

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO DE BRASILEIROS

Bruna Grazielle Gomes
Isabelle Ançay
Nicolle Rubattino Ajouri
Silvio Dalla Vecchia Marques

Resumo: O presente artigo buscou identificar se a expatriação contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo. A pesquisa foi realizada em São Paulo com cinco profissionais que participaram de programas de expatriação. O instrumento de coleta de dados escolhido foi o roteiro de entrevistas. O mesmo foi elaborado a partir da síntese do referencial teórico que apresenta conceitos e teorias de diversos autores. O tipo de pesquisa é descritivo e teve uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais e estruturadas. O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise e compreensão do conteúdo. Foram identificadas algumas competências gerenciais adquiridas através do processo de expatriação, a forma como essas competências foram desenvolvidas e como esse processo contribuiu para que isso acontecesse. Constatou-se que o processo de expatriação acelera o aprendizado e o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo, acontecendo principalmente de forma informal, sem treinamentos estruturados ou formalizados. Os cinco expatriados entrevistados foram unânimes ao relatar que o processo de expatriação foi essencial para o desenvolvimento das competências gerenciais e para alavancar o crescimento de suas carreiras.

Palavras-chave: expatriação; competências gerenciais; expatriado.

1. INTRODUÇÃO

A economia mundial é movida pela internacionalização dos mercados, pela exposição crescente dos agentes domésticos aos eventos e pela concorrência mundial que consiste na globalização. Sua base possui três pilares: a abertura mundial às exportações e importações; a rápida expansão do mercado financeiro internacional pela tecnologia da informação com a desregulamentação e revolução tecnológica e por fim, a internacionalização das empresas multinacionais no mercado mundial (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009).

Nesse mercado é necessário compreender diferenças culturais, em que a abordagem do profissional em um local estrangeiro é um dos principais fatores para o sucesso da organização no exterior. A integração cultural, a preparação para que os profissionais levem consigo a cultura organizacional da matriz, o intercâmbio entre as duas culturas e a forma de trabalho das diferentes organizações são os principais fatores de sucesso para uma empresa disposta a ser desafiada diversificando sua atuação (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009).

O contato entre pessoas de culturas diferentes aumentou a troca entre os mercados. Esta intensificação trouxe a necessidade de gerenciamento, por parte da área de Recursos Humanos, entre profissionais de culturas distintas (CAMARA, 2008). Desta forma, com a possibilidade

crescente de atuação em diferentes países, o processo de expatriação traz consigo ferramentas que dão suporte a essas demandas de internacionalização das empresas, não só com o objetivo de preencher posições estratégicas ou especializadas, como também desenvolver competências gerenciais em seus líderes a fim de torná-los capazes de ter uma visão global de atuação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Em uma busca realizada no banco de dados digital SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), constatou-se que existem somente nove artigos com a seguinte palavra-chave: expatriado. Este resultado de busca é baixo se comparado, por exemplo, com a busca da palavra-chave “expatriação”, que resulta num total de catorze artigos postados. Portanto, podemos constatar que o objetivo que esta pesquisa propõe ainda é pouco explorado.

Este estudo contribuiu para o campo da administração, e mais especificamente à área de gestão de pessoas, uma vez que há poucos estudos nos quais há visão do expatriado sobre o processo de expatriação. A maior parte dos estudos encontrados se refere aos ganhos por parte da organização. Esta pesquisa focou nos resultados adquiridos através do ponto de vista dos expatriados, identificando como suas competências gerenciais são desenvolvidas. Além disso, este estudo pode auxiliar um futuro expatriado a entender o processo de forma mais clara: quais podem ser os ganhos em termos de competências e seu desenvolvimento.

Assim, tem-se como problema de pesquisa: A expatriação contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo?

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi analisar se a expatriação contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo. Os objetivos específicos se referem a compreender o processo de expatriação, analisar como as competências gerenciais são desenvolvidas e entender o desenvolvimento individual no processo de expatriação.

O texto está dividido em cinco seções. A primeira é a introdução; a segunda é o referencial teórico da pesquisa, trazendo o processo como ocorrem as competências gerenciais e como elas podem ser desenvolvidas no indivíduo, além de tratar da relação entre competências e o processo de expatriação; a terceira seção aborda os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa e a análise; a quarta seção é a apresentação e análise dos resultados obtidos, e por fim, a quinta e última seção são as considerações finais desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são abordados os seguintes temas: (1) Expatriação, onde é definido o processo, acompanhamento, perfil do profissional expatriado, treinamento, desenvolvimento e a visão do expatriado; (2) Competências; onde há a definição e especificação das competências gerenciais e como elas podem ser desenvolvidas; e (3) a relação entre Competências e Expatriação que tratamos nesta pesquisa.

2.1. Expatriação

Alguns autores, como Bohlander (2003), definem expatriação como um movimento de recursos humanos de único sentido, da Matriz para subsidiárias. Porém outros autores, como Tanure e Evans e Pucik (2007) e Luiz e Santos e Tadeucci (2012) tratam este processo com uma definição mais ampla, sem especificar qual o sentido da transferência, podendo ser também da subsidiária para a Matriz.

Expatriação não é um conceito novo, pois ela ocorre desde os primórdios da civilização. Na Roma antiga, assim como em Portugal, Holanda e Inglaterra, pioneiros do comércio

internacional, o sucesso da colonização distante residia na arte de preparar representantes de confiança para administrar subsidiárias. No início da era moderna da expatriação, os negócios estrangeiros eram, em geral, administrados por uma divisão internacional que supervisionava exportações, licenciamentos e subsidiárias em outros países. A função principal do setor de Recursos Humanos corporativo era facilitar a seleção da equipe que ocuparia os postos no exterior e encontrar pessoas que estivessem familiarizadas com os produtos, a tecnologia, a organização e a cultura da empresa. Os empregados no estrangeiro dirigiam as operações mais estratégicas da empresa e comunicavam os progressos importantes ao escritório central (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Segundo Freitas (2006), a expatriação profissional tornou-se uma prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas. Ela é resultado de uma decisão ou política organizacional, e consiste de um recurso de que as empresas lançam mão para atingir objetivos tão variados como a internacionalização de sua gestão, o aumento do repertório de conhecimentos de uma certa equipe para desenvolver um projeto ou uma unidade específicos, a formação de novos líderes, a elevação do nível de coordenação e controle de suas unidades geograficamente dispersas, a elevação da diversidade estratégica de seus recursos humanos em face de mercados globais e a exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa mãe. Esses motivos podem atuar isoladamente ou em conjunto, mas estão normalmente na base da decisão da empresa em expatriar.

O primeiro motivo que leva à expatriação de funcionários é simplesmente preencher posições que não podem ser ocupadas por empregados locais que não tenham habilidades técnicas ou gerenciais. Dar sustentação ao desenvolvimento de liderança é o segundo motivo, permitindo que indivíduos com alto potencial adquiram experiência internacional e o terceiro é promover o desenvolvimento organizacional no que concerne ao controle e à coordenação das operações internacionais por meio da socialização e das redes informais (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A expatriação tem um objetivo estratégico para qualquer empresa que queira se afirmar e expandir internacionalmente, porque é a qualidade de seus profissionais que vai ditar o sucesso ou insucesso da internacionalização. Para entender os modelos de expatriação, Evans et al. (2002, apud CAMARA, 2008) aborda o tema considerando dois fatores: finalidade e duração. Desta forma, permite perceber que existem dois modelos de deslocamento, o temporário e o de longa duração, que possuem diferentes objetivos.

Figura 1 – As diferentes formas de expatriação.



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Evans et al. (2002, apud CAMARA, 2008).

Evans et al. (2002, apud CAMARA, 2008) abordou quatro motivos para a expatriação (Figura 01), para representação da empresa mãe; para o desenvolvimento de competências; para resolução de problemas pontuais e para progressão da carreira.

Com o intuito de desenvolver competências, o expatriado é exposto a tecnologias ou formas de organização de trabalho avançadas, volta a empresa mãe replicando o que aprendeu. O profissional é exposto a um ambiente mais avançado e sofisticado e em seu regresso, além da replicação de conhecimento este funcionário obtém ganhos já que sua carreira evolui (CAMARA, 2008).

Segundo Camara (2008), o deslocamento temporário está ligado a resolução de problemas pontuais nas subsidiárias da empresa, e pode ter duração de até um ano.

Já a expatriação para desempenho de cargos de gestão ou com elevadas técnicas e para desenvolvimento de carreira, dura em regra de três anos, renováveis ou não. Neste caso, há mudança de local de trabalho. Este tipo de expatriação ocorre por três razões: preenchimento de cargos dirigentes ou cargos com elevado grau de especialização, o desenvolvimento pessoal e profissional e o ingresso em uma carreira internacional (CAMARA, 2008).

Por diversas razões empresas enviam seus executivos ao exterior como expatriados. A maioria dos autores que tratam de Gestão Internacional de pessoas, principalmente de expatriações, defendem três principais motivos para expatriar: preencher posições nas subsidiárias; desenvolver gestores e profissionais de alto potencial; e desenvolver a organização (ORSI; BERTOIA; LIMA, 2015).

De acordo com Orsi, Bertoia e Lima (2015) o executivo é enviado para preencher posições nas subsidiárias quando não há no país em que a organização está investindo indivíduos qualificados, com competências e habilidades técnicas ou gerencias para assumir a posição. Esta transferência normalmente é realizada para países em desenvolvimento. O segundo objetivo é o Desenvolvimento de gestores globais e de profissionais de alto potencial, com a intenção de adaptação a um novo ambiente; desenvolvimento de competências globais e capacidade de assumir posições de responsabilidades em ambientes internacionais e complexos como parte do processo de desenvolvimento da carreira. No caso de profissionais jovens e de alto potencial a expatriação tem curta duração e alta rotatividade entre países e regiões. Nesses casos, mesmo com profissionais qualificados no país anfitrião, o cargo será ocupado por um expatriado, para que ele se desenvolva por meio da experiência internacional. Outra finalidade é o Desenvolvimento organizacional, em que o controle e a coordenação das operações internacionais são o objetivo. Estas transferências são utilizadas para mudar ou manter a estrutura e o processo de decisão da organização e como estratégia de coordenação e controle. A estratégia deste meio de expatriação é baseada em dois elementos: socialização entre expatriados e gerentes locais na cultura corporativa e a criação de uma rede verbal de informações que forneçam ligações entre as subsidiárias e a matriz.

2.1.1. Processo de expatriação

O processo de transferência internacional começa com a escolha, em que são apurados os custos, os benefícios e as condições da proposta de expatriação. A próxima etapa é pensar no desligamento do país de origem, aqui os documentos começam a ser providenciados e o processo imigratório tem início. A obtenção de visto ou autorização de trabalho depende muito

da empresa e da assessoria legal prestada a ela. Já o término da expatriação e retorno ao país de origem deve ser planejado. Assim como o desligamento esta também é uma fase crítica. Voltar ao país de origem pode não ser algo simples, pois a experiência de viver em outro país costuma influenciar os hábitos de uma pessoa. Raízes são criadas e a afinidade com a cultura fica cada vez mais forte. O fator de maior insegurança ao transferido se dá por não saber exatamente o que irá encontrar no país de origem, após ter visto e vivenciado situações que não seriam possíveis sem o processo de expatriação. (LIMA; BORDIGNON, 2009).

2.1.2. Acompanhamento e assessoria

Para Lima e Bordignon (2009), os procedimentos de assessoria prestados pela área de Recursos Humanos começam muito antes da efetiva mudança do funcionário de país, para assegurar que o processo ocorra de maneira benéfica ao participante. Isto se dá através das evidentes mudanças que tanto o participante quanto a sua família irão enfrentar, desde o início do programa de expatriação até o termino dele.

O fator de sucesso de uma mudança internacional por motivos de trabalho consiste em todo suporte prestado ao funcionário e à sua família, pois possíveis preocupações quanto a mudança e a adaptação serão evitadas. Isto deixará o funcionário menos inseguro e mais apto a cumprir com as suas obrigações e alcançar metas no país de destino (LIMA; BORDIGNON, 2009).

O'Donnell (2006) afirma que diante dos desafios as pessoas mostram vários tipos de reação, sendo uma delas ignorar a necessidade de mudança, fazendo com que sejam, portanto, atropeladas pelas transformações. Nesse contexto, a mudança se torna um processo doloroso. O tempo exige transformações inadiáveis, que ocorrem com ou sem a adesão dos indivíduos.

Pode-se exaltar a importância que a assessoria e o acompanhamento ao expatriado representam. Garantir que o funcionário irá se adaptar ao novo ambiente de trabalho muitas vezes é incerto, mas criar um cenário favorável a estas adaptações fazem parte das obrigações das empresas que proporcionam a expatriação (O'DONNELL, 2006). Assim como Sebben (2009) complementa, os profissionais da área de RH (recursos humanos) devem ser capazes de promover as organizações em nível global, não apenas em nível local, mesmo que muitas vezes promover a organização em nível global envolva a integração de culturas distantes e contrárias entre si.

2.1.3. Perfil do expatriado

Um futuro expatriado tem que possuir o desejo de trabalhar e viver em um ambiente estrangeiro, deve ter em mente qual será sua tolerância em relação aos novos ambientes e às diferenças culturais. Caso os cidadãos locais tenham competências técnicas para executar o trabalho com eficácia e sucesso, eles devem ser considerados para o cargo antes de outros candidatos. Muitas empresas percebem as vantagens de contratar cidadãos do país anfitrião para atividades internacionais (BOHLANDER, 2003).

2.1.4. Treinamento e desenvolvimento

As empresas que procuram selecionar e recrutar profissionais para atuarem no exterior como expatriados devem fornecer treinamentos adequados para os selecionados. O treinamento

intercultural normalmente é definido como um programa que tem como proposta capacitar o expatriado para viver, estudar, trabalhar e morar em lugares que culturalmente diferem do seu lugar de origem (SILVA, 2009).

Para os expatriados, torna-se necessário um treinamento intercultural integrado, que consiste em uma tecnologia inteligente, eficaz e com o foco em desenvolver as competências e habilidades para a vivência e para o seu trabalho num ambiente diferente e desconhecido. O funcionário escolhido deve trabalhar e viver com mudanças, usando sua criatividade e também sua inteligência para lidar com situações inesperadas, tornando-se assim uma pessoa com um potencial para mudanças e adaptada para as diferenças existentes em seu meio (SILVA, 2009).

No entanto, a falta de treinamento é umas das principais causas de fracasso dos funcionários expatriados. Para a pessoa que está indo para um novo local é importante que ela saiba o máximo de informações possíveis a respeito do novo país para o qual está indo morar e trabalhar. É importante que esse profissional saiba a respeito da história, geografia, clima, culinária e cultura do país, os valores e também as dinâmicas da organização. Existem alguns meios pelo qual o funcionário e sua família podem receber essas informações, tais como livros, palestras, internet, etc. (SILVA, 2009).

2.1.5. *O expatriado*

O motivo das empresas expatriarem, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 177), “é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança. Por parte do expatriado, o que os motiva a aceitar a transferência é a expectativa de desenvolvimento da carreira.”

Couto (2009) aponta motivos para a expatriação pelo olhar do expatriado. O tratamento diferenciado que este recebeu da empresa não deve ser o mesmo recebido pelos outros funcionários que não passam por este processo, e deve ser considerado o motivo que gerou a decisão de sair do país de origem.

Assim, o autor foca em quatro principais motivos. O primeiro é “o expatriado sobrevivente”: é o indivíduo que troca o seu país de origem para viver em outro muitas vezes em condição não legal. É aquele que muda em prol dos seus sonhos e na busca de novos horizontes. Sua situação quanto ao sofrimento emocional e psicológico, pode ser, porém, mais agravado devido à falta de opção de ir e vir livremente.

O papel de “expatriado abrigado” é o do “profissional que teve a opção de escolha de sair do seu país com o patronato de uma empresa” (COUTO, 2009, p. 39). Neste os participantes são expatriados com certa preparação e segurança, diferenciando do primeiro. Pois, o patronato oferece o deslocamento, moradia, assistência médica, remuneração, além de benefícios diferenciados. Assim, amenizará as dificuldades ao lidar com as diversidades culturais.

Em seguida, Couto (2009) cita o expatriado acompanhante, o qual surge através da existência do expatriado abrigado, geralmente o seu cônjuge. Este, na condição de acompanhante e tendo uma profissão, pode encontrar dificuldades ao tentar se inserir no mercado de trabalho, pois em alguns casos o país restringe o visto de trabalho.

Por fim, há o “expatriado consequência”, que também é resultado da condição do expatriado abrigado. Os expatriados consequência são os filhos de expatriados abrigados e de acompanhantes, que se tornam adultos durante a expatriação. Por se tornarem adultos e terem criado laços no país, acabam perdendo as raízes com seu país de origem. Muitas vezes resolvem permanecer no país no qual foram expatriados e se estabelecem como cidadãos locais, já que dificilmente querem voltar para o país de origem de forma definitiva, pois segundo Couto (2009, p. 38) “se aculturaram, se enraizaram e se veem isolados no Brasil”.

A preparação e o treinamento da família – ou pelo menos do cônjuge – merece a mesma atenção, já que normalmente este, geralmente, fica mais exposto à cultura do que o companheiro. Outras ações de apoio à família, como por exemplo treinamento linguístico, podem ser necessárias (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Os expatriados ponderam ganhos em relação a suas carreiras e também expectativas futuras de ascensão a cargos superiores. Pesa ainda a favor da decisão individual pela expatriação a oportunidade de oferecer aos filhos uma melhor educação, a aquisição de um novo idioma e habilidades interculturais, hoje tão exigidas no mundo corporativo (FREITAS, 2006).

2.2 Competências

O conceito de competência tem sido explorado em diversas áreas administrativas e apresenta uma grande diversidade de definições, variando entre diferentes perspectivas, como gestão de pessoas e visão estratégica.

Segundo Dutra e Fleury e Ruas (2012), se tratando da abordagem francesa, competência não está associada ao conhecimento adquirido, por exemplo, através de treinamentos. Todavia, compreende-se competência como a habilidade de atender demandas e exigências de determinado contexto através de conhecimentos e experiências adquiridos pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.

No Brasil, a abordagem crescente desde os anos 90 se amplia numa definição que permeia entre as diferentes escolas pelo mundo. É chamada, segundo Dutra e Fleury e Ruas (2012), de abordagem integradora. Dentro desta definição mais abrangente e complexa, Dutra (2004) afirma que competência não somente é entendida como entrega e resultado, como também agregação de valor, e somado aos conceitos de complexidade e espaço ocupacional, permite maior clareza quanto a gestão de pessoas e quanto a avaliação dos seus resultados e decisões (DUTRA, 2004).

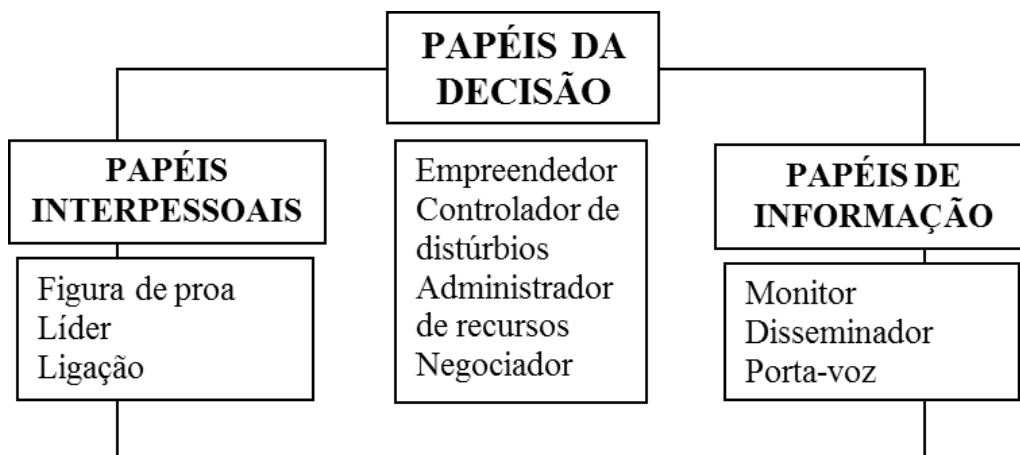
Uma outra visão da abordagem brasileira compreende o conceito de competência como:

O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, desta forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade (BITTENCOURT, 2001, p. 30).

2.2.1 Competências gerenciais

Baseando-se em um estudo realizado com um pequeno grupo de altos executivos, Mintzberg (1973, apud MAXIMIANO 2010) definiu 10 papéis gerenciais divididos em três grupos: Papéis de Decisão, Papéis Interpessoais e Papéis de Informação.

Definido o papel gerencial, compreende-se competências gerenciais como o saber desenvolver soluções combinando recursos pessoais com recursos do ambiente em que se está inserido (BOTERF, 1999 apud STREIT, 2001). “Esse é o eixo da competência que se caracteriza pela capacidade de exercer novas atividades ou competências, de construir competências adaptadas, de enfrentar eventos, de saber agir e reagir em contextos variados” (BOTERF, 1999 apud STREIT, 2001, p. 109).

Figura 2 – Papéis que os gerentes desempenham

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Mintzberg (1973, apud MAXIMIANO, 2010, p. 138)

Quadro 1 – Competências gerenciais

1. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
2. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
3. Criatividade;
4. Capacidade de inovação;
5. Capacidade de comunicação;
6. Capacidade de relacionamento interpessoal;
7. Capacidade de trabalhar em equipes;
8. Autocontrole emocional;
9. Visão de mundo ampla e global;
10. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
11. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
12. Iniciativa de ação e decisão;
13. Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
14. Capacidade de gerar resultados efetivos;
15. Capacidade empreendedora.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Sant'anna (2002, p. 54-55).

Barlett e Ghoshal (1997, apud SANT'ANNA, 2002) identificam três categorias de competências em nível gerencial que são geralmente observadas: características de personalidade, atributos de conhecimento e habilidades especializadas.

A partir de um profundo estudo das diferentes tipologias de competências definidas por autores de diversas abordagens, Sant'anna (2002) define quinze competências gerenciais para a sua pesquisa e análise, listadas no Quadro 1.

Quadro 2 – Competências de liderança

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	
DOMÍNIO PESSOAL	DOMÍNIO SOCIAL
AUTOCONSCIÊNCIA: - Autoconsciência emocional - Auto avaliação precisa - Autoconfiança	CONSCIÊNCIA SOCIAL: - Empatia - Consciência Organizacional - Serviço
AUTOGESTÃO: - Autocontrole - Transparência - Adaptabilidade - Superação - Iniciativa - Otimismo	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS: - Inspiração - Influência - Desenvolvimento dos demais - Catalisação de mudanças - Gerenciamento de conflitos - Trabalho em equipe e colaboração

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Goleman, Boyatzis e McKee (2002).

Como pode ser observado no Quadro 02, as competências definidas por Sant’Anna (2002) não abordam o tema liderança como competência gerencial, isto porque de acordo com Fagundes (2007) a expressão “líder” se refere a competências de relacionamentos, suas influências e atitudes, diferente das competências gerenciais que se relacionam a habilidades demandadas pela estrutura organizacional no cotidiano em que o gestor está inserido.

As competências de liderança aportam fatores fortemente relacionados com a atitude, e pouco se alteram, independente do segmento organizacional em questão, isto é, seja em uma organização hospitalar, metalúrgica ou educacional, a necessidade, por exemplo, de ter empatia, iniciativa e capacidade para gerenciar conflitos, são competências inquestionavelmente desejáveis para um gestor (FAGUNDES, 2007, p. 47).

2.2.2 Desenvolvimento das competências gerenciais

Por meio dos estudos de Lorbiecki (2001 apud NUNES, 2008), são identificadas as seguintes formas utilizadas para desenvolvimento de competências gerenciais de um executivo global (Quadro 03), contexto que esta pesquisa se dispõe a analisar.

Uma outra abordagem semelhante ao Quadro 03 é a conclusão dos autores Morrison, Gregerson e Black (1999 apud NUNES, 2008), definindo quatro estratégias. Viagens, que proporcionam ao profissional experiências nos aspectos culturais, de mercado, econômico e político do país estrangeiro. Trabalho em equipes globais e multidisciplinares, o que possibilitará compreender como se dá o processo de decisão, os paradigmas de liderança, os valores e modelos de negócio da outra cultura. Treinamento, através de programas formais de aprendizagem. Transferências, sendo este o processo fundamental no desenvolvimento do líder global, pois exige que o profissional mude sua forma de enxergar todo o contexto global da organização.

Quadro 3 – Estratégias utilizadas no processo de desenvolvimento

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Participação em reuniões globais, fóruns e viagens internacionais de negócios; 2. Participação em forças-tarefa multiculturais para obtenção de resultados específicos; 3. Programas internacionais de treinamento e desenvolvimento; 4. Participação em redes internacionais de tecnologia, marketing, produção, recursos humanos, etc.; 5. Atribuições e tarefas de curto prazo; 6. Missões de longo prazo |
|--|

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Nunes (2008).

Através de dados coletados numa pesquisa com gerentes participantes de um programa de especialização e mestrado profissional em Administração, Antonello e Godoy (2011) complementam a teoria supracitada, expondo diferentes formas de aprendizagens formais e informais que contribuem para o desenvolvimento das competências gerenciais. A educação formal inicial ajuda no desenvolvimento da competência relacionada à comunicação. No que diz respeito a aprendizagem pela articulação entre teoria e prática, muitos dos gestores analisados relataram a importância dos trabalhos vivenciados em sala de aula, das apresentações e também dos trabalhos escritos, pois através dessas simples práticas realizadas no momento do aprendizado, promove-se essa “provocação” que pode vir a ajudar na articulação de novas ideias, para que os expatriados tenham um posicionamento mais argumentativo e se tornem pessoas mais críticas.

A aprendizagem informal trata-se da busca de entendimento, habilidades e conhecimentos, que muitas vezes ocorrem fora de cursos e treinamentos formais, programas educacionais e workshops, pois essa aprendizagem se dá por meio da vivência e prática do dia a dia. Muitas vezes a forma de aprendizagem que ocorre frequentemente no local de trabalho ao realizar as tarefas e atividades só é percebida posteriormente. O aprendizado de uma pessoa está ligado a sua atividade, contexto e cultura onde está inserida. A partir do momento em que ela se envolve com o ambiente e com as suas atividades definidas, praticando e vivenciando no seu dia a dia, essa prática resultará em aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011).

A experiência anterior e transferência extraprofissional refere-se a conhecimentos adquiridos através de atividades realizadas em outras ocupações, como trabalho voluntário, atividades domiciliares e outras experiências profissionais (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Outra forma de aprendizagem identificada por Antonello e Godoy (2011) é a de experiência, ou seja, vivenciar situações diferentes, mais complexas e difíceis, daquelas usualmente vividas. Essa é uma forma de transformar fraqueza em força, pois ajuda o indivíduo a enxergar com uma perspectiva mais estratégica como os profissionais em nível gerencial trabalham.

A mentoria nem sempre será de maneira “formal”. Muitos gestores analisados por Antonello e Godoy (2011) acreditam que um mentor é importante e contribui em sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Muitos deles comentaram ter desenvolvido uma relação com esse mentor, mas que nem sempre essa pessoa é o seu mentor “oficial”. A mentoria traz benefícios positivos, tanto para quem está sendo o mentor/*coaching*, como para quem recebe a mentoria, pois através dela a pessoa irá aprender e desenvolver suas competências (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Alguns gestores analisados apontaram que através de cursos e treinamentos a experiência profissional pode ser enriquecida, e também contribui no desenvolvimento do indivíduo, fazendo-o “enxergar” melhor a organização (ANTONELLO; GODOY, 2011).

2.3 Competências e expatriação

Segundo Nunes (2008) a globalização tem grande influência quando se fala a respeito de gestão, pois a gestão globalizada se torna cada vez mais frequente e os executivos de antes se tornam “executivos globais”, que atuam em um contexto que não lhe é familiar e vivem uma cultura diferente. Para tais mudanças são necessárias características específicas, para que esse funcionário, que irá para um local completamente diferente de sua cultura, possa ter uma boa produtividade. Essas características são as seguintes: capacidade de trabalhar com pessoas que tenham formação e experiências diferentes, mas que trabalhem com igualdade; participar de equipes multiculturais e saber lidar com essas diferenças; saber se adaptar com o estilo e habilidades locais; saber lidar com as diferenças e adaptar-se a elas; administrar a integração e a dualidade; possuir conhecimentos dos aspectos de negociação internacional e também ter o conhecimento global do negócio; ter uma boa rede de relacionamentos.

Um dos pontos mais importantes, demonstrar conhecimento e respeito pelos aspectos significativos da cultura dos outros países, além de saber lidar com esses aspectos na gestão de seu dia a dia, de forma a facilitar a obtenção de resultados, o que implica gestão da diversidade cultural (NUNES, 2008, p. 23).

Begley e Boyd (2003, apud MENEGON; REIS; SARFATI, 2013) entendem que o *global mindset* requer a capacidade de pensar globalmente e localmente ao mesmo tempo, no sentido de reconhecer situações em que a demanda por elementos globais e locais ocorrem simultaneamente.

Quadro 4 – Capacidades fundamentais para os negócios internacionais.

- Habilidade de realizar negócios em outros países;
- Habilidade de mudar o estilo de liderança de acordo com a situação (liderança intercultural);
- Conhecimento da estrutura global da empresa;
- Conhecimento de contatos internacionais;
- Conhecimento de tópicos estruturais dos negócios internacionais;
- Capacidade de aceitação e experimentação do diferente;
- Flexibilidade para operar em ambientes complexos,
- Diminuição do etnocentrismo, diminuindo a visão de superioridade cultural.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Menegon e Reis e Sarfati (2013, p. 44).

Menegon, Reis e Sarfati (2013) citam uma revisão bibliográfica onde chegaram à conclusão de que o significado de *global mindset* é “a estrutura cognitiva do indivíduo caracterizada pela capacidade de se manter aberto e de articulação em múltiplas culturas e realidades estratégicas ao nível local e global, e a habilidade de mediar e integrar esta multiplicidade” (LEVY et al., 2007 apud MENEGON; REIS; SARFATI, 2013, p. 46).

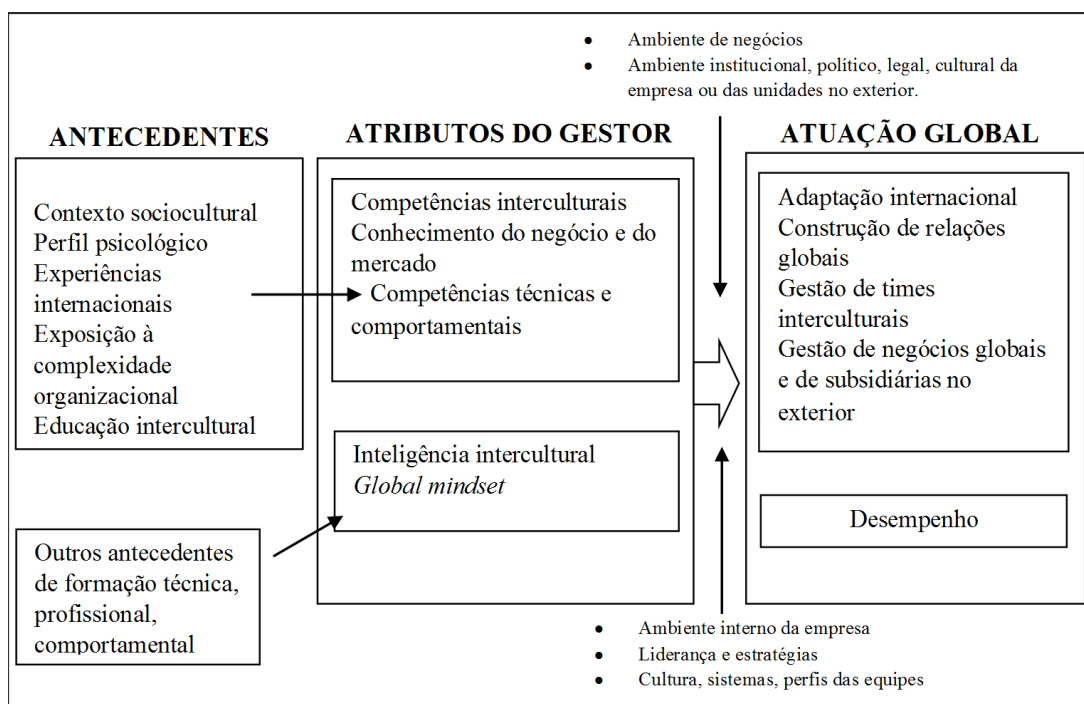
Rhinesmith (1992 apud MENEGON; REIS; SARFATI, 2013, p. 46) defende que o *global mindset* é ao mesmo tempo uma característica individual e uma competência passível de desenvolvimento:

Para um executivo ter um *global mindset* é preciso certas características de personalidade que tendem a ser relativamente estáveis como a disposição de conhecer sistemas culturais diferentes, humildade e curiosidade. Por outro lado, é difícil de acreditar que a complexidade cognitiva e o cosmopolitanismo sejam inatos. O

conhecimento acumulado e as experiências profissionais atreladas ao desenvolvimento de outras habilidades e capacidades como a articulação de comunicação intercultural, negociação, entre outras devem contribuir para a construção de um *global mindset*. (RHINESMITH, 1992 apud MENEGON; REIS; SARFATI, 2013, p. 46)

Em um estudo elaborado por Greferson, Morrison e Black (1998 apud MENEGON; REIS; SARFATI, 2013) 80% dos entrevistados *responderam* que a experiência como expatriado foi a mais importante para desenvolver suas competências globais. A vivência como expatriado é fundamental para o desenvolvimento de competências globais e do *global mindset*.

Figura 3 – Atributo do Gestor Global



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Menegon e Reis e Sarfati (2013, p. 51).

O modelo apresentado na Figura 3 demonstra os atributos que um gestor global deve possuir, tais como: antecedentes, atributos do gestor global e atuação global. Na primeira etapa é considerado o perfil psicológico e desenvolvimento do profissional, incluindo também a atuação profissional em contextos internacionais, exposição a ambientes organizacionais complexos e participação em programas informais e formais com vistas ao desenvolvimento de habilidades interculturais. Todos os componentes já citados têm como função unir os atributos do gestor global baseados no desenvolvimento de sua inteligência cultural e *global mindset* junto com suas competências do negócio, técnicas e interculturais. Já a atuação do gestor global envolve o seu desempenho geral, capacidade de adaptação em ambientes multiculturais, construção de relações envolvendo atores de diferentes culturas, gestão de equipes localizadas em diferentes pontos da multinacional, gestão das operações em outros países. Basicamente, algumas habilidades são especialmente relevantes para o gestor: comunicação, negociação intercultural e gestão de times multiculturais (MENEGON; REIS; SARFATI, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando atender o objetivo geral do estudo – analisar se a expatriação contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo – foram traçados os critérios sob os quais o trabalho foi realizado, sendo eles: tipo de pesquisa, método e objeto de estudo.

A seleção dos procedimentos metodológicos deve, por definição, estar diretamente ligada ao problema de pesquisa estudado, segundo Lakatos e Marconi (2002). Visto isso, o tipo de pesquisa que melhor atende ao problema de pesquisa “a expatriação contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo?” é de cunho exploratório. Isso significa que o objetivo foi proporcionar uma visão mais familiar do problema, tornando-o mais claro e, assim, alcançar o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições (GIL, 2002). Richardson (2011) classifica “exploratório” como quando não há informação sobre determinado assunto e se deseja conhecer o fenômeno. Por isso, foi plausível utilizar-se desta classificação acima citada, uma vez que não há referencial suficiente para o tema abordado por esta pesquisa. Para Gil (2002), a finalidade desse tipo de pesquisa é modificar conceitos e ideais, através da formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos futuros. Raupp e Beuren (2006) definem ainda como sendo um tipo de pesquisa onde não há grande volume de conhecimentos sobre o tema abordado, por isso deve-se buscar aprofundamento do assunto, construindo questões importantes para a condução da pesquisa.

Quanto à forma de abordagem, o método utilizado no trabalho foi o qualitativo. Para Flick (2004), a abordagem qualitativa possui alguns aspectos essenciais, como: (1) o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, (2) a escolha apropriada de métodos e teorias, (3) as reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento e também (4) a diversidade de abordagens e métodos.

Como complemento, Richardson (2011) explica que esse tipo de método propicia a capacidade de descrever a complexidade do problema estudado, analisar a interação das variáveis envolvidas, além de compreender e classificar processos não estatísticos vivenciados. Logo, este método auxiliou a identificar e entender com abrangência as formas como as competências gerenciais foram desenvolvidas através do período de expatriação.

Por último, a ferramenta utilizada para coleta de dados foi a entrevista, a qual segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 197) trata-se “do encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenham informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

As entrevistas foram estruturadas, seguindo um roteiro previamente estabelecido de perguntas abertas. Este tipo de entrevista, segundo Gil (2002), permite que o entrevistado fale livremente, possibilitando a intervenção sutil do entrevistador quando o assunto se afasta da pauta. Como esta pesquisa teve como objetivo de extrair informações sobre as experiências vividas por cada indivíduo durante o período de expatriação, Gil (2002) aponta que a entrevista, como técnica de coleta de dados, é adequada para obter informações a respeito do que estes profissionais sabem, creem, esperam, sentem, desejam, etc.

As questões abordadas na entrevista, conforme Quadro 05, foram formuladas com o intuito de saber mais acerca da vida profissional do entrevistado, a fim de entender o processo de expatriação, analisar como as competências gerenciais são desenvolvidas e entender como o processo de expatriação contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Nesta pesquisa foram realizadas cinco entrevistas na cidade de São Paulo, com média de 45 minutos de duração, com profissionais que possuem perfis para desenvolvimento de competências gerenciais, e que a partir de agora serão chamados de Expatriados. As entrevistas foram face a face, baseadas no roteiro (Apêndice A), a fim de conseguir captar os aspectos

intangíveis do conteúdo verbal expresso pelo entrevistado. A partir das entrevistas os dados foram analisados de acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, visando atender os objetivos específicos, bem como responder ao problema de pesquisa.

Quadro 5 – Questões abordadas na entrevista

Objetivos específicos	Autor	Perguntas
Compreender o processo de expatriação;	- Tanure e Evans e Pucik (2007) - Couto (2009) - Orsi, Bertoia e Lima (2015) - Silva (2009) - Lima e Bordignon (2009) - O'Donnell (2006)	1. Como ocorre o processo de expatriação? 2. Como foram os treinamentos/acompanhamentos dados para a preparação do processo de expatriação? 3. Qual era o principal objetivo da participação deste processo de expatriação?
Analisar como as competências gerenciais são desenvolvidas;	- Antonello e Godoy (2011) - Dutra, Fleury e Ruas (2012) - Rhinesmith (1992)	4. Houve desenvolvimento de alguma competência durante o período de expatriação? Quais? 5. De que forma essas competências citadas foram desenvolvidas? 6. Dessas competências citadas, quais foram desenvolvidas no preparo para o processo e/ou durante?
Entender o desenvolvimento individual no processo de expatriação	- Orsi, Bertoia e Lima (2015) - Camara (2008) - Antonello e Godoy (2011)	7. Após o processo de expatriação, houve alguma promoção estratégica/gerencial? 8. As competências citadas acima deram suporte a essas novas responsabilidades gerenciais? 9. Como essas competências poderiam ser desenvolvidas se o processo de expatriação não tivesse ocorrido?

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Escolha dos entrevistados

O Expatriado A foi selecionado por meio do convite do diretor financeiro da matriz e enviado para a Alemanha onde ficou por dois anos.

O Expatriado B foi selecionado porque a empresa estava realizando um projeto no exterior e ele apresentava a experiência necessária para participar, assim, foi enviado para a Holanda onde permaneceu por dois anos.

O Expatriado C se voluntariou para participar de um projeto na França durante dois anos.

O Expatriado D se candidatou a uma vaga na Colômbia e foi selecionado para passar três anos trabalhando na matriz.

O Expatriado E foi enviado para representar a matriz no projeto de abertura de um novo mercado na Rússia, permanecendo por dois anos.

O quadro 06 sintetiza as características dos entrevistados desta pesquisa.

Quadro 6 - Características dos entrevistados.

Entrevistado	Tempo de expatriação	Destino
Expatriado A	2 anos	Alemanha
Expatriado B	2 anos	Holanda
Expatriado C	2 anos	França
Expatriado D	3 anos	Colômbia
Expatriado E	2 anos	Rússia

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez que o objetivo deste trabalho é entender se o processo de expatriação contribuiu para o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo, os capítulos desta seção foram dispostos de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa: (1) compreender o processo de expatriação; (2) analisar como as competências gerenciais são desenvolvidas e (3) entender o desenvolvimento individual no processo de expatriação.

A partir da estruturação de um roteiro e organização das respostas obtidas nas entrevistas, foi possível identificar por meio dos autores estudados se ocorreu ou não desenvolvimento de competências por meio da expatriação.

4.1. Compreender o processo de expatriação

Este tópico apresenta o objetivo de uma expatriação e os treinamentos e acompanhamentos necessários para que ela ocorra, conforme o quadro 07 simplifica:

Quadro 07 – Objetivo da expatriação

Entrevistado	Objetivo da expatriação	Houve treinamento prévio	Houve a promoção após a expatriação
Expatriado A	Aquisição de Conhecimentos	Sim	Sim
Expatriado B	Aquisição de Conhecimentos	Não	Sim
Expatriado C	Aquisição de Conhecimentos	Não	Sim
Expatriado D	Aquisição de Conhecimentos	Não	Não
Expatriado E	Representação da empresa mãe	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autor

A razão pela qual as empresas buscam expatriar segundo Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 177), “é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança. Por parte do expatriado, o que os motiva a aceitar a transferência é a expectativa de desenvolvimento de carreira”.

A afirmação de Tanure, Evans e Pucik se comprova através da afirmação feita pelo Expatriado A: “o objetivo da delegação aqui no Brasil foi que precisavam de um candidato que tivesse um perfil de liderança e que este vivenciasse a aculturação e desenvolvimento da matriz que ficava na Alemanha”. E ainda complementou que sua seleção foi realizada a partir de uma

apresentação ao Diretor da Alemanha: “fiz uma apresentação aqui no Brasil em uma sexta-feira e na outra sexta-feira ele me chamou na sala dele e me convidou para ir para a Alemanha”.

Segundo o depoimento do Expatriado B, sua seleção veio de encontro a uma necessidade da empresa. Ele disse: “além de ser uma das poucas funcionárias com o inglês fluente, tive a oportunidade já que a vaga na Holanda era exatamente na área em que eu atuava no Brasil [...] por isso participei da expatriação, estava no momento e no local certo”. A necessidade de haver uma pessoa que alinhava sua experiência com as estratégias organizacionais almejadas pela matriz durante o projeto fez com que o Expatriado B fosse selecionado “De nada adianta assumirmos um projeto sem entender o real objetivo da empresa ao criá-lo [...] assim foi possível me aproximar da cultura da matriz”.

Em relação aos Expatriados C e D, o processo de seleção funcionou diferente dos demais, pois eles se candidataram às vagas disponíveis pela empresa, conforme o Expatriado D exemplifica de maneira geral “sempre somos atualizados sobre as vagas disponíveis na empresa [...] me candidatei a uma e passei pelo processo”. Quando a empresa oferece ao profissional a opção de se candidatar a uma vaga no exterior, Couto (2009) o nomeia como expatriado abrigado, citado anteriormente.

O Expatriado E foi selecionado por possuir as competências necessárias para conduzir um novo projeto, que já havia sido gerido por ele no Brasil. Ele disse: “fui selecionado para liderar uma equipe estrangeira com o objetivo de mapear o mercado Russo e trazer as informações para a matriz [...] já havia participado de um projeto parecido aqui no Brasil, por este motivo era a pessoa mais indicada para conduzi-lo em outro país”. De acordo com Orsi, Bertoia e Lima (2015) quando isso ocorre denomina-se a expatriação com a finalidade de desenvolvimento organizacional, em que o controle e a coordenação das operações internacionais é o foco. Estas transferências são utilizadas para mudar ou manter a estrutura e o processo de decisão da organização e como estratégia de coordenação e controle.

Dentre os cinco entrevistados, apenas dois relataram um treinamento prévio à expatriação e enfatizaram a sua importância. O Expatriado A explica “existe um setor específico para delegação [...] proporcionou-me dois pré-treinamentos no Brasil, um para aprender alemão e outro treinamento intercultural [...] foi essencial para mim, pois me adaptei melhor ao novo ambiente”. Quando questionado, o Expatriado E afirmou que “contrataram uma empresa terceira para aplicar o treinamento intercultural, ensinando sobre a cultura local e linguagem corporal [...] foi ótimo pois aprendi a me portar durante reuniões com pessoas de culturas diferentes a minha”.

No entanto, o Expatriado B evidencia a importância de receber um treinamento anterior à expatriação “não houve orientação antes da viagem, o que acabou atrasando a minha inserção na cultura local”. Com relação aos demais, Expatriado C e D apenas comentaram que não houve nenhum treinamento prévio.

Pode-se observar que nestes casos fica evidente a afirmação de Silva (2009) que aponta a importância para os expatriados de um treinamento intercultural, com o foco em desenvolver as competências e habilidades para lidar com situações inesperadas.

Complementando o autor, Lima e Bordignon (2009), afirmam que os procedimentos de assessoria prestados pela área de Recursos Humanos devem ocorrer antes da viagem, para assegurar que o processo seja evoluído de maneira benéfica ao participante.

Sobre o acompanhamento ao expatriado, O'Donnell (2006) expõe a importância que a assessoria e o acompanhamento ao expatriado representam. Garantir que o funcionário irá se adaptar ao novo ambiente de trabalho muitas vezes é incerto, mas criar um cenário favorável a estas adaptações fazem parte das obrigações das empresas que proporcionam a expatriação, o que foi afirmado pelo Expatriado A “como acompanhamento, a empresa contratou uma

assessoria na Alemanha que fez tudo, o contrato de aluguel, a tradução e me explicou como tudo funcionava [...] aqui no Brasil tive uma empresa que providenciou os documentos, os treinamentos e me apresentou os benefícios”. Os demais entrevistados não possuíam acompanhamento por parte da empresa, e de maneira geral, o Expatriado B afirmou “Não houve orientação [...] o RH da empresa não estava preparado e desconheciam a importância que o acompanhamento trazia”.

4.2 Analisar como as competências gerenciais são desenvolvidas

Todos os expatriados desta pesquisa desenvolveram as competências supracitadas durante o processo de expatriação. No decorrer das entrevistas foi possível observar a importância da interação com os outros indivíduos no desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores, entretanto, estas competências são desenvolvidas de diferentes formas.

O Expatriado A explica: “Eu posso dizer hoje que o convívio com o meu CFO (*Chief Financial Officer*) mundial na Alemanha me fez aprender e desenvolver como gerente [...] foi a pessoa em quem me espelhei [...] ele era um grande líder e as pessoas o seguiam por terem confiança no seu trabalho independente do cargo.” Pode-se identificar por meio deste relato que o Expatriado A desenvolveu suas competências pela “mentoria”, pois segundo Antonello e Godoy (2011) a ela contribui em sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Nem sempre, no entanto, a mentoria ocorrerá de maneira formal ou possuirá um mentor que assuma o papel oficialmente.

O expatriado B descreve uma forma de desenvolvimento de outra competência. Disse: “foi muito na tentativa e no erro, você vai pelo que conhece, então vê que algumas coisas que você conhece não davam certo, mas outras davam”. Antonello e Godoy (2011) definem esta forma de aprendizado como “experiência anterior”, que é a aplicação de conhecimentos adquiridos através de atividades realizadas em outras ocupações, sendo que nem sempre esses conhecimentos são efetivos em um novo cenário desafiador, como neste caso exposto pelo expatriado B. Portanto, a forma de aprendizado caracterizado por Antonello e Godoy (2011) como “experiência” complementa a análise deste caso, pois proporciona a vivência de situações diferentes, mais complexas e difíceis daquelas usualmente vividas.

Esta forma de desenvolvimento definida por Antonello e Godoy (2011) também foi identificada nos depoimentos das entrevistas do Expatriado D “com certeza sem nenhum treinamento, foi tudo no dia a dia [...] aprendi trabalhando com pessoas de diferentes áreas o melhor jeito de tomar as decisões” e do Expatriado E “foi experimental mesmo, na vivência [...] você é surpreendido por situações que precisam de soluções imediatas e tem que decidir”.

Segundo Dutra e Fleury e Ruas (2012), pode-se associar o relato dos Expatriados B, D e C com base na abordagem francesa, no qual a competência não está associada ao conhecimento adquirido, por exemplo, através de treinamentos. Todavia, compreende-se competência como “mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.”.

Baseado no conceito apresentado por Rhinesmith (1992 apud MENEGON; REIS; SARFATI, 2013) é preciso certas características de personalidade e disposição de conhecer sistemas culturais diferentes. O conhecimento acumulado, as experiências profissionais atreladas e a capacidade de comunicação intercultural contribuem para construir um global *mindset*. Isto pode ser observado através do trecho em que o Expatriado C diz “eu tinha que demonstrar que estava correndo atrás, realmente ter tato, diplomacia, além do conhecimento técnico da área [...] então eu tentei trabalhar o máximo possível em parceria com as pessoas, criar relações de amizade, de comprometimento mútuo, para que o fluxo da informação

acontecesse.

4.3 Entender o desenvolvimento individual no processo de expatriação.

Por meio das entrevistas foi possível observar a importância do programa de expatriação e a maneira como contribuiu para o desenvolvimento individual no processo.

Segundo Orsi, Bertoia e Lima (2015), um dos motivos pelo qual as empresas enviam seus executivos ao exterior como expatriados é a busca pelo desenvolvimento de suas carreias a fim de torná-los gestores globais para assumir posições de responsabilidades em ambientes internacionais e complexos. Esta citação respalda a afirmação dos expatriados A, B, C e E, os quais desenvolveram suas carreiras através de promoções após retornarem ao Brasil.

O Expatriado A cita: “Antes eu queria ter assumido um cargo gerencial aqui no Brasil, mas não foi possível na época, pois me falaram que não era a hora e eu não estava preparado [...] depois que eu retornei, houveram duas promoções gerenciais que não seriam possíveis sem a delegação [...] realmente existe um caminho que a expatriação te leva que abre mais portas”. O Expatriado B também obteve um efeito positivo após sua expatriação, pois conforme ele cita “Tive duas promoções após a expatriação e que provavelmente eu também teria se não tivesse participado, mas seria bem mais demorado”. O Expatriado C assumiu uma grande responsabilidade ainda muito jovem “depois do processo de expatriação e ao retornar ao Brasil, virei Diretor financeiro assumindo a minha primeira equipe com 78 pessoas aos 28 anos de idade [...] acho que não teria este cargo com tal responsabilidade se não passasse por essa experiência internacional”. O Expatriado E por sua vez explica: “eu poderia ter chego [...] onde estou, porém, a expatriação foi um fator impulsionador, serviu como um atalho [...] sem dúvidas pulei etapas”.

Ao contrário dos demais, o Expatriado D não teve uma promoção, mas cita os pontos positivos de ter participado do programa “não tive uma promoção propriamente dita, mas desenvolvi um poder de negociação no mercado mais alto para futura mudança de segmento [...] tive aumento no meu escopo de atuação [...] a expatriação com certeza mudou o rumo da minha carreira”.

No processo de expatriação, segundo Camara (2008), o expatriado é exposto a tecnologias ou formas de organização de trabalho avançadas, que volta a empresa mãe replicando o que aprendeu. O profissional é exposto a um ambiente mais avançado e sofisticado e em seu regresso, além da replicação de conhecimento este funcionário obtém ganhos já que sua carreira evolui. Os entrevistados foram unânimes em suas respostas, ao serem questionados se seria possível desenvolver as competências já adquiridas sem passar por um processo de expatriação. O Expatriado A afirma “a expatriação acelerou tanto as coisas pra mim que com apenas 33 anos eu cheguei a um cargo de gerência [...] acredito que nenhuma experiência é maior do que a expatriação pode te oferecer, acredito que há medidas paliativas, mas nenhuma delas é maior do que a vivência da expatriação”. A mesma situação ocorre para o Expatriado B que expõe “eu era um analista durante o período em que fui expatriado [...] após o meu retorno, passei a gerenciar pessoas, meu desenvolvimento foi muito mais rápido e saí da zona de conforto [...] se não tivesse passado pelo programa isso demoraria muito mais tempo”.

O Expatriado C traz uma alternativa interessante para quem não teve a oportunidade de passar pelo programa de expatriação, mas afirma que é de extrema importância: “o MBA pode ser uma boa alternativa para quem quiser desenvolver suas competências [...] posso afirmar que esse programa é essencial para alavancar a carreira de uma maneira muito mais rápida e vivenciar experiências únicas”. É possível comparar essas afirmações com a teoria de Antonello e Godoy (2011) na qual entende-se que vivenciar situações diferentes, mais complexas e difíceis, daquelas usualmente vividas, é uma forma de transformar fraqueza em força, pois ajuda

o indivíduo a enxergar com uma perspectiva mais estratégica como os profissionais em nível gerencial trabalham.

Da mesma forma que os outros expatriados entrevistados, o Expatriado E concorda com a relevância da expatriação na contribuição do desenvolvimento das competências “os treinamentos que tive poderiam acontecer sem necessidade de expatriação, mas todas as competências, aprendizados e principalmente a resiliência dificilmente seriam desenvolvidos tão intensamente como foram durante meu processo de expatriação”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar se a expatriação contribuiu para o desenvolvimento das competências gerenciais do indivíduo.

A partir da análise dos dados pode-se observar a prevalência de formas informais, como a utilização da experiência anterior através de atividades realizadas ou a mobilização por relações de trabalho, cultura, imprevistos, limitações de tempo e recursos, adquiridas durante o processo de expatriação dos entrevistados. Os únicos treinamentos formais observados foram os de preparo para o programa de expatriação, ou seja, aplicados antes da viagem, que não foram considerados como desenvolvedores das competências gerenciais dos indivíduos. Competências estas como

Em relação à aprendizagem informal, a forma de desenvolvimento mais importante foi a de experiência, uma vez que todos relataram ter desenvolvido suas competências enfrentando as dificuldades e desafios no dia a dia do trabalho, sendo um dos casos com auxílio de um mentor informal.

Com exceção de um entrevistado, os demais obtiveram boas promoções de cargos e funções durante e após a expatriação, e mesmo a exceção afirma ter adquirido melhor preparo para o mercado. Outro fator observado é o de que a expatriação da maioria dos entrevistados teve como objetivo a aquisição de conhecimento.

Foram encontradas algumas dificuldades e limitações nesta pesquisa, principalmente com relação a falta de referencial teórico focado em competências gerenciais em processos de expatriação e na falta de disponibilidade dos gestores dentro do perfil de entrevistado para a realização das entrevistas.

Recomenda-se, para estudos subsequentes, pesquisas focadas em definir quais competências gerenciais podem ser desenvolvidas durante o processo de expatriação.

É importante ressaltar que o resultado desta pesquisa não pode ser generalizado a qualquer processo de expatriação visto as particularidades de cada entrevistado e tamanho da amostra utilizada.

Assim, evidencia-se a importância que o processo de expatriação representa para o desenvolvimento de competências gerenciais, sendo utilizada como ferramenta para desenvolver gestores globais. Estes profissionais expostos a ambientes mais avançados, diferentes da sua rotina, trazem um olhar crítico mais realista para solucionar as demandas, e consequentemente, é também um fator impulsionador de carreira para os entrevistados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Daniela. **Expatriação: questão de doação**. In: SEBBEN, Andréa. (Org.). Expatriados.com. Um novo desafio para os rh's interculturais. São Paulo: Artes e Ofícios, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BITTENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFRGS.
- BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning, 2003.
- CAMARA, Pedro B. DA. **Gestão de Pessoas em Contexto Internacional**. Editora Dom Quixote, Lisboa, 2008.
- COUTO, Genésio Lemos. **Expatriação: Vivência dos dois lados**. In: SEBBEN, Andréa. (Org.). Expatriados.com. Um novo desafio para os rh's interculturais. São Paulo: Artes e Ofícios, 2009.
- DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L. e RUAS, R. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo, Atlas, 2012.
- DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- EDSTROM, A.; GALBRAITH, J.R. **Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations**. Administrative Science Quarterly, New York, v.22, n.2, p. 248-263, jun. 1977.
- FAGUNDES, Patrícia M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Tese (Doutorado) – Fac. de Psicologia, PUCRS – Porto Alegre, 2007.
- FISCHER, A.; DUTRA, J.; AMORIM, W. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. Editora Atlas S.A, São Paulo, 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS, Maria. **Especial Negócios Internacionais. Expatriação de Executivos**, FGV-EAESP, VOL.5, nº4, SET./OUT 2006.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 21 nov.2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, Daniela & BORDIGNON, Renata. **Transferências Internacionais**. In: SEBBEN, Andréa. (Org.). Expatriados.com. Um novo desafio para os rh's interculturais. São Paulo: Artes e Ofícios, 2009.

- LUIZ, Renata da Costa R.; SANTOS, Isabel C. Dos; TADEUCCI, Marilsa de Sá R.A **expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira**. ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo 2012)
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: Da revolução Urbana à Revolução Digital. Editora Atlas, São Paulo: 2010.
- MENEGON, Letícia F.; REIS, Germano G.; SARFATI, Gilberto. **Gestão em ambientes multiculturais**. São Paulo, Atlas S.A, 2013.
- NUNES, Lení Hidalgo. **Expatriação de executivos**. São Paulo, Thomson, 2008.
- ORSI, Ademar; BERTOIA, Natacha; LIMA, Mariana B. **Gestão Internacional de Recursos Humanos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2015.
- O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho**: Da parede para a prática. São Paulo: GENTE, 2006.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- SANT'ANNA, Anderson de S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte: 2002.
- SEBBEN, Andréa. **Novos desafios para os Recursos Humanos**. In: - Expatriados.com. Um novo desafio para os rh's interculturais. São Paulo: Artes e Ofícios, 2009.
- SILVA, Natacha B. Da; URBAN, Tatiana P.; SANTOS, Heliani B. Dos. **Internacionalização: Estratégia de Gestão Intercultural de Pessoas**. ANPAD – IV Encontro de Estudos em Estratégias. Recife, 2009.
- SILVA, Jacqueline V. **Quais são os desafios do RH na internacionalização das empresas?** In: SEBBEN, Andréa. (Org.). Expatriados.com. Um novo desafio para os rh's interculturais. São Paulo: Artes e Ofícios, 2009.
- STREIT, Clenir S. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão**: A contribuição da aprendizagem organizacional. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração. Mestrado UFRGS/UNIVATES. Porto Alegre: 2001.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais**. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Compreender o processo de expatriação

1. Como ocorre o processo de expatriação?
2. Como foram os treinamentos/acompanhamentos dados para a preparação do processo de expatriação?
3. Qual era o principal objetivo da participação deste processo de expatriação?

Analisar como as competências gerenciais são desenvolvidas

4. Houve desenvolvimento de alguma competência durante o período de expatriação? Quais?
5. De que forma essas competências citadas foram desenvolvidas?
6. Dessas competências citadas, quais foram desenvolvidas no preparo para o processo e/ou durante?

Entender o desenvolvimento individual no processo de expatriação.

7. Após o processo de expatriação, houve alguma promoção estratégica/gerencial?
8. As competências citadas acima deram suporte a essas novas responsabilidades gerenciais?
9. Como essas competências poderiam ser desenvolvidas se o processo de expatriação não tivesse ocorrido?