













## *O processo de internacionalização das empresas e o profissional expatriado*

*The internationalization process of companies and the expatriated professional*

*José Cândido da Silva Nóbrega<sup>1</sup>; Patricio Borges Maracaja Freitas<sup>2</sup> Aline Carla de Medeiros<sup>3</sup>; Francisco das Chagas Bezerra Neto<sup>4</sup>; Daniele Brasil Alves<sup>5</sup>; Maria Barbosa de Queiroga<sup>6</sup>*

 <http://lattes.cnpq.br/6841925277815403>  <https://orcid.org/0000-0002-0976-3763> GVAAB E-mail: [jcneto@cajueiromotos.com.br](mailto:jcneto@cajueiromotos.com.br)  
;  <http://lattes.cnpq.br/5767308356895558>  <https://orcid.org/0000-0003-4812-0389>;  <http://lattes.cnpq.br/6587099361548333>   
<https://orcid.org/0000-0002-0161-3541>;  <http://lattes.cnpq.br/6698512043027261>  <https://orcid.org/0000-0001-6232-4383>;   
<http://lattes.cnpq.br/7413565210586540>;  <https://orcid.org/0000-0003-0652-6719>

### ARTIGO

Recebido: 28/01/2020  
Aprovado: 28/12/2020

#### *Palavras-chave:*

Globalização  
empresarial;  
Organização.  
Conhecimentos

#### *Key words:*

Business globalization;  
Organization.  
Knowledge

### RESUMO

Esse estudo parte da observação de que o mundo se globalizou. Cada vez mais é observável a presença de expatriados dentro do contexto organizacional e nota-se que muitas empresas não estão preparadas para lidar com essa nova realidade. Justifica-se a realização desse estudo, pois será uma oportunidade para refletir sobre como o comportamento intercultural gera impacto a cultura organizacional. Sabe-se que o processo de expatriação e a adaptação pode não ser fácil, assim busca-se verificar como o profissional pode agir como um promotor de estratégias para a adaptação de estrangeiros em diferentes contextos organizacionais. Os resultados encontrados nesse estudo também são uma forma de ampliar o conhecimento divulgar a abrangência do processo de internacionalização de empresas no estabelecimento de diálogos interculturais eficientes que visam contribuir com a adaptação de um expatriado em uma cultura organizacional.

### ABSTRACT

This study starts from the observation that the world has globalized. It is increasingly possible to observe the presence of expatriates within the organizational context and it is noted that many companies are not prepared to deal with this new reality. This study is justified, as it will be an opportunity to reflect on how intercultural behavior impacts organizational culture. It is known that the expatriation and adaptation process may not be easy, so we seek to verify how the professional can act as a promoter of strategies for the adaptation of foreigners in different organizational contexts. The results found in this study are also a way of expanding knowledge to disseminate the scope of the internationalization process of companies in the establishment of efficient intercultural dialogues that aim to contribute to the adaptation of an expatriate in an organizational culture.

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente vive-se em uma sociedade informatizada, globalizada, isso já não é mais o futuro; é o presente. Nesse contexto, temos um cenário de uma aldeia global, no qual tudo se internacionaliza, inclusive as oportunidades de emprego (NARDINI, 2014). Mas, observa-se que essa realidade está causando impacto na cultura organizacional das empresas, que em muitos casos estão despreparadas para mediar relações laborais interculturais.

Acredita-se que isso acontece, porque muitas empresas não possuem políticas internas que incentivam as trocas de conhecimento, o que certamente dificulta o processo de adaptação de expatriados. Nesse cenário, o papel do profissional pode ser essencial para o fomento de diálogos interculturais eficientes (SPANGER, 2012).

## **Cultura**

De acordo com Nadler (1993) o termo "cultura" foi originalmente usado na Alemanha no final do século XVIII em estudos de história, e foi usado para descrever um tipo de evolução no progresso da humanidade.

Na língua francesa o uso da palavra originalmente tinha o significado de culto religioso (cultura), embora os termos "alta costura" ou "cuture" também foram usados para designar um campo lavrado e semeado. Somente muito tempo depois, os franceses usaram genericamente o termo cultura para designar a formação do espírito (HANDY, 1994, p.80).

Assim, cultura passou a significar progresso intelectual de uma pessoa e, mais em geral, uma das atividades humanas. A cultura é uma resposta dos seres humanos às exigências do seu meio ambiente. Todos nós temos uma "cultura", enquanto participamos de um grupo humano, no qual desenvolvemos uma série de estratégias para enfrentar o ambiente que nos rodeia.

## **Cultura Organizacional**

No âmbito corporativo, a cultura organizacional é um "conjunto de valores, crenças, entendimentos e modos de pensar que são compartilhados pelos membros da organização e ensinados aos novos membros como correto" (JOHAN, 2004, p.115). A finalidade da cultura é fornecer aos membros um sentido de identidade organizacional e gerar um compromisso com as crenças e valores.

A cultura organizacional é o comportamento e as práticas que permitem a sobrevivência e qualidade de vida das pessoas dentro da organização (SANTOS, 2020). Cultura é um padrão de pressupostos básicos para os nossos propósitos, já a cultura organizacional é o comportamento de todos os membros da organização, tanto formais como informais, que criam um "sistema simbólico criado, aprendido e transmitido internamente na organização, a fim de atender as demandas do ambiente no cumprimento de sua missão" (JOHAN, 2004).

A cultura organizacional portanto, é o resultado que reflete ambos padrões de comportamento, de crenças e de valores dos membros da organização e pode vir a ser visto como uma ferramenta estratégica para a sobrevivência da empresa (SILVA,

2019). Os aspectos formais, da imagem corporativa, ritos, cerimônias, regras e a forma em que as atividades denotam os aspectos visíveis e superficiais da cultura são práticas diretamente relacionadas com a administração tradicional (NADLER, 1993). No entanto, são os valores, crenças, práticas informais e até a personalidade que formam a cultura subjacente das organizações.

## **Globalização**

De acordo com Friedman (2007) a globalização evoluiu e se encontra hoje no seu terceiro patamar. As três eras da globalização possuem características muito particulares e contribuíram, cada uma a seu tempo, para que fossem experimentadas novas formas de comportamento e relacionamento nos dias de hoje. Friedman (2007) observou fatos que marcaram o rumo da História desde o início das Grandes Navegações até o processo de comunicação virtual que se conhece.

Friedman (2007) defende que o século XXI marca uma nova era de acontecimentos nas relações humanas. A Globalização 1.0 foi a globalização dos países, a Globalização 2.0, a das empresas e, agora, na era da Globalização 3.0, é a globalização do indivíduo, relacionada à recém-descoberta capacidade individual de colaborar e concorrer em âmbito mundial. O elemento que está permitindo esta globalização do ser humano é a "convergência entre o computador pessoal (que subitamente permitiu a cada indivíduo tornar-se autor de seu próprio conteúdo em forma digital), o cabo de fibra ótica (que subitamente permitiu a todos aqueles indivíduos acessar cada vez mais conteúdo digital no mundo por quase nada) e o aumento dos *softwares* de fluxo de trabalho (que permitiu aos indivíduos de todo o mundo colaborar com aquele mesmo conteúdo digital estando em qualquer lugar, independentemente da distância entre eles)" (FRIEDMAN, 2007; PECHANSKY, 2018).

Para Ianni (1998) a globalização traz consigo metáforas como "economia-mundo", "sistema-mundo", "*shopping center* global", "Disneylândia global", "nova visão internacional do trabalho", "moeda global", "cidade global", "capitalismo global", "mundo sem fronteiras", "tecnocosmo", "planeta Terra", "desterritorialização", "miniaturização", "hegemonia global", "fim da geografia", "fim da história" e outras mais. Essas expressões fazem parte de muitas bibliografias relacionadas ao fenômeno da globalização. Ianni (1998) afirma que a Terra deixou de ser meramente uma figura astronômica para ganhar verdadeiramente significação histórica.

## **Interculturalidade**

A interculturalidade pode ser definida como a integração e intercâmbio entre diferentes culturas, gerando um fluxo contínuo de informações, ideias e pessoas (de acordo com o CPDEC- Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada). A gestão da interculturalidade no ambiente organizacional e no processo de negociação entre executivos oriundos de países diferentes abre um precedente para o profissional, uma vez que este profissional possui como base a habilidade de dialogar com grupos distintos (NUNES, 2020).

A gestão da interculturalidade corresponde, assim, a uma habilidade gerencial contemporânea da qual nenhum profissional diretamente envolvido com negócios pode prescindir.

Portanto, um dos principais pontos a serem compreendidos no universo intercultural é o que possibilita o profissional a lidar com seus semelhantes, igualmente diferentes na origem e história culturais. A quinta competência da inteligência emocional, o relacionamento interpessoal, desenvolvida por Goleman (1995) também é uma das bases para o desenvolvimento das demais habilidades componentes da interculturalidade, ou a chamada inteligência cultural, conceito desenvolvido por Thomas e Inkson (2006) (SILVA, 2018; MATERA, 2019). Os autores alertam para a relevância de os profissionais estudarem e aprenderem a desenvolver a inteligência cultural, com a finalidade de tornarem mais bem-sucedidas suas relações com povos estrangeiros.

## **Empresa**

De acordo com Kotler (1998) uma empresa é uma **unidade social**, composta por técnicos e elementos humanos, materiais, que pretende fazer um lucro através da sua participação no mercado de bens e serviços. Para isso, ele faz uso dos **fatores de produção** (trabalho, terra e capital) (FERREIRA, 2020).

## **Comportamento organizacional**

É o estudo e a aplicação de conhecimento sobre como as pessoas se comportam individualmente e em conjunto nas organizações. Ele também procura identificar maneiras pelas quais os indivíduos podem agir de forma mais eficaz. O comportamento organizacional ajuda os empregadores a observar o comportamento dos indivíduos na organização e facilita a compreensão da complexidade das relações interpessoais em que as pessoas interagem (KOTLER, 1998; DONDA, 2020).

Há um conjunto de forças que afetam os negócios, eles podem ser classificados em quatro áreas: pessoas, estrutura, tecnologia e meio ambiente em que a empresa opera (KOTLER, 1998):

**Pessoas:** Em uma empresa de pessoas são partes do sistema social interna, que consiste de indivíduos e grupos grandes e pequenos. Há grupos informais ou não oficiais, bem como oficial formal. Os grupos humanos são dinâmicos porque eles formam, mudam e decadência; pessoas estão a viver, pensar e sentimentos, trabalhando em uma empresa ou organização a alcançar seus objetivos seres (FERREIRA, 2018). Deve ser lembrado que as empresas e organizações existem para servir as pessoas, em vez de pessoas existem para servir organizações. Atualmente, a força de trabalho é muito diversificado, o que significa que os trabalhadores têm uma ampla gama de fundos talentos e objetivos educacionais. Por que os empresários devem estar preparados para situações em que algumas pessoas querem impor sua própria vontade e maneira de trabalhar, esquecendo seu compromisso com a empresa ou seus objetivos.

**Estrutura:** Define a relação formal das funções das pessoas e organizações empresariais. Diferentes trabalhos são

necessários para realizar todas as atividades da empresa. Em uma empresa de todos eles deve estar relacionados forma estruturada para coordenar eficazmente seu trabalho; a ausência de uma estrutura dessas relações pode causar sérios problemas para a cooperação, negociação e tomada de decisão (BERGUE, 2020).

**Tecnologia:** A tecnologia fornece os recursos com os quais as pessoas trabalham e influenciam as tarefas que desempenham com a sua ajuda edifícios do construto, máquinas são projetados, os processos de trabalho são criados, etc. A tecnologia também afeta significativamente as relações de trabalho e os trabalhadores estarem em uma fábrica de tijolos não estão relacionadas, da mesma forma como um restaurante (RODRIGUES, 2010). A grande vantagem da tecnologia é permitir que as pessoas a trabalhar mais e melhor, embora restrita, de várias maneiras, eles têm os custos e benefícios (BERGUE, 2020; VICENTE, 2020).

**Ambiente:** Todas as empresas que operam no contexto de um interno e um ambiente externo. Nenhuma empresa existe isoladamente, é parte de um sistema maior, que inclui muitos outros elementos, tais como governo, famílias e outras empresas. Nenhuma empresa pode escapar à influência do meio ambiente externo. Isso afeta as atitudes das pessoas e as condições de trabalho e gerar competição por recursos e poder. É algo que deve ser considerado no estudo do comportamento humano nas organizações (PORTO, 2020).

O conhecimento é uma informação que permite que ações sejam coordenadas para atender a demanda da sociedade de exploração das competências da organização. No entanto, as diferentes entidades, nem mesmo chegam perto de sua verdadeira dimensão (NONATO JÚNIOR, 2009). "A transferência do conhecimento é essencial no momento da chegada de novos sujeitos no contexto organizacional" (RODIGHERO *et al*, 2009, p.110).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento tornou-se um elemento-chave para o sucesso das organizações que procuram gerar um valor acrescentado de diferenciação dos seus produtos/serviços. Cada vez mais, as organizações em seus planos estratégicos incorporam métodos para capturar o conhecimento de seus funcionários e utilizam ferramentas com o objetivo de reunir o conhecimento dos trabalhadores criando um valor agregado por meio de um processo de transferência (TERRA, 2005).

Nas últimas décadas vimos uma expansão de negócio sem precedentes na história da humanidade. Este processo de crescimento e transformação contínua tem sua origem em um desafio comum a todos os seres vivos: a luta pela sobrevivência. O sucesso ou fracasso de empresas depende da sua capacidade para alcançar uma forte posição competitiva, e isso leva à necessidade de satisfazer os desejos de alguns clientes que cada vez mais exigem uma melhora da eficiência da produção e continuamente se adaptam às mudanças de um ambiente global, dinâmico e competitivo (NONATO JÚNIOR, 2009).

Perante este cenário, não é estranho ver como nos últimos anos, a inovação tem adquirido um papel cada vez mais importante em um número crescente de organizações, empresas, e até mesmo nações. Afinal, as empresas inovadoras estão melhor preparadas para operar em ambientes instáveis. No entanto, para a inovação ser verdadeiramente útil, ela deve favorecer os interesses, necessidades e exigências da sociedade (NONATO JÚNIOR, 2009).

O contexto atual exige uma mudança de mentalidade em organizações que incluem entre as suas missões a gestão e transferência de conhecimento que possuem.

Para acomodar esta nova mentalidade, as empresas precisam evoluir de uma organização clássica para uma abordagem mais globalizada promovendo uma maior interação, de forma mais contínua e dinâmica (TERRA, 2005). Como um resultado da mudança sociocultural e econômico nos últimos anos, todas as organizações têm sido forçadas a otimizar a gestão dos seus conhecimentos para conseguir uma transferência mais eficiente.

No mundo dos negócios globais os profissionais precisam compreender a dimensão da mudança sociocultural e econômica, pois todo o trabalho executado por executivos e por profissionais que trabalham diretamente com o relacionamento na empresa tem como base a estrutura interpessoal. Ninguém consegue negociar sozinho porque existe sempre o outro lado. As empresas do mundo global precisaram globalizar seus funcionários e, no meio do processo, muitas restringiram a globalização ao conhecimento de outros idiomas estrangeiros (SCHNEIDER, 2016).

Portanto, falar em alteridade na cultura exige um esforço maior por parte dos atores do ambiente que se discute, que é o ambiente global e intercultural. O respeito ao limite do outro é

condição primordial para o estabelecimento de relações de negócios bem-sucedidas. Esses conceitos permeiam a questão da alteridade, no que se refere à identidade cultural, pois se estudamos que a cultura não é inerente ao indivíduo, posto que é adquirida, a identidade cultural também não é inerente a ele. A identidade cultural é construída, assimilada e modificada ao longo do tempo, conforme as influências do ambiente e das pessoas com quem este indivíduo convive. Portanto, a identidade cultural pode ser considerada manipulada e passível de mudanças.

### Expatriado

Um expatriado é uma pessoa que resida temporária ou permanentemente em um país diferente do país onde nasceu. O termo é comumente usado no caso em que as empresas enviam seus trabalhadores ao exterior (LEMOS, 2009).

Costa et al em 2015 faz a seguinte citação: Joly, em Nunes, Vasconcelos & Jaussaud (2008), definiram o processo de expatriação ocorre em quatro partes, assim distribuídas: a lua de mel, o choque de cultura, a adaptação e a maturidade.

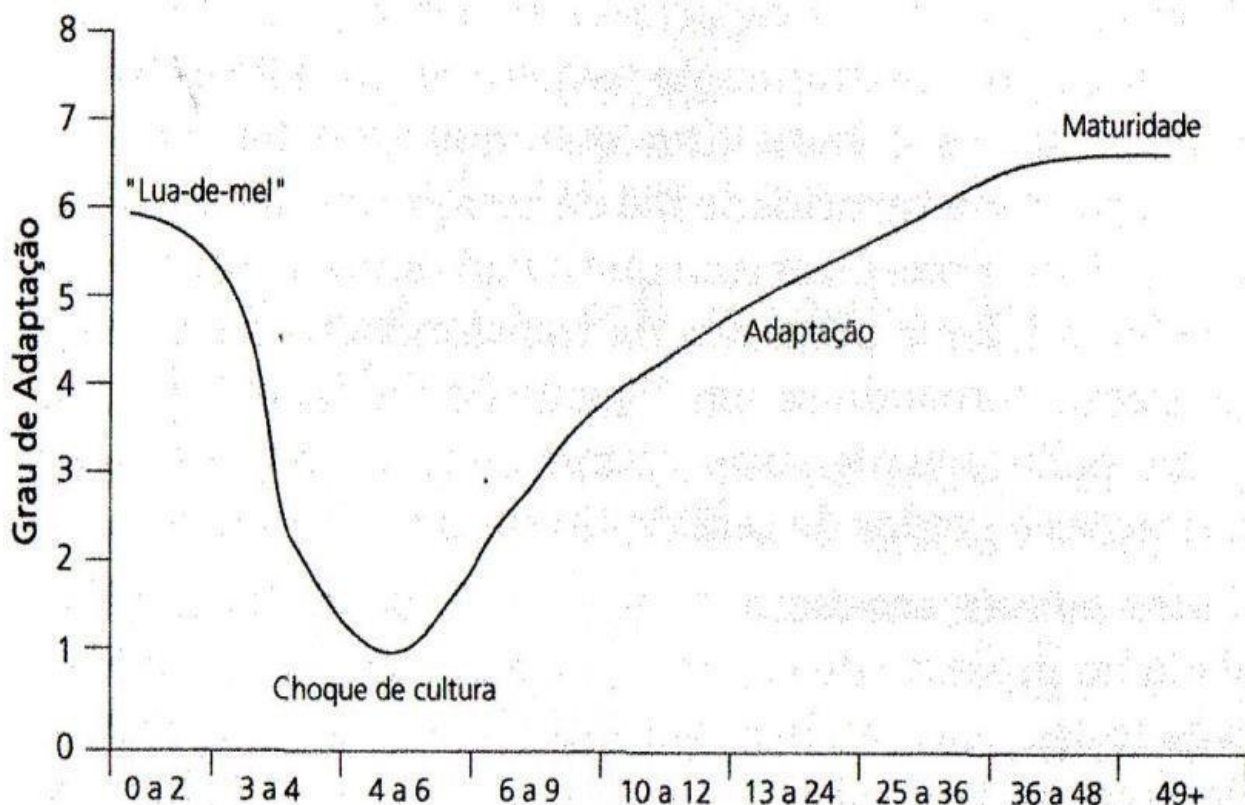


Figura 1 - Curva em U e grau de adaptação.

Fonte: Cerdin, em Nunes, Vasconcelos & Jaussaud (2008); (Costa et al. 2015;).

A “Curva em U”, explica o processo de adaptação do expatriado em um gráfico de curva em U (BUENO, 2010; STALLIVIERI, 2015). O autor relaciona as fases do processo de adaptação em função do tempo de permanência do expatriado no *host country*. Dessa forma, o processo de expatriação tem as seguintes fases:

1. A fase *lua de mel* ocorre nos primeiros dias de chegada;
2. O *choque cultural* se dá a partir do terceiro mês de permanência no país, marcado pela desilusão e pela frustração;
3. A *adaptação* se inicia após um ano de permanência no país;
4. O *domínio* ou *maturidade* acontece após três anos em que o expatriado está no país hospedeiro.

Durante a segunda metade do século XX, a expatriação foi realizada por trabalhadores enviados por suas empresas para delegações no estrangeiro. No final deste século, a globalização criou um mercado global para profissionais qualificados, enquanto que a diferença de renda com trabalhadores não qualificados permaneceu. O custo da viagem intercontinental diminuiu significativamente, de modo que os trabalhadores que não conseguiam encontrar emprego no seu mercado local, não possuem mais muita dificuldade para licitar no mercado internacional (PEREIRA, 2005).

A gestão de expatriados é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente. O fenômeno da expatriação dos trabalhadores é um fato, uma tendência implementada por empresas multinacionais para padronizar, na medida em que os seus mercados se expandem a nível mundial. Nesse contexto, as equipes devem ser capazes de gerir de forma consistente com valores e padrões globais dessas empresas. A gestão de expatriados é uma ferramenta para os gestores de formação para enfrentar o desafio da globalização (SANTOS, 2003).

A experiência internacional pode ser útil para ambas empresas e profissionais, e de fato, em muitos casos o é. Os novos poderes e responsabilidades, o desenvolvimento de habilidades sociais, são alguns dos elementos positivos. Expatriados são muitas vezes funcionários-chave da organização, de modo que uma política bem-feita é uma parte crucial no processo de internacionalização das empresas (CARPES, 2011).

Normalmente, a expatriação constitui, muitas vezes, em si, uma experiência profissional atraente para o empregado, juntamente com um benefício econômico, por isso nem sempre é difícil para as empresas ter um número de candidatos dispostos a estar temporariamente transferidos para o exterior (QUEZADA, 2010; CABANNE, 2017). Mas também é verdade que às vezes não é fácil a adaptabilidade do expatriado e sua família no país de destino, o novo desafio profissional em um ambiente cultural e de

trabalho diferente, ou compreender os diferentes problemas fiscais, pode afetar muito diretamente na adaptabilidade (SCHNEIDER & ASAKAWA, 1995).

O processo de expatriação é composto por três fases distintas (SHAFFER e HARRISON, 2003): fase preliminar e iniciação, fase de desenvolvimento e última fase de repatriamento na reabilitação de expatriados:

1. Fase preliminar: Esta é a fase em que a empresa apresenta as suas políticas e o indivíduo passa por práticas como: a seleção, comunicação, aconselhamento, etc.
2. Fase de desenvolvimento: Uma vez aceita a proposta e já no país de destino, continua a fase de desenvolvimento em que os aspectos relacionados à adaptação são colocados em prática.
3. Fase de repatriamento: Nesta fase, o expatriado já está bem inserido na dinâmica organizacional.

### **O executivo expatriado**

Um expatriado é uma pessoa temporária ou permanentemente residente, como imigrante, em um país diferente da sua cidadania. A palavra vem dos termos latinos ex("fora de") e pátria ("país, pátria"). No uso comum, o termo é frequentemente usado no contexto de profissionais ou trabalhadores qualificados enviados para o exterior por suas empresas (SHAFFER e HARRISON, 2001).

Expatriação também pode significar exílio ou desnaturação ou renúncia de lealdade. A Lei de Expatriação dos EUA de 1868 dizia no seu preâmbulo que "o direito de expatriação é um direito natural e inerente de todos os povos, indispensável ao gozo dos direitos da vida, da liberdade e da busca da felicidade". Privou muitos oponentes de sua cidadania, como Albert Einstein, Oskar Maria Graf, Willy Brandt e Thomas Mann, muitas vezes expatriando famílias inteiras (SANTOS 2003; FREITAS, 2010).

No século XIX e início do século XX, muitos americanos, numerando talvez milhares, foram atraídos para centros culturais europeus, especialmente Munique e Paris. O autor Henry James, por exemplo, adotou a Inglaterra como sua casa, enquanto Ernest Hemingway viveu em Paris. (SHAFFER e HARRISON, 2001)

Quando a iniciativa de expatriação não vem de empregadores, mas é originária de indivíduos, os pesquisadores de gestão descrevem isso como expatriação auto-iniciada. Há também o fenômeno diferente dos executivos expatriados que são apontados por companhias locais em países distantes melhor que sendo afixado lá por corporações multinacionais estrangeiras. Algumas empresas locais nos mercados emergentes, por exemplo,

contrataram recentemente um número de gerentes ocidentais (SHAFFER HARRISON, 2001).

De acordo com Lemos (2009) mudança contínua nos expatriados tem sido frequentemente difícil de medir e os números disponíveis incluem frequentemente os migrantes econômicos. De acordo com estatísticas da ONU, mais de 232 milhões de pessoas, ou seja, 3,2% da população mundial, vivem fora de seu país de origem em 2013.

Em termos de afluxo de expatriados, entre os destinos de expatriados mais populares há vários anos são: Alemanha, Bélgica, França, Espanha e Rússia na Europa, Canadá e EUA na América do Norte, Emirados Árabes Unidos, Kuwait e Omã, Cingapura e Hong Kong na Ásia, Austrália e Nova Zelândia, bem como a África do Sul, que é o destino mais popular de expatriados na África (SHAFFER e HARRISON, 2001).

Em Dubai, a população é predominantemente composta por detentores de passaportes estrangeiros, principalmente expatriados de países como Índia, Paquistão, Bangladesh, Filipinas e do mundo ocidental, com apenas 20% da população composta por cidadãos. Devido a isso todos os profissionais lá envolvidos precisam ter uma grande interculturalidade. Cingapura tem um grande número de expatriados também, e quase 40% dos habitantes desta cidade metropolitana são trabalhadores estrangeiros, profissionais ou estudantes (LE MOS 2009; FERREIRA, 2007).

Os expatriados geralmente beneficiam e gozam de acesso a uma ampla gama de vantagens financeiras, que vão desde uma grande variedade de produtos financeiros, investindo offshore ou benefícios fiscais, quer no seu país de origem ou no local de residência. A controvérsia levanta-se às vezes sobre porque alguns povos, particularmente ocidentais, são chamados "expatriados" quando outros são chamados "imigrantes" (LE MOS 2009).

"O Jornal de Mobilidade Global: A casa de expatriados pesquisa de gestão" foi lançado em 2013 e especializar-se em na pesquisa sobre expatriados (SHAFFER & HARRISON, 2001). O aumento da mobilidade global exige atenção adicional dos departamentos de recursos humanos. O salário do pessoal internacionalmente atribuído geralmente consiste em salário padrão e benefícios monetários, como custo de vida e / ou dificuldade / qualidade de vida subsídios apoiados por incentivos não monetários, tais como cuidados de saúde, despesas de educação e habitação. Algumas empresas irão cobrir completamente o custo da educação de crianças expatriadas, mesmo em escolas internacionais relativamente caras, enquanto outras, geralmente pequenas empresas, incentivam as famílias a encontrar opções de educação local. Existem três abordagens utilizadas pelas organizações para decidir quais os benefícios para dar o seu expatriado. Estas aproximações são baseadas destino, a aproximação do balanço, ou a aproximação internacional das matrizes (SHAFFER & HARRISON, 2001; LIMA, 2016).

Dado que uma das principais razões para a repatriação antecipada é atribuída à incapacidade de um cônjuge ou de outro membro da família de se ajustarem, as empresas internacionais geralmente têm um sistema de políticas e *coaching* que inclui cônjuges numa fase mais precoce da tomada de decisões processo (SPOHR, 2011). A pesquisa mostrou que, embora o desajuste de um cônjuge expatriado possa ter consequências negativas para o expatriado, o cônjuge também pode funcionar como um recurso positivo de apoio ao expatriado, pois quando o executivo está próximo de sua família ele se sente mais fortalecido para

enfrentar os desafios de se inserir em uma nova cultura (SANTOS 2003).

Existem várias vantagens de usar funcionários expatriados para as subsidiárias de empresas internacionais. As vantagens incluem permitir um controle mais próximo e coordenação de subsidiárias internacionais e proporcionar uma perspectiva global mais ampla (CARDOSO, 2008). Os empregadores também podem querer exercer um maior controle corporativo sobre a gestão e as funções diárias dos funcionários subsidiários, de modo expatriados fornecer a supervisão extra (SHAFFER & HARRISON, 2001).

Além disso, os expatriados podem proporcionar uma melhor experiência em outros mercados estrangeiros das subsidiárias existentes. Executivos expatriados têm maior compreensão das operações globais das empresas e podem ajudar os funcionários locais a identificar e cumprir os objetivos da empresa. Expatriados também desempenham um papel crítico na formação e desenvolvimento de nova gestão. Essencialmente, os expatriados servem como o meio pelo qual o controle estratégico da subsidiária é realizado (SANTOS 2003).

De acordo com Lemos (2009) as desvantagens de empregar um expatriado incluem custos elevados da transferência, a possibilidade de encontrar as limitações do governo local, e possivelmente criar um problema da adaptação aos ambientes estrangeiros. Além disso, outros problemas associados com o uso de expatriados incluem a incapacidade de fazer o ajuste internacional, e o enorme custo de transferência de um empregado e toda a sua família no exterior. O custo de treinamento e recolocação de um expatriado junto com a família é muito elevado. Além do aumento do salário, o custo de vida e educação para os filhos do expatriado em escolas internacionais caras também é coberto (KUBO, 2011).

Talvez a maior desvantagem de usar expatriados é a possibilidade de fracasso. A falha no processo de expatriação ocorre quando um expatriado retorna ao seu país de origem antes de terminar sua missão internacional, ou se o expatriado renuncia do seu trabalho antes de concluir a atribuição. Apesar de treinamento de ajuste, não há garantia de como um expatriado vai se adaptar e socializar no novo país. De fato, um estudo descobriu que 69% dos executivos de corporações multinacionais indicaram uma taxa de falha de expatriados de 20 a 40% (LE MOS 2009).

O indicador mais forte de ajuste do expatriado é a capacidade de ajuste do parceiro. Se o parceiro não está trabalhando, ele ou ela muitas vezes precisa de mais tempo para se adaptar a um novo ambiente, uma vez que sua rede social permanece principalmente no país-mãe (BUENO, 2010). O parceiro pode ter desistido de sua carreira para apoiar a mudança do expatriado, o que pode causar problemas em torno de sua autoestima e identidade. As crianças podem perder amigos que os leva a se sentir inseguro no novo ambiente e ficar estressado. Depois de se deslocar, os expatriados muitas vezes enfrentam o desafio de um novo emprego e horas de trabalho mais longas. De acordo com o Relatório de Pesquisa Global Relocação de 2012, 88% dos cônjuges ou parceiros resistem à recolocação. Além disso, as razões mais comuns para a recusa de atribuição são as preocupações familiares e a carreira do parceiro.

Durante o processo de seleção e treinamento de expatriados apropriados, numerosos fatores individuais relacionados ao ajuste foram estudados. As competências pessoais, experiência internacional e situação familiar são os três fatores mais importantes que influenciam a adaptação dos

expatriados. Uma atribuição no exterior envolve a obtenção de um novo emprego ou papel na organização quando o funcionário se muda para um local estrangeiro (MARCON, 2018). Um fator organizacional importante sobre o ajuste é o nível do indivíduo na organização, pois afeta o modo do expatriado lidar com o efeito de ter um novo emprego. Outro fator organizacional são os apoios organizacionais que o expatriado recebe. Além disso, a assistência da empresa está relacionada com os níveis de satisfação (SHAFFER e HARRISON, 2001).

## **O expatriado e os mercados**

A necessidade de desenvolvimento da liderança em nível internacional provocou um aumento mundial em mobilidade. A remuneração desses empregados geralmente consiste de um salário fixo, mais benefícios e despesas pagas, como: casa e serviços educacionais. Algumas empresas devem cobrir completamente a educação dos filhos desses funcionários em escolas privadas internacionais (SCHNEIDER e ASAKAWA, 1995).

Uma das causas mais comuns de repatriamento precoce é a incapacidade de um cônjuge se adaptar ao novo local. Portanto, as empresas muitas vezes oferecem aconselhamento e orientação aos cônjuges. Normalmente, não há salário compensatório pela perda de rendimentos dos cônjuges, mas pode haver outros serviços e assistência. Existem estruturas e parcerias que ajudam os cônjuges na busca de um novo trabalho (SHAFFER e HARRISON, 2003).

Há vantagens e desvantagens na contratação de estrangeiros. Entre as vantagens estão à coordenação direta das divisões internacionais de empresas e sua imagem internacional. Entre as desvantagens são os altos custos de realocação, a possibilidade de encontrar obstáculos no país de destino e a possível falta de adaptação ao ambiente externo (SCHNEIDER e ASAKAWA, 1995; ROCKENBACH, 2018).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observou-se que muitos aspectos podem causar grandes problemas de adaptação como a comida, as limitações na língua, a falta de entrosamento com colegas de trabalho, a perda do vínculo social.

Esse estudo não pretende esgotar esse assunto. Acredita-se que estudos mais aprofundados precisam ser realizados para que resultados mais abrangentes sejam possíveis.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de um estudo que examine a importância da interculturalidade na internacionalização das empresas.

## **REFERÊNCIAS**

AZEVEDO, I.; COSTA, S.I. **Secretária**: um guia prático. 6.ed. São Paulo: Senac, 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro Gestão estratégica de pessoas no Setor Público. Livro. 2. ed. – Belo Horizonte : Fórum, 2020. 396p.;

BUENO, Janaína Maria. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2010. 300 p.

CABANNE, Cibele Lopes Souto Maior C112e Economia colaborativa em turismo: estudo comparativo de modelos de negócio entre empresas tradicionais e de turismo colaborativo. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2017. 166 f.

CARDOSO, Ana Paula Saldanha C268p O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2008. 103p.

CARPES, AM; SCHERER, FL; DINIZ, D; BEURON, TA. Expansão internacional para a china e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 22-48

CARVALHO, Catarina Maria Nunes Pinto. As tecnologias da comunicação e informação e o novo modelo de distribuição e exibição cinematográficas Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Lusíada de Lisboa. Lisboa, 2013. 384p.

COTA, MSG; EMMENDOERFER, ML; REIS, ACG; SILVA, LL. Processo de adaptação de executivos expatriados no Brasil: um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado executivo em uma multinacional de origem alemã Revista de Gestão e Secretariado, vol. 6, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 74-98

DONDA, Marcelo Mendes da Silva. Startups do agronegócio (agtechs) no Estado de São Paulo: perfil inovativo e práticas da gestão do conhecimento. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de Ciências e Engenharia. – Tupã: [s.n.], 2020. 153p.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FERREIRA, ALG. Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal, E-Revista de Estudos Interculturais do CEI – ISCAP N.º 5, maio de 2017

FERREIRA, Lídice Thiengo Transformação digital: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração



- Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. FGV. 2018. 151 f.. 155p.
- FERREIRA, Joao Francisco Pernetta da Veiga Franca. Estágio curricular no grupo PortoBay Hotels & Resorts: Uma experiência no departamento de marketing e venda. Mestrado em Turismo e Desenvolvimento de Destinos e Produtos. Universidade de Evora. Evora – Portugal. 2020. 65p.
- FREITAS, M. E. (). Multiculturalismo e expatriação nas organizações: Vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In E. Davel & S. C. Vergara. Gestão com pessoas e subjetividade (4a ed.) (262-285). São Paulo: Atlas. 2010.
- FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano – uma breve história do século XXI**. ed. atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 67. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995
- HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Trad. Ricardo Gouveia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, Editora SENAC : São Paulo, 1994.
- KUBO, Edson Keyso de Miranda. Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.. - 2011. 197p.
- IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- JOHAN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LEMONS, Anderson Queiroz. Discutindo a expatriação de executivos. **RAE electron.**, São Paulo , v. 8, n. 2, Dec. 2009 .
- LIMA, Renata Scussel Ferreira internacionalização produtiva e relações de trabalho: Estudo sobre a indústria do vestuário em Bangladesh Monografia da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC. 2016. 114p.
- MATERA, João Pedro Severo Inteligência cultural: factores preditivos e necessidade de formação intercultural em jogadores de futebol Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto Lisboa, Portugal. 2019 86p
- MARCON, Déborah Luiza Teoria do comportamento planejado e teoria dos valores humanos : A influência na intenção empreendedora de estudantes universitários na região sudoeste do Paraná Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2018. 90p.
- NUNES, Ana Cecília Bisso o que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de media labs e seus projetos. Tese para o programa de Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. Universidade Católica do Rio Grande do Sul Porto Alegre 2020. 333p.
- NARDINI, Marilyn Rocha Silva. Profissionais nômades – modernidade e mobilidade: reflexos no cotidiano familiar, social e no meio ambiente do trabalho dos executivos do Grupo Rio Quente. Dissertação (mestrado) – Programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente – Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica, 2014. 114 p.; il.
- SPOHR, N. O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. SÃO PAULO 2011. 174p.
- PECHANSKY, Rafaela Chiapin. Humans of new york: a alteridade ressignificada a partir das redes sociais. Dissertação. PUCRS. Porto Alegre 2018. 188p.
- PORTO, Dylcio Jose Leal. Análise da competitividade de empresas extrativistas brasileiras em mercados internacionais : um estudo de caso. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. - 2020. 141 f.
- QUEZADA, Cláudia Yolanda Paz Barreiras culturais na comunicação e na adaptação de expatriados Dissertação da FGV. – 2010. 126 p.
- RODRIGUES, Luciano. Trabalhadores em construção: mercado de trabalho, redes sociais e qualificações na construção civil / Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas - Campinas, SP : [s. n.], 2010. 282p.
- ROCKENBACH, Bianca Martins . As exportações brasileiras de bens intensivos em trabalho no período 2000-2014: um estudo exploratório sobre percepções empresariais e decisões de investimento Tese ao Programa de Economia, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS. 2018. 269p.
- SCHNEIDER, Rafaela Cristina Richter. O relações públicas como profissional estratégico para criar, manter e fortalecer os relacionamentos entre uma empresa hoteleira e seus públicos: o caso do plaza são rafael hotel e centro de eventos Esta monografia foi submetida ao Curso de Comunicação Social da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Santa Cruz do Sul 2016. 121p.
- SILVA, Rubiana Valim da. Cultura organizacional: Uma análise a partir dos pilares do jeito de ser maiojama Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2019. 103p.
- SANTOS, Rosineia Oliveira dos. A relação homem-trabalho: uma análise sobre o impacto na qualidade de vida. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 50-72 TRI I 2020. ISSN 1980-7031



STALLIVIERI, L; PILOTTO, DZ.; GONÇALVES, RB. Análise da adaptação cultural de estudantes internacionais sob o ponto de vista das teorias da curva “U” e da curva “W”. Revista GUAL, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 26-47, set. 2015

SPANGER, Maria Aparecida Fleury Costa Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais: intercorrências no trabalho e na família . Tese (Doutorado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Tecnologia, Curitiba, PR 2012. 295 p.

SILVA, TA da. BORN GLOBALS E INTELIGÊNCIA CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis 2018. 183p.

THOMAS, David C. & INKSON, Kerr. (2006). Inteligência Cultural – Instrumentos para Negócios Globais. Editora Record

VICENTE, Mmirian PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO. dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas LIMEIRA – SP. 2020. 210p.