

# CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Isabel Cristina dos Santos<sup>2</sup>  
 Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci<sup>2</sup>

## Resumo

Este trabalho discute a efetividade da expatriação como uma estratégia de aprendizagem organizacional e de formação da carreira de executivos de nível global. A pesquisa tem caráter qualitativo e delineamento exploratório-descritivo. O estudo foi pautado em análise documental de pesquisas realizadas na Pós-graduação da Universidade de Taubaté e em dois casos de expatriação observados e descritos como relato de experiência. Os resultados evidenciam ambigüidades na percepção do valor agregado à carreira do expatriado. Há um desequilíbrio na relação sacrifício X benefício da vivência no exterior. As percepções tendem a ser dissonantes entre expatriados casados e solteiros: a expatriação vista como meio de progresso de carreira é mais esperada no primeiro grupo. No segundo grupo – solteiros -, a expatriação é vista como um desafio. O acompanhamento da família é visto como um importante mecanismo de regulação da adaptação cultural, reduzindo os efeitos deletérios do estresse causado pela mudança de país e cultura. Foram destacadas dificuldades na convivência multicultural devido aos estereótipos associadas às diferenças culturais.

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

## CONSIDERATIONS ON EXPATRIATION PROCESS AS A LEARNING ORGANIZATION STRATEGY

### Abstract

This paper discusses the effectiveness of expatriation as a strategy for organizational learning and career training for executives globally. The research is qualitative and exploratory-descriptive design. The study was ruled by the documental analysis of research conducted at the Graduate University of Taubaté and in two cases of expatriation subjected to the technique of non-participant observation. The results reveal ambiguities in the perception of added value to the career of the expatriate. There is an imbalance in the benefit of the sacrifice X experience abroad. Perceptions tend to be discordant between married and single expatriates, expatriation seen as a means of career advancement is more expected in the first group. In the second group, the expatriation is seen as a challenge. Family's presence is seen as an important regulatory mechanism of cultural adaptation, reducing the deleterious effects of stress caused by the change of country and culture. Were highlighted difficulties in multicultural due to the stereotypes associated with cultural differences.

**Keywords:** Expatriation; Organizational learning; Multicultural coexistence; Stereotypes.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2011, São Paulo, SP, Brasil.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia, pesquisadora do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

## 1 INTRODUÇÃO

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

Porém, reconhecidamente, este é um processo que exige altos investimentos, por parte da empresa, e uma cota considerável de sacrifício pessoal e familiar, por parte do profissional expatriado, especialmente, durante o processo de adaptação cultural. Além disso, observa-se o predomínio de estereótipos em ambas as culturas: de acolhimento e de origem do expatriado, o que, muitas vezes, podem resultar em perdas significativas, ao longo do período de expatriação.

O objetivo deste artigo é discutir a efetividade da expatriação como estratégia para geração de conhecimento organizacional, sendo este o objetivo principal deste trabalho.

### 1.1 Uma Breve Revisão Teórica

Santos<sup>(1)</sup> descreve que a geração do conhecimento, enquanto modelo, deve observar quatro dimensões específicas, que se referem: ao desenvolvimento da capacidade do homem em compreender fenômenos e suas implicações (mitológica); distinção da durabilidade dos fenômenos e dos objetos a eles relacionados (cosmológica); à inserção do indivíduo em um grupo com interesses e desafios comuns (sociológica); e o processo de aprendizagem, que envolve as estratégias e meios que tornam efetiva a transferência de conhecimento. Em suma, a geração do conhecimento demanda modelo, estratégia e aplicação. A palavra chave deste processo é a integração.

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

Santos<sup>(1)</sup> identificou na literatura, moderna e contemporânea, algumas associações entre conhecimento, método e aprendizagem. Segundo a autora, a visão kantiana considera a experiência como a base do conhecimento. Essa experiência seria sempre determinada pela percepção subjetiva das condições espaço-temporais que definiriam o fenômeno, e o interpretariam como uma realidade fundada que se manifesta por nosso aparelho sensível.

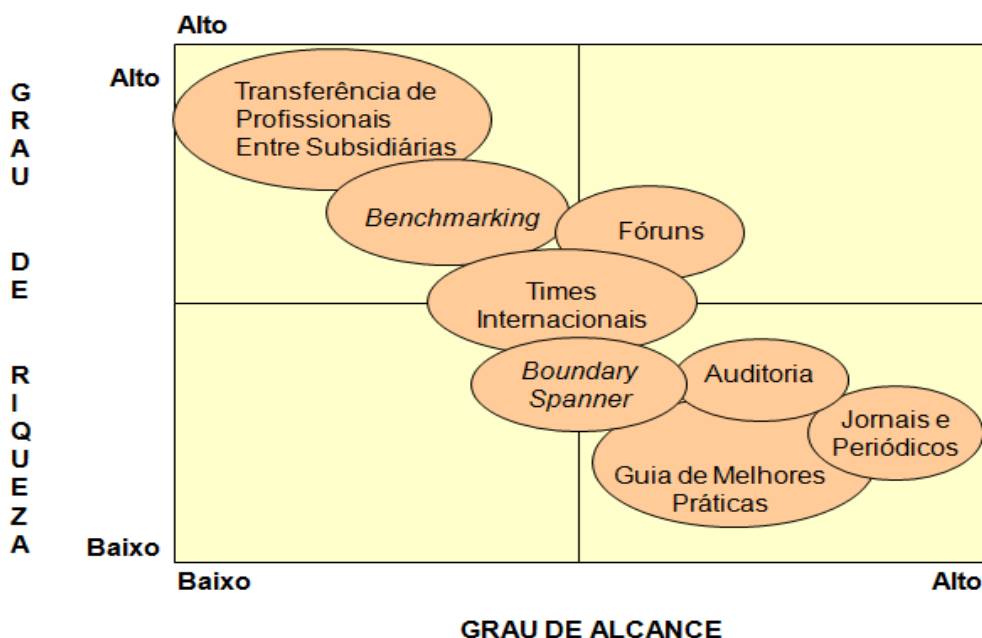
Assim, a vivência aprofunda os sentidos da razão e estabelece uma ponte com a realidade percebida, permitindo que o conhecimento se torne aplicável. Essa vivência define o conhecimento denominado sensível, transferível somente por metáforas e pela experiência, segundo Granger.<sup>(2)</sup>

Chai,<sup>(3)</sup> ao descrever as estratégias de geração de conhecimento, estabeleceu uma tipologia, segundo a qual o conhecimento classifica-se em explícito, tácito e local, que somadas ao conhecimento sensível, oferecem a tipologia apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1:** Tipologia do Conhecimento.<sup>(1)</sup>

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

Chai<sup>(3)</sup> analisou os diferentes mecanismos de transferência de conhecimento, considerando o comportamento de duas variáveis: grau de riqueza e grau de alcance da estratégia escolhida. Assim sendo, a pesquisa do autor resultou na Figura 2.

**Figura 2:** Matriz de transferência de conhecimento.<sup>(3)</sup>

Entre as práticas de geração de conhecimento organizacional, a transferência de profissionais entre subsidiárias, ou expatriação, é apontada como a mais efetiva,

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

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

O modelo de carreiras proteanas proposto por Hall, em 1995, pressupõe o gerenciamento de sua carreira e o redirecionamento toda vez que o ambiente exigir. Ainda para Hall<sup>(4)</sup> esse processo de direcionamento de carreira proteana pressupõe aprendizado contínuo, desafios constantes e autodireção. Esse procedimento de aprendizagem envolve a aquisição de novas habilidades e conhecimentos o que desperta no executivo a vontade de mudanças constantes e novos desafios tendo como consequência a não fixação em um único trabalho estável e de longa duração. A expatriação pode ser uma forma de a organização manter este executivo na empresa por mais tempo e ter as vantagens das inovações aprendidas.

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

## 1.2 Estereótipos e Preconceitos

Os psicólogos sociais que estudam estereótipos e preconceitos consideram os dois conceitos muito inter-relacionados. Acreditam que o estereótipo é o componente cognitivo de atitudes preconceituosas, como avalia Harding.<sup>(5)</sup>

Para Krech,<sup>(6)</sup> o preconceito é uma atitude desfavorável diante de um objeto, que tende a estar muito estereotipado, ter grande carga emocional e não mudar, facilmente, através de informação contrária.

Outros teóricos, como Allport<sup>(7)</sup> sugerem que estereótipos são funcionais para o indivíduo, permitindo racionalização do seu preconceito contra um grupo.

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

A base para esta inevitabilidade do preconceito reside no pressuposto de que se existem estereótipos, os preconceitos surgirão. Essa abordagem sugere que os estereótipos são automaticamente aplicados para membros do grupo estereotipado Devine.<sup>(8)</sup>

Os estereótipos foram estudados e definidos a partir de algumas concepções, a seguir serão apresentadas as definições por abordagens.

- *Crenças Generalizadas*

Estereotipar pode ser definido como a tendência a atribuir características generalizadas e simplificadas a grupos de pessoas na forma de rotular verbalmente e agir contra os membros destes grupos segundo esses rótulos. Um estereótipo é uma crença exagerada associada a uma categoria Allport.<sup>(7)</sup>

- *Categorias ou conceitos*

Um estereótipo é comumente pensado envolvendo uma resposta categórica, ou seja, a sociedade é suficiente para provocar julgamentos que estimulam as pessoas a possuir todos os atributos pertencentes a essa categoria Secord.<sup>(9)</sup>

- **Aprendizagem**  
Diferentes de outras generalizações, os estereótipos não são baseados numa coleção de dados indutivos, mas em comentários de pessoa a pessoa, rumores e pequenas histórias e evidências que são insuficientes para justificar a generalização.
- **Personalidade**  
Para Adorno <sup>(10)</sup> o estereótipo é a disposição de pensar numa categorização rígida.  
Ainda para o autor, os estereótipos são uma expressão das tendências profundas da personalidade individual. Chegou a esta conclusão após relacionar o anti-semitismo e o etnocentrismo em um grupo de estudantes universitários, comprovando a importância da personalidade na atitude anti-semita ou qualquer outra atitude etnocêntrica.

O preconceito reflete as normas culturais. Isolado, os fatores de personalidade não são suficientes para explicar o preconceito, ou seja, a atitude preconceituosa é aprendida por meio do processo de socialização, no entanto sofre influências das características de personalidade Pettigrew. <sup>(11)</sup>

### 1.3 Estereótipos e Divergências Interculturais

Hall, <sup>(4)</sup> realizou um estudo com a finalidade de conhecer as percepções mútuas de cultura em um grupo de americanos e alemães. O estudo apontou que mesmo em países desenvolvidos como a Alemanha e os Estados Unidos os estereótipos seguidos de atitudes preconceituosas existem, provocando barreiras interculturais. O estudo demonstrou que os americanos têm estereótipos negativos e positivos com relação aos alemães como: são rudes, sérios, fechados e muito eficientes. Da mesma forma os alemães avaliaram os americanos como: superficiais, estúpidos e modernos.

Para Tanure <sup>(12)</sup> os estereótipos são criações culturais e que quando se descreve outra cultura os estereótipos aparecem naturalmente. Para a autora a importância de se conhecer um estereótipo é superá-lo e compreender como esta percepção pode influenciar os resultados do negócio.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa está fundamentada na análise documental de parte de uma pesquisa conduzida no Programa de Pós-graduação da Universidade de Taubaté - Unitau, no curso de Gestão de Recursos Humanos. Esta pesquisa foi desenvolvida por Luiz <sup>(13)</sup>, sob orientação de Santos, <sup>(1)</sup> e investiga alguns processos de expatriação e explora a percepção dos profissionais expatriados, quanto aos aspectos relativos à convivência multicultural. Obteve uma amostra por conveniência de 24 sujeitos, de cinco empresas da região, que responderam a um questionário auto-aplicado, avaliado pela Escala de Likert, enviado e devolvido por meio eletrônico. A pesquisa transcorreu no segundo semestre de 2009.

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

Trata, então, de uma pesquisa de caráter qualitativo, caracterizada como pesquisa documental, complementada por relatos de experiência.

### 3 RESULTADOS

Na pesquisa de Luz,<sup>(13)</sup> foram consultados expatriados de cinco empresas da região. Essas empresas enquadram-se na descrição feita no Quadro 3.

**Quadro 3:** Paineis de empresas participantes.

| Ref | Ramo de Negócios  | Localização | No. Respostas |
|-----|---|-------------|---------------|
| A   | Indústria de material ferroviário e produção de energia | 70 Países   | 5             |
| B   | Empresa Automobilística                                 | 25 Países   | 3             |
| C   | Treinamento Militar e Inteligência                      | 3 Países    | 4             |
| D   | Empresa Ambiental e Hidrogeologia                       | 70 Países   | 1             |
| E   | Siderúrgica de produção de tubos de aço                 | 46 Países   | 11            |

Os respondentes apresentam o seguinte perfil:

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

Sobre o processo de expatriação, foram formuladas 23 questões e obtidas as seguintes médias, avaliadas numa escala entre 1 (Discordo totalmente) e 6 (Concordo Totalmente).

Tabela 4: Respostas Obtidas<sup>(13)</sup>

| Nr. | Conteúdo da Afirmação: a expatriação ...   | Média dos Respondentes das Empresas |      |      |      |      | Média Geral |
|-----|--|-------------------------------------|------|------|------|------|-------------|
|     |  | A                                   | B    | C    | D    | E    |             |
| 1   | Treina os profissionais para lidar com mudanças, adaptação aos novos padrões culturais e jogos de poder.                           | 4,00                                | 4,67 | 5,25 | 5,00 | 4,73 | 4,73        |
| 2   | Possibilita questionar idéias pré-concebidas a respeito de outras pessoas e culturas.  | 4,60                                | 5,67 | 5,50 | 6,00 | 4,91 | 5,34        |
| 3   | Induz as empresas a conciliar a dimensão familiar, oferecendo apoio aos acompanhantes.   | 4,00                                | 4,67 | 4,00 | 2,00 | 3,91 | 3,72        |
| 4   | Induz a empresa a oferecer apoio prático e facilidades à família, quando esta fica no país de origem.                              | 2,20                                | 3,67 | 4,25 | 1,00 | 4,00 | 3,02        |
| 5   | Gera oportunidades de aprendizado sobre as quais as carreiras globais são formadas.  | 3,80                                | 5,33 | 4,50 | 4,00 | 4,82 | 4,49        |
| 6   | Induz a empresa a oferecer, no país de acolhimento, condições de vida semelhantes ao do país de origem.                            | 4,00                                | 4,67 | 5,00 | 1,00 | 4,55 | 3,84        |
| 7   | Ensina o profissional a desenvolver competências sociais associadas à flexibilidade, a leitura de cenários e ao desafio.           | 4,80                                | 4,67 | 5,75 | 5,00 | 5,27 | 5,10        |
| 8   | Exige adaptação cultural ao novo contexto e esta capacidade é fator-chave para o sucesso do processo.                              | 5,20                                | 5,33 | 5,00 | 5,00 | 5,18 | 5,14        |
| 9   | Requer do expatriado reestruturação, desenvolvimento e adaptação em resposta às exigências do novo ambiente.                       | 4,80                                | 5,33 | 5,00 | 6,00 | 4,73 | 5,17        |
| 10  | Induz o expatriado a desenvolver capacidade de lidar com diferenças culturais, técnicas e do ambiente.                             | 4,80                                | 4,33 | 5,50 | 5,00 | 5,00 | 4,93        |
| 11  | Requer capacidade de adaptação e esta é uma das competências exigidas dos executivos.  | 4,80                                | 5,33 | 5,50 | 5,00 | 5,18 | 5,16        |
| 12  | Gera dificuldades de ajuste dos expatriados em relação ao ambiente social e valores culturais.                                     | 5,20                                | 5,33 | 5,00 | 6,00 | 5,27 | 5,36        |
| 13  | Objetivos comuns e a cultura do trabalho em equipe são elementos facilitadores de uma missão internacional.                        | 5,20                                | 5,33 | 5,00 | 6,00 | 5,27 | 5,36        |
| 14  | Desafia a capacidade do executivo em lidar com as diferenças culturais e seus impactos.  | 5,20                                | 5,33 | 5,00 | 6,00 | 5,27 | 5,36        |
| 15  | Pode ser bem-sucedida se houver um conhecimento prévio da cultura do país de acolhimento.  | 5,20                                | 5,33 | 5,00 | 6,00 | 5,27 | 5,36        |
| 16  | O processo de expatriação é uma estratégia para enriquecimento profissional e amadurecimento da carreira.                          | 5,20                                | 5,33 | 5,00 | 6,00 | 5,27 | 5,36        |
| 17  | Limitações no idioma do país de acolhimento, pode gerar uma barreira à adaptação do expatriado.                                    | 4,80                                | 4,00 | 3,75 | 4,00 | 4,73 | 4,26        |
| 18  | É uma decisão pessoal consciente adaptar-se aos hábitos, leis, políticas, economia e costumes locais.                              | 4,40                                | 4,67 | 4,75 | 5,00 | 4,27 | 4,62        |
| 19  | Pode ser um processo mais fácil se o expatriado colher informações prévias do país de acolhimento.                                 | 4,40                                | 5,33 | 5,00 | 3,00 | 4,09 | 4,36        |
| 20  | Pode tornar-se mais fácil se a empresa de origem oferecer apoio psicológico e recursos fornecidos para o expatriado e sua família. | 4,20                                | 4,33 | 5,00 | 6,00 | 4,45 | 4,80        |
| 21  | A presença e o apoio familiar proporcionam equilíbrio ao processo de expatriação.  | 5,40                                | 5,00 | 5,75 | 2,00 | 4,82 | 4,59        |
| 22  | Terá menor risco de adaptação se profissional expatriado viajar sem a família.   | 5,40                                | 5,33 | 5,75 | 2,00 | 4,91 | 4,68        |
| 23  | Requer suporte para redução do choque cultural e alcance das metas do processo sem impactos na sua vida pessoal.                   | 4,60                                | 5,33 | 5,25 | 5,00 | 4,82 | 5,00        |

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

No grupo relativo à aprendizagem organizacional foram consideradas as questões 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 17 e 19, estabelecendo nova média aritmética simples



equivalente a 4,90. No segundo grupo foi obtida a média aritmética simples de 4,83, considerando as questões 3, 6, 11, 13, 14, 16 e 23. E, finalmente, nas questões relacionadas à família foi obtida a média de 4,2.

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

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

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

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

### 3.1 Relatos de Experiência

**Caso 1:** O primeiro relato de experiência refere-se a um monitoramento à uma família expatriada, feito em 2009, feita de forma estruturada, solicitado por uma empresa multinacional, presente em mais de 50 países e líder na fabricação de produtos para uso hospitalar.

A família de expatriados monitorada é composta por dois membros, marido, executivo da empresa e por sua esposa, comerciante de produtos voltados à classe A na sua cidade de origem. O casal foi transferido de um país sulamericano para o Brasil.

Durante a primeira etapa da entrevista de monitoramento foram registradas as seguintes situações:

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

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

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

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

No tempo de permanência, o casal ainda não socializara com grupos locais e tampouco com outros expatriados.





A esposa apontava a empregada como sua melhor amiga e fonte única de relacionamento local; o esposo indicava os seus colegas de trabalhos como fonte de relacionamento social, porém confinado ao horário de trabalho.

A esposa considerava certo o retorno à cidade de origem, o marido considerava certa uma promoção na localidade, ou na cidade de origem ou para qualquer outro país, embora sua posição na cidade de origem estivesse ocupada, por outro profissional, recém-promovido.

**Caso 2:** Refere-se à um membro da equipe selecionada para o início das atividades da subsidiária brasileira, de uma multinacional com presença global. A família fora transferida de um país da América do Sul para o Brasil e era formada pelo pai, executivo do setor comercial, mãe, profissional do setor de telecomunicações e um filho de 3 anos de idade. O caso a seguir ocorreu em 1997, é relatado a partir da percepção do observador.

Foram observadas as seguintes circunstâncias:

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

Uma vez expatriados, a demora tanto na concessão de visto de trabalho quanto da chegada do mobiliário gerou um tempo ocioso na família do expatriado, o que provocou um sentimento de melancolia na família, especialmente na esposa.

A distância da família e as dificuldades de comunicação, em tempo real, somados à falta de atividade profissional da esposa, e as longas jornadas de trabalho do marido, culminando com uma doença viral que atingiu o filho do casal, que já se adaptava na escola infantil, contribuíram para o acirramento de atritos na família.

Na metade do tempo previsto e antes que os resultados fossem alcançados, o empregado expatriado pediu retorno ao país de origem.

#### **4 DISCUSSÃO**

Os dados obtidos tanto na pesquisa com as empresas quanto no relato de experiência reafirmam a posição de Hall<sup>(4)</sup> quanto às carreiras proteanas onde o indivíduo é responsável pelo seu desenvolvimento, ele decide os rumos que sua carreira vai tomar. Não encaram o processo de expatriação como uma situação definitiva, mas sim como mais uma etapa.

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

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

A dificuldade e até mesmo a falta de empenho em se adaptarem a realidade local pode refletir um comportamento preconceituoso baseado em estereótipos culturais, conforme destaca Tanure.<sup>(10)</sup>

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

Desta forma os expatriados aprendem muito mais tecnicamente do que desenvolvem competências sociais diversificadas por não interagirem de forma



efetiva com as pessoas que compõe o grupo de trabalho fora do contexto. Deixam de observar comportamentos sociais mais amplos, apresentados fora do contexto organizacional.

## 5 CONCLUSÃO

Como toda estratégia de Recursos Humanos, a expatriação deve ser prévia e cuidadosamente avaliada.. Não apenas sob o aspecto do dispêndio financeiro, mas, principalmente pelas implicações nas relações familiares e geração de expectativas. É preciso considerar, e esclarecer ao expatriado e família, aspectos particulares da sociedade de acolhimento, que superam as características da cultura local. Idealmente, ambos os grupos – de inserção e o de acolhimento – deveriam ser preparados para a coexistência multicultural. Porém, observa-se que as organizações consideram o sucesso na convivência multicultural, um desafio exclusivamente atribuído ao expatriado. As famílias, de modo geral, são pouco focalizadas no processo, e elas são um elemento facilitar ou deflagrador de uma crise na adaptação do expatriado.

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

## REFERÊNCIAS

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