementação das políticas de treinamento e desenvolvimento devem aplicar a este processo a teoria do aprendizado social e fazer uso de técnicas do incentivo e da repetição da ciência comportamental, até que o treinamento consiga incorporar e reproduzir os procedimentos desejados. O resultado é “uma condição de ajustamento, representando a capacidade de interagir eficientemente com os cidadãos do país anfitrião”.

Para complementar as estratégias de ajuste e integração cultural, existem inúmeras técnicas disponíveis. Para Tung (1998, 243-244) essas técnicas podem ser classificadas como estudos de área, ou seja, documentários sobre a geografia, economia e história sociopolítica de um país etc.; como assimiladores culturais, que colocam os expatriados nas mais variadas situações que poderão enfrentar e que são críticas para garantir interações bem-sucedidas; treinamento no idioma; treinamento de sensibilização; experiências de campo que expõem os participantes a contatos com pessoas de outras culturas ainda no país de origem.

Alguns autores, como Ronen apud Deresky (2004, p. 249), valorizam algumas técnicas específicas, como workshops e treinamentos de sensibilização. Inclusive, a experiência de campo, que fazem parte de um programa de imersão e convívio, chamada de família adotiva substituta, em que as organizações colocam uma família expatriada como hóspede de uma família do país hospedeiro, onde a primeira passará a viver. Além disso, Cooper e Argyris (2003, p. 1389), aconselham o treinamento dos familiares do expatriado para que reconheçam os problemas e inconveniências de uma missão no exterior. Os membros da família enfrentam os mesmos problemas dos expatriados em termos de diferença de língua, adaptação cultural, mudanças nas condições de vida e outras fontes possíveis de problemas. Contudo, o que muitas pessoas não percebem é que o expatriado tem uma base que é a própria organização (colegas de trabalho, produtos conhecidos, comunicação com a matriz, etc.), ao passo que seus familiares podem ficar totalmente perdidos, com poucos laços com o país natal, se é que algum laço ainda se mantém. Um programa de treinamento de expatriados eficiente inclui o treinamento do funcionário e também de seus familiares.

Segundo Cooper e Argyris (2003, p. 1243), alegam que devem existir também programas que facilitem a volta do funcionário ao país de origem, para ajuda-lo a lidar com o fato de que agora ele é diferente e que ser diferente é bom. Esse programa deve contemplar os colegas que vão interagir com o expatriado que retorna ao seu país. Assim, aceitam o novo paradigma de diversidade cultural e aprendem a lidar com ele, de maneira que a tensão, o estresse e os conflitos diminuam e aumente a sinergia entre todos.

Metodologia de Pesquisa

Este estudo é de natureza descritiva, pois buscou estudar com exatidão os fatos relacionados a uma realidade específica. Neste tipo de pesquisa é necessária a categorização do objeto de estudo e suas variáveis com especificação de fenômeno e população a ser estudada.

Esta pesquisa foi constituída como um estudo multi-caso. Apesar de esse método retratar eventos específicos, sua importância está no fato de apresentar-se como ponto de partida para uma análise aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação.

Foi utilizada a abordagem qualitativa de natureza interpretativa, por julgá-la mais adequada para atingir o objetivo deste trabalho. Este tipo de abordagem pressupõe a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade. Além disso, a pesquisa qualitativa possibilita perceber o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana. Em outras palavras, o objeto de estudo refere-se ao mundo dos símbolos, dos significados, da subjetividade e da intencionalidade.

A amostra da pesquisa foi constituída de 10 (dez) de empresas que possuem empregados expatriados trabalhando em Curitiba e Região Metropolitana.

Como **Fontes Primárias** foram utilizados questionários estruturados tanto para os profissionais de Recursos Humanos que gerenciam o processo de expatriação quanto para os profissionais expatriados.

Como **Fontes secundárias** foram utilizadas informações obtidas mediante consulta a documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, publicações periódicas de divulgação das organizações.

Os dados coletados precisam ser ordenados e organizados, para que possam ser analisados e interpretados. Porém, há que se considerar que nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação.

No entanto, alguns passos serão seguidos para que haja possibilidade de análise, como a classificação das respostas, a tabulação, a análise estatística de dados, a inferência de relações causais e a interpretação dos dados.

Os dados da pesquisa foram analisados de forma descritivo/interpretativa, correspondendo à metodologia adotada que é predominantemente qualitativa. Os dados secundários foram explorados por meio de análise documental, visando à complementação dos dados obtidos junto às fontes primárias.

A análise de conteúdo foi o procedimento utilizado no tratamento dos dados primários e secundários. A análise de conteúdo apresenta-se como um recurso útil para o conhecimento de fatos, dos atributos e das opiniões dos integrantes de uma organização, além da sua própria evolução e tendências, expressos em mensagens simbólicas ou em comunicações formalizadas.

Resultados Da Pesquisa

Por meio de contato efetuado durante aulas de especialização, um dos professores desta pesquisa tomou conhecimento de um grupo de profissionais de Recursos Humanos que são responsáveis por processos de expatriação em empresas multinacionais estabelecidas em Curitiba e Região Metropolitana. O grupo se reúne mensalmente para discutir experiências e soluções de problemas inerentes à gestão de expatriados. Participam dez profissionais dos encontros do grupo.

Foi feito contato com um desses profissionais que repassou os questionários para o restante do grupo para que respondessem o questionário sobre como é gerenciado o processo de expatriação em suas empresas, bem como, encaminhassem para seus profissionais expatriados o questionário com perguntas relativas ao processo de expatriação sob a ótica do expatriado.

Obtivemos a resposta por parte de quatro empresas, sendo elas dos setores: automotivo e de telecomunicações. As respostas dos responsáveis pela gestão do processo de expatriação foram analisadas mediante análise de conteúdo e separadas por tópicos sobre Seleção, Remuneração, Treinamento, Acompanhamento, Avaliação e Repatriação.

Sobre a Seleção de expatriados, foi percebido que as decisões são centralizadas no âmbito da matriz, principalmente nos cargos de diretoria, porém são levadas em conta as necessidades das subsidiárias. Os candidatos são selecionados a partir da adequação ao cargo, da adequação do perfil dos profissionais como a adaptação cultural e pelo relacionamento entre pares demandantes das unidades do negócio.

Quanto à Remuneração, pode-se verificar que existe uma cesta de incentivos e benefícios comuns às empresas pesquisadas. Porém, a questão salarial apresenta diferenças por conta das características de cada empresa. Na sua maioria, o salário é internacionalizado, porém adaptado à moeda local. Esta adaptação, no entanto, mantém a equiparação com o valor do salário no país de origem. Ao salário são acrescidos de incentivos como bônus salarial e benefícios relacionados à moradia (mudança, enxoval de móveis, instalação), educação dos filhos, transportes (automóveis e passagens aéreas), plano de pensão para cônjuges, treinamento intercultural, planos de seguros de saúde e de vida internacionais.

Já sobre o Treinamento, as respostas resumem-se a treinamentos de idiomas e básico sobre intercultural. Estes treinamentos são extensivos às famílias. Apenas um dos respondentes apontou que na sua empresa não são oferecidos treinamentos interculturais.

Sobre o Acompanhamento, os respondentes colocaram que este é feito pela área de Recursos Humanos de maneira geral, não especificando se é de responsabilidade da área de expatriados ou não. Enfatizamos que, em algumas organizações, a área de Recursos Humanos constituiu uma subárea para atividades de gestão de expatriados. Percebeu-se que o acompanhamento, de forma geral, tem ênfase nas questões relativas à burocracia de entrada no país (vistos), bem como remuneração e benefícios, gratificações e logística de acomodação (moradia e escola).

No caso da Avaliação, ela se dá por meio de ferramentas das empresas que busca mensurar, além do desempenho, questões relativas ao desenvolvimento. Desde que haja um processo no país de origem, ele é compartilhado, caso contrário ele limita-se ao país de destino. Uma das empresas respondentes afirmou não apresentar um instrumento formal ficando, por tanto, a critério da chefia imediata local.

Especificamente falando da Avaliação do Processo de Expatriação, foi respondido por uma empresa que é feita pelos diretores de Recursos Humanos sem o conhecimento específico dos profissionais que fazem a gestão da expatriação. Já, em outra empresa, o processo de avaliação está mais centrado no *feedback* dos colaboradores e dos seus familiares. Outras duas respondentes afirmaram que não é feita avaliação.

Quanto à Aprendizagem, a maioria das empresas pesquisadas não há um processo de avaliação formal. Uma das organizações afirmou que esta é realizada pelo setor responsável pelo profissional expatriado no país de origem durante e após o período de expatriação.

Também relacionado à Aprendizagem, percebe-se que há um processo de avaliação, porém muito mais informal do que formal no que diz respeito ao cumprimento da função que se propõe quando da realização da expatriação.

O mesmo percebe-se com relação à Avaliação de Desempenho, ou seja, não um acompanhamento por meio de instrumentos formais, a avaliação dos resultados está atrelada à percepção das chefias quanto às metas e resultados alcançados pelos profissionais expatriados, suas respectivas áreas de atuação e outros resultados. Diante da complexidade dessas variáveis e o seu não tratamento, não há possibilidade de uma avaliação isenta e distinta dos desempenhos do processo de expatriação e do expatriado.

O processo de Repatriação segue as diretrizes da legislação trabalhista, no que tange ao cumprimento do contrato de trabalho entre as empresas e os expatriados, que tem início, normalmente, com uma antecedência de seis meses e que leva em conta as áreas de Recursos Humanos do país de origem e destino. São envolvidos neste processo o expatriado, a área de Recursos Humanos do país destino, a área de Recursos Humanos do país de origem, e em duas empresas específicas, surge a figura do “*business partner*” que é o mentor do expatriado. Tem-se o cuidado de identificar uma possibilidade de recolocação do expatriado no país de origem ou até mesmo em continuar o processo de expatriação só que em outros países.

Já as respostas dos profissionais expatriados foram divididas nos seguintes tópicos: Experiências Anteriores e Processo de Mudança; Cotidiano Familiar; Aspectos Culturais; Mundo do Trabalho; Sugestões para Empresas e Profissionais; e Avaliação da Experiência.

A amostra pesquisada foi composta por profissionais expatriados da França, da Argentina e da Alemanha totalizando 14 expatriados. A faixa etária varia de 30 a 57 anos. Apenas um respondente é do sexo feminino e os demais são do sexo masculino. Esta questão reflete o fato de ainda serem poucas as mulheres que participam de processo de expatriação.

Com relação às Experiências Anteriores e Processo de Mudança, cinco pessoas já passaram por expatriação antes de vir trabalhar no Brasil. E essas expatriações foram para a Europa (França e Inglaterra), África do Sul, México e Argentina.

A decisão em participar do processo de expatriação para um dos respondentes foi uma decisão relativizada pelo desenvolvimento profissional e necessidade da empresa, não por uma questão pessoal. No caso dos demais respondentes não foi possível perceber qual o grau de importância da decisão pessoal.

A maioria dos respondentes (treze pessoas) disse ter vindo com a família e o mesmo percentual respondeu que seu cônjuge não exerce nenhuma atividade no Brasil. A média de familiares que se mudaram para o Brasil junto com expatriado varia de 2 a 3 pessoas.

Outro ponto colocado foi sobre a questão do Cotidiano Familiar, onde foi percebido que o choque cultural relativas à operacionalização do dia-a-dia, passando por idioma, deslocamento, acesso aos serviços locais e seus profissionais. As suas consequências como irritabilidade, frustração, estresse entre outras, são mais fortes no primeiro mês. Depois de devidamente instalados, os familiares tendem a baixar o estresse.

Com relação às dificuldades com o idioma, percebeu-se que a metade dos respondentes (sete pessoas) respondeu que tiveram alguma dificuldade, porém sem que isso prejudicasse suas atividades profissionais e que esta dificuldade foi superada com o passar do tempo, mais rápido do que se esperava. Já dois respondentes enfrentaram um nível de dificuldade com prejuízo para as suas atividades profissionais. O restante da amostra (cinco pessoas) não teve dificuldade relacionada ao idioma.

Sobre os Aspectos Culturais, podemos salientar que todos tiveram algum tipo de treinamento sobre a cultura brasileira, porém, o nível e intensidade deste processo diferem entre as empresas.

A questão sobre o grau de dificuldade com a cultura brasileira foi respondida por nove pessoas como sem dificuldade, quatro pessoas responderam que tiveram alguma dificuldade, mas sem prejuízo a execução das suas atividades e uma pessoa respondeu que teve dificuldade e isso prejudicou a execução de suas atividades.

As dificuldades de adaptação frente à cultura brasileira e ao Mundo do Trabalho foram com relação a: horários e prazos, postura menos formal e objetiva do brasileiro, metodologia de trabalho, burocracia brasileira, velocidade do trabalho (mais lento no Brasil), falhas na comunicação, não aceitação de críticas por parte dos brasileiros, falta de domínio do idioma e pouco respeito, muita flexibilidade no cumprimento de tarefas pelos brasileiros e confusão entre o profissional e o pessoal feita pelos brasileiros. O item relacionado aos problemas com horários e prazos apareceu em mais da metade das respostas, juntamente com a não aceitação de críticas por parte dos brasileiros.

Na questão relacionada a Sugestões por parte dos respondentes sobre o processo de expatriação foram mencionados: treinamento mais aprofundado sobre o comportamento dos brasileiros, um programa de acompanhamento de expatriado durante o primeiro mês, encontros entre expatriados para trocas de experiência com a supervisão da área de recursos humanos além de maiores explicações sobre as diferenças entre a função exercida no país de origem e no de destino e treinamento sobre segurança pessoal.

Sobre a questão relacionada a Avaliação da Experiência, a maioria dos respondentes considerou que é muito importante para as suas carreiras a experiência da expatriação. Somente uma pessoa respondeu que a expatriação na subsidiária brasileira não é importante para sua carreira.

Em nove respostas, os expatriados disseram que a sua experiência como expatriado no Brasil tem sido excelente. Cinco pessoas responderam que a expatriação na subsidiária brasileira tem sido boa. Alguns colocam que no Brasil a adaptação e integração ocorrem de modo muito mais fácil e rápido do que em outros países. Para ele, os motivos são que o Brasil é um país aberto, as pessoas são simpáticas, todos gostam de ajudar os estrangeiros. Apesar das barreiras de idioma há sempre o esforço por parte do brasileiro em compreender o estrangeiro tornando-o, na ótica do estrangeiro, “muito hospitaleiro e facilitador das relações”.

Considerações Finais

Percebemos que o processo de expatriação nas organizações pesquisadas está intimamente ligado a determinações de crescimento e desenvolvimento destas organizações. Isto é, o profissional expatriado é convidado a participar do processo mediante abertura de vaga em subsidiárias. Não há uma preocupação, especificamente falando, voltada para o desenvolvimento destes profissionais e sim para atender as demandas já mencionadas, o que não invalida o processo, porém, determina a atuação da área de Recursos Humanos, pois esta por meio do seu subsistema de gestão de expatriação tem como fim último os aspectos burocráticos, legalistas e de ordem logística.

Outra evidência encontrada diz respeito à avaliação tanto do processo de expatriação quanto do desempenho do expatriado. Este é avaliado de maneira formal no que diz respeito a desempenho, sendo este desempenho também atrelado ao setor no país hospedeiro onde ele se encontra. Porém, o processo de expatriação caminha à margem de uma avaliação no que diz respeito às suas conseqüências, tanto para a empresa quanto para o expatriado e seus familiares. Também, a avaliação do processo de expatriação, ao deixar de ser executada, passa a demonstrar um nível de eficiência não mensurado. Assim, as organizações continuam executando as atividades inerentes à burocracia e legalidade da expatriação sem validar, de forma global, os resultados do processo. Esta prática é evidenciada por meio do discurso dos profissionais da área de Recursos Humanos que, em muitos casos, apesar de serem responsáveis pelo subsistema de expatriação desconhecem muitas informações que estão somente disponíveis no âmbito da diretoria.

Observamos, também, que para os expatriados este processo “parece” adequado, o que nas entrelinhas não se confirma. Quanto à família do expatriado, tal descompasso torna-se mais evidente, pois são eles os que mais enfrentam a nova realidade e que estão mais sujeitos as diferenças culturais, dado ao fato de sua exposição a todas as facetas da sociedade hospedeira. Não se observa tal processo com a mesma intensidade com o expatriado, uma vez que o mesmo encontra-se na organização por um período de tempo, relativamente grande, comunicando-se “normalmente em língua inglesa”, ocupando níveis hierárquicos superiores e tendo a sua disposição toda uma estrutura de apoio, mesmo que esta seja informal.

Ressaltamos que os custos envolvidos com a expatriação são notoriamente altos, custos estes não só de natureza financeira como também de natureza psicossociais e por isso é necessário uma revisão no que diz respeito ao nível de envolvimento, avaliação e validação do processo com um todo. As pesquisas acadêmicas sobre a expatriação já identificaram a extensão dos problemas inerentes, suas conseqüências e, vêm apontando caminhos e alternativas de melhorias.

Notamos, no entanto, que a realidade organizacional ainda está atrelada aos fatores de cunho operacional e, conseqüentemente, não se apropria das vantagens e benefícios que a expatriação pode propiciar quando desenvolvida de forma a contemplar os seguintes aspectos: o desenvolvimento pessoal e profissional do expatriado, a integração e adaptação do expatriado no ambiente de trabalho e na sociedade local, a integração da família à sociedade local, o desenvolvimento do cônjuge e filhos, a relação entre a expatriação e o desempenho profissional, a obtenção de competências interculturais, a aprendizagem organizacional e a disseminação do conhecimento entre matriz e subsidiárias.

Tais aspectos, se tratados de forma sistematizada, irão contribuir tanto para o crescimento das organizações e seus profissionais quanto para a melhoria do nível da pesquisa acadêmica, além de aproximar estes dois universos.

Referências

- ARGYRIS, C. **A integração do indivíduo-organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1975.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior – a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CALDAS, M. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Editora Atlas S. A. , 1999.
- CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: ed. Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Fim de milênio. 2 ed. V.3. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.
- CASTOR, B.V.J. **O Brasil não é para amadores**: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: IBQP-PR, 2000.
- COOPER, C.L.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- DAMATTA, R. A. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: 1997.
- DERESKY, H. **Administração global**: estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **Um olhar feminino sobre a expatriação: a percepção de esposas e filhas**. X Colóquio Internacional sobre o Poder Local - Salvador Bahia 2006.
- FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.40, Jul/Set 2000, p.18-25.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1998.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.
- HOFSTEDE, G. **A summary of my ideas about organizational cultures**. Disponível em: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/> Acesso em: 19 jan. 2004.
- KANTER, R.M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.
- McCALL JR., M.W.; HOLLENBECK, G.P. **Desenvolvimento de executivos globais**: as lições da experiência internacional. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.
- MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.
- ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. 2 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003.
- PRASAD, S.B.; SHETTY, Y.K. **Administração de empresas multinacionais**: uma introdução. São Paulo: Editora Atlas, 1977.
- ROBERTSON, R. **Globalização: teoria social e cultura global**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- TUNG, R.L. **American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans**. Journal of World Business, v. 33, 1998, p.125-144.
- TUNG, R.L. **Career issues in international assignments**. Academy of Management Executive 2, n.3, 1988, p.241-244.