

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Expatriados: aprendizes ou peixes fora d'água? Até onde a  
expatriação promove a aprendizagem do indivíduo e da  
organização?**

**Jacqueline Vasconcelos da Silva**

**São Paulo**

**2009**

**Jacqueline Vasconcelos da Silva**

**Expatriados: aprendizes ou peixes fora d'água? Até onde a expatriação  
promove a aprendizagem do indivíduo e da organização?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido**

**São Paulo**

**2009**

S696e Silva, Jacqueline Vasconcelos da  
Expatriados: aprendizes ou peixes fora d'água? até onde a  
expatriação promove a aprendizagem do indivíduo e da organização  
Jacqueline Vasconcelos da Silva – 2009.  
158 f.; 30 cm

Dissertação ( Mestrado em Administração) – Universidade  
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

Bibliografia: f. 153-156

1. Expatriação 2. Aprendizagem do indivíduo 3. Aprendizagem  
organizacional 4. Aprendizagem transformadora 5. Aprendizagem  
informal I. Título

CDD 302.35

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**

**Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Professor Dr. Moizés Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de**

**Empresas**

**Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Dedico à minha mãe e ao meu pai que me ensinaram a dedicação e o valor pelo estudo e trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria, pela força e pela coragem que me concedeu, permanecendo ao meu lado em todo o percurso desta caminhada.

Agradeço aos ex-expatriados entrevistados pela colaboração e confiança em compartilhar tão generosamente suas experiências para esta pesquisa: os relatos de suas aprendizagens se tornaram parte integrante da minha aprendizagem.

Agradeço especialmente ao professor Dr. Diógenes Bido pelo apoio, ensinamentos, contribuições, conversas, dicas, “energia positiva”, e por seu permanente incentivo e paciência ao longo desse ano.

Agradeço à professora Dra. Arilda Schimdt Godoy pelas contribuições feitas à minha dissertação na banca de qualificação do projeto, na apresentação de seminário de pesquisa, e, sobretudo, pelos relevantes ensinamentos durante a disciplina da área de aprendizagem.

Agradeço à professora Dra. Beatriz Lacombe pelas contribuições feitas à minha dissertação na banca de qualificação do projeto, sobretudo as sugestões e críticas relativas ao tema expatriados que abriu as portas da minha carreira.

Agradeço ao MackPesquisa pelo apoio financeiro durante a pesquisa e pela bolsa de estudos durante os últimos seis meses do curso.

Agradeço aos amigos e familiares que souberam entender a minha ausência, pelo apoio principalmente nos momentos mais difíceis e pela alegria dos poucos momentos que desfrutamos juntos.

Agradeço à minha querida irmã Ellen e ao meu cunhado Marcelo pelo constante incentivo e, ainda, apoio técnico durante os momentos complicados.

Agradeço ao meu amigo Luis Leonel e sua família por contribuir com esta pesquisa e me receber e hospedar em seu país de forma tão acolhedora e atenciosa.

Agradeço à Lilia Vieira por me deixar aproveitar a seção de *feedback* da empresa sobre os programas internacionais para clareza do roteiro de entrevistas.

Agradeço ao meu gestor Cesar Nunes pelos afastamentos concedidos e pela compreensão da importância da realização deste curso para a minha carreira.

Agradeço, por fim, à minha mãe e ao meu pai pelo amor, carinho, compreensão pelas ausências e apoio incondicional.

## ***Tocando em Frente***

*Ando devagar porque já tive pressa  
Levo esse sorriso porque já chorei demais  
Hoje me sinto mais forte, mais feliz quem sabe  
Só levo a certeza de que muito pouco eu sei  
Eu nada sei*

*Conhecer as manhas e as manhãs,  
O sabor das massas e das maçãs,  
É preciso amor pra poder pulsar,  
É preciso paz pra poder sorrir,  
É preciso a chuva para florir*

*Penso que cumprir a vida seja simplesmente  
Compreender a marcha e ir tocando em frente  
Como um velho boiadeiro levando a boiada  
Eu vou tocando os dias pela longa estrada eu vou  
Estrada eu sou*

*Conhecer as manhas e as manhãs,  
O sabor das massas e das maçãs,  
É preciso amor pra poder pulsar,  
É preciso paz pra poder sorrir,  
É preciso a chuva para florir*

*Todo mundo ama um dia  
Todo mundo chora  
Um dia a gente chega  
e no outro vai embora*

*Cada um de nós compõe a sua história  
Cada ser em si carrega o dom de ser capaz  
De ser feliz*

*Conhecer as manhas e as manhãs  
O sabor das massas e das maçãs  
É preciso amor pra poder pulsar,  
É preciso paz pra poder sorrir,  
É preciso a chuva para florir*

*Ando devagar porque já tive pressa  
E levo esse sorriso porque já chorei demais  
Cada um de nós compõe a sua história,  
Cada ser em si carrega o dom de ser capaz  
De ser feliz*

(Almir Sater e Renato Teixeira)

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, descrever e analisar o que os profissionais brasileiros e estrangeiros, que foram transferidos a trabalho para outro país, e que já retornaram ao seu país de origem, entendem como aprendizagem resultante da experiência da expatriação. Pretendeu-se conhecer em quais situações este aprendizado ocorreu para o indivíduo, e se este aprendizado foi absorvido pela organização. O estudo apoiou-se nas perspectivas psicológicas aplicadas aos estudos de aprendizagem nas organizações, nos estudos sobre aprendizagem informal dentro de instituições, e, sobretudo, nos estudos de aprendizagem de adultos a partir da abordagem da aprendizagem transformadora proposta por Jack Mezirow (1991). Foi conduzido um estudo qualitativo interpretativo básico com dez participantes. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação, e foram analisados segundo o processo de análise de dados qualitativos proposto por Flores (1994). Os resultados mostram que a experiência da expatriação desencadeia processos de aprendizagem transformadora por intermédio de mudanças de pontos de vistas e de pressupostos do indivíduo. Foram constatados ainda processos de aprendizagem informal e exemplos da ligação entre processos de aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

**Palavras-chave:** Expatriação; Aprendizagem do indivíduo; Aprendizagem organizacional; Aprendizagem transformadora; Aprendizagem informal.



## ABSTRACT

This research aimed to identify, describe and analyze what the Brazilian and foreign professionals, who were transferred to work in another country, and have returned to their country of origin are understood as resulting from the learning experience of expatriation. Intended to meet situations in which this learning occurred for the individual, and if this learning was absorbed by the organization. The study was based on psychological perspectives applied to studies of learning in organizations, studies of informal learning within institutions, and especially in studies of adult learning from the approach of transformative learning proposed by Jack Mezirow (1991). Therefore, it was conducted a basic interpretive qualitative study with ten participants. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis and observation, and were analyzed by the method of qualitative data analysis proposed by Flores (1994). The results show that the experience of expatriation triggers transformative learning processes through changes of views and assumptions of the individual. It has been found yet informal learning processes and examples of the connection between individual learning processes and organizational learning.

**Key-words:** Expatriation; Individual learning; Organizational learning; Transformative learning; Informal learning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de expatriados em todo o mundo .....	10
Figura 2: Principais áreas relacionadas à pesquisa .....	17
Figura 3: A ocorrência da aprendizagem transformadora.....	36
Figura 4: Ciclo Observar-Avaliar-Projetar-Implementar (OADI) da aprendizagem ideal .....	44
Figura 5: Influência das perspectivas psicológicas na aprendizagem organizacional.....	47
Figura 6: Modelo de aprendizagem baseada no trabalho no nível individual.....	50
Figura 7: Modelo de aprendizagem baseada no trabalho no nível coletivo .....	52
Figura 8: Modelo de aprendizagem baseada no trabalho.....	54
Figura 9: Exemplo de procedimento de categorização de dados .....	63
Figura 10: Temas abordados na pesquisa.....	66
Figura 11: Fluxo principal da transferência de conhecimento da expatriação inserida em programa de desenvolvimento.....	127
Figura 12: Fluxo principal da transferência de conhecimento da expatriação motivada pela estratégia de negócio.....	128
Figura 13: Fluxos da transferência de conhecimento da expatriação motivada por processos de abertura de filial ou formação de <i>joint venture</i> .....	129

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo estudos encontrados na revisão bibliográfica.....	15
Quadro 2: Fases identificadas durante a exposição a culturas estrangeiras.....	28
Quadro 3: Fases para a perspectiva de transformação defendida por Mezirow (1991).....	34
Quadro 4: Quadro sujeitos da pesquisa x situações de expatriação identificadas.....	59
Quadro 5: Relação dos códigos, definição das categorias e metacategorias correspondentes .....	65
Quadro 6: Tipos de expatriação (TEX), classificação da duração do processo (DUR), período inicial previsto para a expatriação (PIE), período final da expatriação (PFE) e países envolvidos (LOC).....	68
Quadro 7: Resumo de objetivos e características dos programas de desenvolvimento internacional.....	72
Quadro 8: Resumo das justificativas da expatriação (JEX) e motivações pessoais para participar do processo (MOT).....	75
Quadro 9: Resumo participação da família (FAM).....	78
Quadro 10: Resumo da antiguidade do indivíduo na empresa no início da expatriação (ANT) e posicionamento da empresa (POS).....	79
Quadro 11: Função de funções antes, durante e após a expatriação.....	80
Quadro 12: Resumo dos indicadores de sucesso da expatriação.....	81
Quadro 13: Relação das justificativas de retorno.....	83
Quadro 14: Resumo dos processos de aprendizagem informal identificados nos relatos.....	101
Quadro 15: Resumo de exemplos de mudanças de esquemas e perspectivas de significado .....	125
Quadro 16: Resumo situações de aprendizagem organizacional.....	138

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 EXPATRIAÇÃO .....	17
2.1.2 Desenvolvimento do executivo global.....	22
2.1.3 Efeitos da expatriação para os indivíduos e para as organizações: a corrente psicodinâmica ...	25
2.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL.....	30
2.2.1 Aprendizagem de Adultos.....	31
2.2.2 Aprendizagem Informal.....	39
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	42
2.3.1 Aprendizagem individual x aprendizagem organizacional.....	43
2.3.2 Aprendizagem Organizacional e as Perspectivas Psicológicas.....	47
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>56</b>
3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA, TIPO DE PESQUISA E NATUREZA .....	56
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	57
3.3 COLETA DE DADOS.....	59
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	61
3.4.1. Redução de dados .....	62
3.5 DISPOSIÇÃO DOS DADOS .....	64
<b>4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
4.1 CONTEXTO DA EXPATRIAÇÃO .....	66
4.1.1 Características da expatriação.....	67
4.1.2 Características do profissional.....	75
4.2 APRENDIZAGEM DO INDIVÍDUO .....	84
4.2.1 Dificuldades enfrentadas durante a expatriação.....	84
4.2.2 Dificuldades enfrentadas durante o processo de retorno .....	100
4.2.3 Mudanças no indivíduo .....	105
4.2.3.1 Aprendizagem Transformadora.....	113
4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	125
4.3.1 Transferência de conhecimento.....	125
4.3.2 Compartilhamento de modelos mentais.....	130
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>140</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>148</b>
<b>Apêndice A – Roteiro para entrevista semi-estruturada.....</b>	<b>152</b>
<b>Apêndice B – Siglas das instituições de ensino superior .....</b>	<b>154</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo atual está mergulhado em processos de mudança constante e se pode dizer que de maneira acelerada nos últimos anos.

Neste âmbito as organizações buscam formas eficazes de acompanhar o processo evolutivo não apenas da sociedade, mas dos seus mercados. Para isso, devem estar atentas, não apenas, aos processos de inovação existentes, mas também a busca de uma compreensão adequada de mercados consumidores para desenvolvimento de produtos e serviços.

É neste contexto de mudanças que o indivíduo se vê cada vez mais obrigado a aprender coisas novas e a atuar em cenários diferentes. O processo de aprendizagem desta realidade inclui desde o uso de novas tecnologias, tais como equipamentos mais modernos, como também o desaprender de procedimentos ultrapassados, substituindo-os por novos.

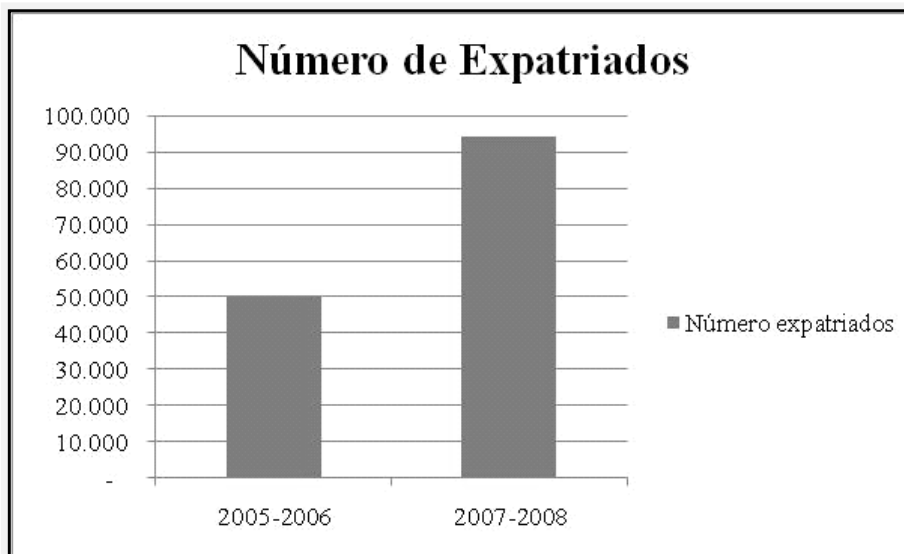
Esta nova realidade requer profissional, não apenas com formação e atento a novas tecnologias, mas também uma pessoa tolerante que compreenda e valorize diferenças, e esteja disposta a enfrentar um mundo em transformação.

A necessidade de compreensão adequada de mercados consumidores, assim como a busca por redução de custos com operações, intensificou inicialmente o movimento de profissionais para outros países, enviados pelas organizações a trabalho. Este movimento é denominado expatriação, que à luz de Freitas (2000, p.20) trata-se do “processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizado em outro país”.

Apesar do custo de manter o profissional expatriado ser quase três vezes superior ao custo de um profissional local, o número de empregados em transferências internacionais duplicou ao longo dos três últimos anos, como parte de uma tendência rumo à globalização, de acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria Mercer (MONDELLI, 2008).

A pesquisa abrangeu 243 empresas multinacionais em todo o mundo, incluindo mais de 94.000 expatriados (comparados aos 50.000 em 2005/2006) (Figura 1). De acordo com o relatório, 47% das empresas pesquisadas disseram ter aumentado a colocação de expatriados tradicionais, ou seja, aqueles empregados em transferências de um a cinco anos.

Já 38% destas empresas relataram um aumento no que são denominados “nômades globais”, ou seja, aqueles empregados que se movimentam continuamente de um país a outro, em transferências múltiplas (MONDELLI, 2008).



**Figura 1: Número de expatriados em todo o mundo**  
Fonte: Elaborado pela autora com base em Mondelli (2008)

Algumas organizações expatriam motivadas por fins específicos de negócio. Por exemplo, existe a necessidade de implantação de um projeto em um determinado país e a organização envia o profissional mais apto, ou seja, aquele que possui uma determinada expertise para aquela atuação. Ao final do projeto, este profissional retorna às suas atividades no país de origem. Neste caso, a expertise do candidato é decisiva para a transferência internacional.

Outras organizações utilizam o processo de transferência de profissionais para o exterior como alternativa oficial para o desenvolvimento de lideranças e processos de sucessão organizacional. Acreditam que este tipo de experiência de trabalho desenvolverá novas competências e preparará o profissional para assumir novos desafios.

As organizações ressaltam, como benefícios da transferência internacional, não apenas a visão global de negócio que o profissional expatriado adquire e o conhecimento de mercados locais, que o torna agente de transferência de conhecimento, mas também o fato do profissional transformar-se em um agente disseminador das diretrizes da matriz. Muitas vezes, a exportação da visão e das diretrizes para as demais operações fora de seus países sede é

uma das justificativas usadas pelas empresas multinacionais quando há expatriação de profissionais.

O crescimento dos negócios das chamadas multinacionais brasileiras pelo mundo é um exemplo disto. Muitas destas empresas optam por enviar profissionais experientes e maduros, considerados como os únicos capazes e com mais condições de transmitir o “DNA” da companhia para quem está em outro país (CAMPOS; DALMAZO, 2008).

Aspectos não apenas relacionados à aquisição de conhecimentos técnicos, mas ao comportamento e atitudes são citados pelas empresas como alguns dos benefícios que podem ser obtidos com o processo de expatriação. Entende-se que o profissional expatriado além de ser submetido a uma realidade de nova aprendizagem, seja de tecnologias, seja de sistemas, de processos e de cultura, precisará lidar com conflitos, com formas de desaprender, que influenciarão a sua visão de mundo. Além disso, o fato de transferir um profissional para outro país significa a retirada da pessoa da sua área de conforto, e isso, assim como as diferenças culturais, são fatores que podem ajudar os executivos a desenvolverem novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Existem diferenças entre o profissional expatriado para atuar em um determinado projeto tendo em vista sua expertise e aquela pessoa expatriada para desenvolvimento. Neste último caso, existe uma tolerância maior quanto ao desempenho do expatriado porque existe a percepção que ele foi transferido para aprender, o que difere quando um executivo sênior encara uma missão internacional. Nesta situação, a expectativa é de que o profissional mais experiente apresente resultado no curto prazo (CAMPOS; DALMAZO, 2008).

No mercado de trabalho, percebe-se que a expatriação, como experiência de trabalho internacional, é bastante almejada por profissionais na busca de desenvolvimento de suas carreiras. Estudo da consultoria de seleção de executivos Korn/Ferry Internacional, realizado entre julho e agosto de 2008 com quase três mil entrevistados, de 70 países, mostrou que 92% dos brasileiros acreditam que oportunidades internacionais têm o poder de acelerar o crescimento profissional. Apesar dos desafios, tais como a dificuldade de adaptação cultural, do aprendizado do idioma e da adaptação da família, os profissionais veem este processo não somente como uma oportunidade de obtenção de um cargo de liderança futura, mas de conhecimento de mercado, *networking*, participação de projetos mundiais, desenvolvimento pessoal, entre outros (CAMPOS; DALMAZO, 2008).

Algumas empresas defendem como qualidades de um expatriado bem sucedido, a curiosidade do profissional para que consiga conhecer a cultura do outro país, a capacidade de ser humilde para poder se integrar a cultura local, assim como ser paciente para aceitar o tempo das mudanças e adaptações (CAMPOS; DALMAZO, 2008).

Segundo Baruch e Altman (2002), entre os principais critérios para averiguar o sucesso ou fracasso de um processo de expatriação encontram-se: prazo de retorno - sob três dimensões: se o expatriado cumpriu o prazo contratado, foi chamado antes ou pediu para voltar antes do prazo previsto no contrato; cumprimento de objetivos/performance durante o período de expatriação; estabilização ou declínio na carreira após o retorno.

Mesmo que a expatriação não tenha sido bem sucedida será que houve alguma aprendizagem neste processo? Com base no exposto, independente de considerar se a expatriação foi bem sucedida ou não, propõe-se olhar para o fenômeno sob o ângulo da aprendizagem que pode haver ao indivíduo, e que pode impactar na organização.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Constata-se que o processo de expatriação apresenta dois grandes desafios para o profissional. O primeiro desafio está relacionado ao projeto de trabalho em si que o profissional terá no país destino. O segundo desafio está relacionado a todas as demais alterações que um processo de mudança de país implicará, ou seja, não se trata de apenas uma alteração do local de residência, mas uma alteração do cotidiano da pessoa.

Diante de um contexto cultural diferente, se intensificam os desafios que o indivíduo expatriado possui pela frente. Os desafios incluem não apenas aprender um idioma, suas expressões populares ou formas de vestir próprias, mas valores, crenças e formas de agir peculiares. Inclui ainda aprender novas rotinas e como fazer novos relacionamentos. Aspectos de dentro e de fora do local de trabalho contribuirão para esta transformação.

Implica novos relacionamentos com colegas e não colegas de trabalho; reaprender rotinas, tais como se locomover pela cidade, localizar estabelecimentos para compra de produtos, e até o preparo de alimentos. Rotinas estas que já estavam muito bem estabelecidas e que podiam ser consideradas imperceptíveis ou já tratadas de forma



automática pelo expatriado no país de origem, mas que precisam novamente ser aprendidas e que podem ser tornar totalmente complexas diante da necessidade deste novo aprendizado, em um novo ambiente e uma nova cultura.

Desta forma, percebe-se que a transferência do indivíduo para outro país submete-o a uma série de situações que provocam mudanças no seu cotidiano e que de forma isolada ou em conjunto podem contribuir para a aprendizagem do indivíduo como pessoa e como profissional, alterando sua visão de mundo, que pode resultar em alguma aprendizagem para a organização.

Na revisão bibliográfica para esta pesquisa, foram identificados estudos no Brasil sobre a expatriação na forma de dissertações de mestrado, artigos publicados em revistas de administração e trabalhos apresentados nos encontros acadêmicos organizados pela ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: EnANPAD e EnEO, ocorridos no período de 2000 a 2008. Desta forma, esta revisão ocorreu por intermédio de pesquisa nas publicações das revistas nacionais RAC, RAC Eletrônica, RAE, RAE Eletrônica, GV Executivo e RAUSP, e também por meio do acesso aos bancos de dados da ANPAD e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) que busca integrar os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. A busca dos estudos se concentrou naqueles que apresentavam em seus títulos a palavra expatriação, expatriado (s), repatriado (s) e repatriação durante o período de 16.05.2009 a 11.06.2009. Foram acessadas ainda dissertações de mestrado por intermédio do conhecimento via citações de livros e pesquisa na internet.

Conforme quadro 1, foram localizados cinco artigos publicados em revistas de administração tradicionais e/ou eletrônicas e sete trabalhos apresentados nos encontros acadêmicos, sendo que três destes, embora não trouxessem em seus títulos uma das palavras citadas tratavam algum aspecto do fenômeno da expatriação. Foram identificadas ainda doze dissertações que tratavam de expatriação, sendo que seis delas abordavam o processo de transferência em si, uma considerava os aspectos relacionados à adaptação cultural, outra ressaltava o aspecto da adaptação da família do expatriado, outra relacionada aos aspectos de integração cultural, e outra dedicada ao processo de repatriação. Foram localizadas apenas duas dissertações que abordaram a expatriação relacionada aos campos de estudos de aprendizagem e competências.

**Quadro 1: Relação de estudos encontrados na revisão bibliográfica**

<b>Tipo de estudo</b>	<b>Área de Concentração</b>	<b>Autor (ano)</b>	<b>Instituições / Veículos</b>
Dissertações	Processo de Expatriação	Ivana Dolejal Homen (2005) Leni Hidalgo Nunes (2005) Adriana Maria G.Schubsky (2007) Maria Eduarda W.V. de Oliveira (2007) Leila Regina G.R.de Magalhães (2008) Raquel Santos Soares (2008)	UFSC UPM PUC/RJ UESC USP UFU
	Adaptação Cultural Integração Cultural Adaptação Família	Juliana Moreira S. Guiguet (2003) Janaína Maria Buneo (2004) Daniela Borba (2008)	PUC/RJ PUC/PR PUC/SP
	Repatriação	Mariana Barbosa Lima (2009)	FGV/SP
	Aprendizagem e Competências	Alba Estela Sánchez Souza (2007) Maria Sílvia do Amaral Lisboa (2008)	USP UPM
Artigos publicados em revistas	Processo de Expatriação	Hilka Vier Machado e Cláudio Arélio Hernandes (2004)  Maria Ester de Freitas (2006)  Eloise Helena L. Dellagnelo e Ivana Dolejal Homem (2006)  Ivana D. Homen e Suzana da Rosa Tolfo (2008)	RAC  GV Executivo  RAE Eletrônica  RAC Eletrônica
	Adaptação Família	Neuri A. F. Pereira, Ricardo Pimentel e Heitor Takashi Kato (2005)	RAC
Trabalhos em encontros acadêmicos	Processo de Expatriação	Maria Ester de Freitas (2002)  Roberta L.Aguzzoli, Elaine Di Diego Antunes, Jorge Francisco B. Lengler (2007)  Janaína Maria Bueno e Carlos Roberto Domingues (2008)	EnANPAD
	Adaptação	Juliana Moreira Silva Guiguet e José Roberto Gomes da Silva (2003)  Luciana Cristine de C.Lessa, Luiz Antônio A. Teixeira, Geraldo G. de França Filho e Lorene Martins Roque (2008)	
	Abordagem Intercultural	Leonardo Cordeiro Neuvirth (2006)	EnEO
	Gestão Internacional	Hélio Arhur Reis Irigaray e Sylvia Constant Vergara (2008)	

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando o número reduzido de pesquisas sobre o fenômeno da expatriação e sua relação com os processos de aprendizagem no Brasil, e considerando que as organizações

podem usufruir dos benefícios do processo de transferência internacional não apenas alinhada aos planos de desenvolvimento de profissionais assim como aliado às estratégias de desenvolvimento de negócio, propõe-se pesquisa qualitativa para identificar situações em que o processo de expatriação do profissional ao exterior promoveu sua aprendizagem individual, assim como identificar se esta experiência resultou em algum tipo de aprendizagem para a organização, por intermédio da percepção de ex-expatriados ou repatriados: aqueles profissionais que já foram transferidos a trabalho para outro país, e que já retornaram ao seu país de origem.

Para compreender os efeitos da expatriação nos processos de aprendizagem, propõe-se a abordagem da aprendizagem transformadora, defendida pelo autor Jack Mezirow. Os estudos dessa abordagem consideram a aprendizagem a partir da existência de uma mudança fundamental na forma em que o indivíduo vê a si mesmo e o mundo em que vive.

Justifica-se o uso da aprendizagem transformadora tendo em vista que a transferência do indivíduo para outro país pode submetê-lo a situações que provocam mudanças que, de forma isolada ou em conjunto, podem contribuir para alteração dos pontos de vistas e pressupostos da pessoa, transformando sua visão de mundo.

A relevância do presente estudo considera ainda que diante de um mundo em constante transformação, o processo de expatriação pode contribuir para a competitividade de profissionais e empresas, sobretudo para as organizações brasileiras.

## 1.2 OBJETIVOS E PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa tem por **objetivo identificar, descrever e analisar o que os profissionais brasileiros e estrangeiros, que foram transferidos a trabalho para outro país, e que já retornaram ao seu país de origem, entendem como aprendizagem resultante da experiência da expatriação.** Pretende-se conhecer em quais situações e circunstâncias este aprendizado ocorreu para o indivíduo.

Os **objetivos específicos** são:

1. Identificar se a expatriação pode desencadear e promover a aprendizagem transformadora proposta por Jack Mezirow.
2. Identificar se este aprendizado foi passado para a organização e como este aprendizado foi passado.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

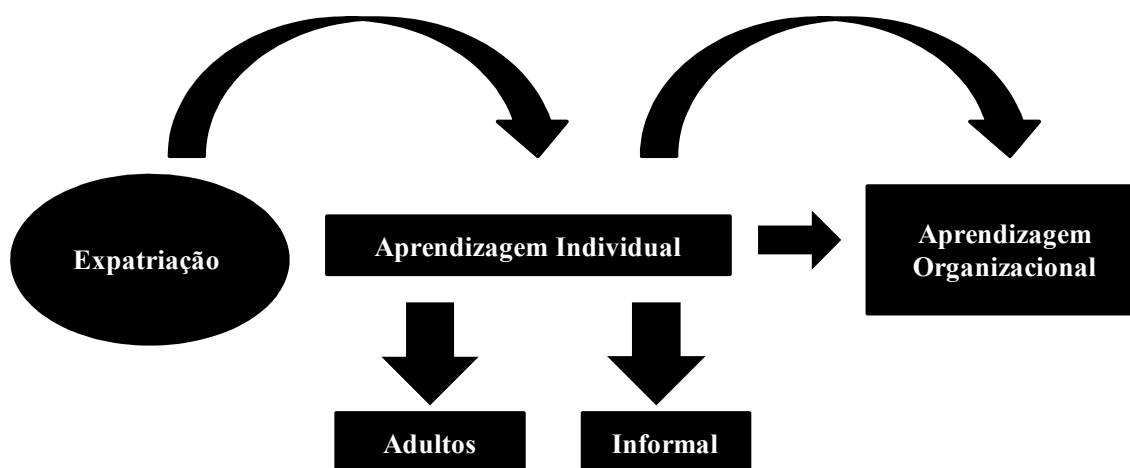
O trabalho está estruturado para apresentar, inicialmente, os propósitos e a justificativa para sua realização. Definiu-se o problema de pesquisa e justificou-se a relevância do estudo para a pesquisa acadêmica, para as organizações e para os indivíduos. Em seguida, prosseguiu-se com um capítulo destinado à fundamentação teórica utilizada para analisar o fenômeno em questão.

A fundamentação teórica inicia-se com a apresentação de bases conceituais sobre o fenômeno da expatriação a partir das abordagens de desenvolvimento e psicodinâmica. A discussão teórica avança na abordagem conceitual sobre a aprendizagem de indivíduos adultos, a partir da perspectiva da aprendizagem transformacional, e, ainda, a aprendizagem informal. Inclui também estudos sobre o elo da aprendizagem no nível individual para a aprendizagem organizacional. Por fim, o referencial teórico aborda o tema de aprendizagem nas organizações sob o olhar da perspectiva psicológica.

A seguir apresenta-se o capítulo destinado aos procedimentos metodológicos que aborda a escolha da estratégia metodológica, incluindo o tipo de pesquisa e natureza do estudo. Detalha-se, posteriormente, os sujeitos da pesquisa, o processo de construção dos dados, o processo de análise de dados, e ainda o processo de redução. O capítulo seguinte inclui a discussão sobre os resultados, por intermédio de sua apresentação, análise e interpretação. Ao final do capítulo são apresentadas as conclusões sugeridas pela presente pesquisa, buscando-se alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. Em seguida são apresentadas as limitações da pesquisa, e por fim, apresentam-se indicações para pesquisas futuras sobre processos de aprendizagem a partir da experiência da expatriação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa a revisar alguns princípios e conceitos presentes na literatura relacionada à Expatriação e à Aprendizagem dos Indivíduos e das Organizações. As principais áreas que orientarão este trabalho podem ser visualizadas na Figura 2.



**Figura 2: Principais áreas relacionadas à pesquisa**  
 Fonte: elaborada pela autora

A literatura de expatriação aborda conceitos discutidos nos estudos acadêmicos sobre o fenômeno. Inclui ainda as discussões da transferência internacional segundo duas correntes teóricas. A primeira delas trata da expatriação como meio de desenvolvimento das competências do executivo global. São abordados ainda os estudos sob a perspectiva da corrente psicodinâmica que descreve e analisa fenômenos afetivos e aparentemente “irracionais”, como reações defensivas relacionadas à expatriação.

O quadro teórico inclui ainda as áreas de aprendizagem individual, contemplando estudos dedicados à aprendizagem de adultos e à aprendizagem informal. Inclui também estudos sobre o elo da aprendizagem no nível individual para a aprendizagem organizacional. Por fim, o referencial teórico aborda o tema de aprendizagem nas organizações sob o olhar da perspectiva psicológica.

### 2.1 EXPATRIAÇÃO

A mobilidade de pessoas entre países tem ocorrido desde o início da história motivada por diversas questões: desde situações religiosas e políticas, incluindo questões econômicas e pessoais. Pode se afirmar que a globalização veio intensificar este processo de mobilidade internacional de pessoas já que o desenvolvimento de recursos tecnológicos facilitou comunicações e reduziu distâncias.

Segundo MERRIAM, Caffarella e Baumgartner (2007), desde os anos 80 o termo globalização tem sido utilizado para refletir o aumento da integração das economias do mundo, particularmente por intermédio do comércio e do fluxo de capitais. Em adição aos capitais, este fluxo também inclui o movimento de pessoas e informação.

Para Castells (2006), a globalização faz parte de uma nova economia que surgiu nos últimos 25 anos do século XX que ele chama de informacional, global e em rede. O autor explica que ela é informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento.

É também global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É ainda em rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência é feita em rede global de interação entre redes empresárias (CASTELLS, 2006).

Neste contexto de mobilidade de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, a movimentação de pessoas entre países ainda é motivada por processos de fusões, aquisições, alianças estratégicas, *joint ventures*, que promoveram nos últimos anos o aumento da figura do expatriado, profissional e/ou executivo que vive e trabalha em país estrangeiro, por um prazo determinado, a convite da empresa.

Para Freitas (2000, p.20), “expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país”.

Caligiuri e Di Santo (2001) tratam esse fenômeno como a transferência de um profissional de um país para outro, para exercer uma determinada função, durante um período predefinido e mediante um programa formal de desenvolvimento.

Além disso, os processos de expatriação normalmente preveem um tempo mínimo e máximo de permanência do profissional no outro país, podendo esse tempo ser reduzido ou ampliado em função do interesse de ambas as partes, empresa e profissional. Uma das condições básicas para um processo de expatriação, seguida pela maioria das empresas, é que não haja perda das condições de vida para o expatriado no país de destino. Por conta disso, a maioria das empresas provê condições financeiras e aplicação de um contrato formal que define as condições específicas da transferência (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

O envio de colaboradores expatriados para trabalharem em outras localidades é cada vez mais crescente no mundo, e começou a se intensificar no Brasil a partir do final dos anos 90 por dois fatores: devido o processo de privatização de empresas públicas, adquiridas por grupos estrangeiros, e principalmente, pelo processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Embora se encontre companhias que enviam profissionais para o exterior por razões, tais como transferências para locais glamourosos como Paris e Londres a fim de recompensar empregados. Ou ainda o envio de executivos para lugares distantes por motivos, tais como a tentativa de manter um profissional não competente no grupo econômico. Estas são justificativas que fazem pouco sentido para senso de negócio de longo prazo e não se encontram entre as principais motivações para a expatriação (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Entre as principais razões pelas quais as organizações enviam expatriados para tarefas internacionais encontram-se: a necessidade de abertura de novos mercados, a facilitação de processos de fusão ou aquisição, a instalação de novas tecnologias, o aumento da participação no mercado, a transferência de conhecimento e, também, o desenvolvimento de habilidades de liderança global. Neste caso, os autores defendem que um executivo não pode desenvolver uma perspectiva global de negócio ou se sentir confortável em diferentes culturas, estando em *headquarters* ou realizando curtas viagens internacionais de negócio. Ao invés disso, estes intangíveis veem como resultado de se ter dispensado mais do que um período continuado trabalhando fora (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Bartlett e Ghoshal (1992) defendem que empresas multinacionais diante dos desafios de negócio que implicam enfrentar demandas locais, regionais e globais, precisam de três tipos de especialistas: gerentes de negócio, gerentes de países e gerentes funcionais. E precisam ainda de um conjunto de executivos seniores para estimular os especialistas e coordenar os esforços, os denominados gerentes corporativos. Enquanto os gerentes de negócio e de países possuem as responsabilidades primárias de: atingir a competitividade global e a capacidade de resposta nacional, os gerentes funcionais possuem uma responsabilidade relacionada à aprendizagem.

Pereira, Pimentel e Kato (2005) defendem a existência de três objetivos complementares em que se baseiam as motivações estratégicas que levam os expatriados a serem enviados: (1) buscar o entendimento das necessidades do mercado local, para que possa ser criada a diferenciação nos produtos para atender às preferências dos clientes e às características do setor, bem como promover as mudanças culturais e legais no ambiente de mercado onde irão operar, é a denominada resposta local; (2) alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias de escala, compartilhamento de custos e investimentos por meio de diferentes mercados e unidades de negócio, objetivo denominado integração global; (3) desenvolver na organização o intercâmbio das diferentes unidades (centrais ou subsidiárias), para que aprendam entre si e troquem inovações e sistemas de gestão e processos, objetivo denominado aprendizado e inovação (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Desta forma, a expatriação profissional 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 da sua gestão, o aumento do repertório de conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto ou uma unidade específica, a elevação do nível de coordenação e controle de suas unidades, geograficamente dispersas, assim como a exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa-mãe e a formação de novos líderes (FREITAS, 2006).

Ressalta-se ainda que entre os principais critérios para averiguar o sucesso ou fracasso de um processo de expatriação encontram-se no prazo de retorno que considera se o expatriado cumpriu o prazo contratado, ou se foi chamado antes pela organização ou ainda se o participante pediu para voltar antes do prazo previsto de transferência (BARUCH; ALTMAN, 2002).



O sucesso ou fracasso de uma expatriação também são avaliados a partir do cumprimento de objetivos e a performance durante o período de expatriação. E ainda é avaliada a evolução, estabilização ou declínio na carreira após o retorno (BARUCH; ALTMAN, 2002). Outro fator que é apontado como relevante nos estudos acadêmicos sobre o processo de expatriação é capacidade de adaptação cultural do profissional transferido.

Considera-se que se o expatriado e/ou sua família, se adaptaram bem não apenas à cultura, mas também ao imaginário simbólico do país destino, serão mais “aceitos” e terão maior probabilidade de ter sucesso na expatriação (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Segundo Eagleton (2005), a cultura pode ser aproximadamente resumida como o complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico. O que significa frequentar um café em Paris e qual o significado de frequentar um café em São Paulo? Esta indagação leva a crer que podem existir significados diferentes para diferentes grupos de pessoas. Neste âmbito, não apenas a construção do significado, mas o seu compartilhamento possui um papel de destaque no processo de formação da cultura. As pessoas passam a constituir uma cultura, somente quando começam a compartilhar modos de falar, saber comum, modos de proceder, sistemas de valor e uma auto-imagem coletiva (EAGLETON, 2005).

Em uma expatriação, quando não ocorre um ajustamento às novas regras e novas normas de comportamento o processo de transferência incorre em risco de ser mal sucedido. As dificuldades de se ajustar a um país estrangeiro é apontada como um das causas de expatriados retornarem a seus países de origem antes do prazo contratual e antes da realização do seu objetivo de transferência. Muitas das vezes, competências técnicas são as principais razões pelas quais as pessoas são selecionadas para uma expatriação, e não são levadas em conta sua capacidade de se ajustar a diferentes costumes, perspectivas e práticas de negócio. Trata-se do caso do profissional que é excelente no que faz e que obteve resultados sempre bem positivos durante a atuação no país de origem e quando são transferidos para projetos semelhantes em outros países não são bem sucedidos (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Pesquisas mostram ainda que a adaptação da família no país destino também contribui para o sucesso ou fracasso da expatriação já que cônjuges e filhos, ao acompanhar o

expatriado, exercem pressões de ordem emocional sobre o expatriado (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Além de estudos sobre os processos de adaptação cultural, Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) identificaram outras três correntes acadêmicas que estudam o fenômeno da transferência internacional. A primeira corrente trata a expatriação como meio de desenvolvimento das competências do executivo global. Enquanto a corrente do poder, considera que a adaptação do expatriado à organização de destino, no que se refere aos jogos de poder e à elaboração de alianças estratégicas, passa a ser fundamental para o sucesso da expatriação, a corrente psicodinâmica descreve e analisa fenômenos afetivos e aparentemente “irracionais”, como reações defensivas e fenômenos de grupo, considerando os efeitos dos paradoxos.

Opta-se neste estudo por olhar principalmente o fenômeno da expatriação a partir da perspectiva de tratá-lo como meio de desenvolvimento das competências do executivo global, tendo em vista sua relação com os aspectos de aprendizagem, e ainda a partir da perspectiva psicodinâmica, devido o fato da expatriação poder provocar reações afetivas e de cognição.

### **2.1.2 Desenvolvimento do executivo global**

O “executivo global” é formado por um conjunto de capacidades que incluem o fato do profissional ser capaz de se adaptar a contextos diferentes de trabalho, e de lidar com as mudanças e transformações geradas pelos processos de inovação da empresa, reciclando-se, evoluindo junto com a organização; renegociando posições e alianças estratégicas; e que saibam lidar com os fenômenos de resistência à mudança e negociando com os atores sociais envolvidos no processo (CALIGIURI; DI SANTO, 2001; NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Também são esperados destes profissionais capacidades para liderar processos de abertura de filiais no exterior, gerenciar subsidiárias, fazendo a adaptação das políticas globais à realidade local. Neste caso, é esperado que tenham competência para liderar times de nacionalidade diferentes, crenças, línguas, sexo, padrões culturais, idades diferenciadas dentro

do espírito da diversidade cultural no trabalho que acompanha a globalização. As multinacionais, em sua gestão internacional, necessitam desses executivos, que vão adaptar políticas de estratégia, fazer a adaptação de produtos e serviços, adotarem estratégias de marketing e de gestão de pessoas à realidade local, sem, no entanto, abandonar as características fundamentais definidas pela matriz (CALIGIURI; DI SANTO, 2001; NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Neste âmbito, a expatriação é inserida em um contexto mais amplo ligado à gestão estratégica de pessoas ou gestão de pessoas por competências e à teoria dos recursos da firma (*Resource Based View*), que mostra para as empresas a importância de mapear e desenvolver continuamente suas competências essenciais. Para tanto, a atualização constante das competências do grupo organizacional passa a ser fundamental, gerando um efeito em cascata: a empresa define as competências centrais, e a partir disso, a gestão de pessoas passa a ter o papel de desenvolver as competências dos indivíduos responsáveis pelas competências centrais da organização continuamente, a fim de continuar garantindo o sucesso do negócio (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

De acordo com esta teoria, a expatriação visa desenvolver, nos executivos e gerentes da organização, competências próprias ao chamado executivo “global”. Assim, a expatriação seria formadora de “agentes de mudança” ou indivíduos que iriam ao exterior, passariam por toda uma adaptação a uma nova cultura, a uma nova organização, a novos jogos de poder. Ao retornar aos seus países de origem, estes executivos assumiriam posições de comando porque, tendo uma vivência na matriz da empresa, próximo ao “centro da tomada das decisões” e ao “centro do poder”, eles ajudariam a transformar a realidade organizacional nos seus países de origem. Além disso, serviriam como elementos de ligação entre a matriz e a subsidiária, interpretando os elementos globais da estratégia para a realidade local (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

No entanto, para ter vantagem competitiva sustentável não basta desenvolver uma política de gestão de pessoas que obedeça às características do modelo apresentado por um período de tempo apenas. Desta forma, a teoria de recursos da firma evoluiu para um conceito que envolve as denominadas “capacidades dinâmicas”. Por este conceito, é possível entender que não basta às organizações disporem de um acúmulo de recursos raros, difíceis de imitar para, assim, obterem vantagem competitiva temporária. É necessário que estas possuam uma capacidade de resposta no tempo, que gere inovações rápidas, associadas à capacidade

gerencial de coordenar e realocar, de forma efetiva, as competências internas e externas da empresa (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008, p.6-7;9):

reinventar as regras do jogo coletivo como base de aprendizagem organizacional vai além da simples mudança de comportamentos. Implica um questionamento mais profundo dos padrões cognitivos e técnicos vigentes, uma análise crítica de procedimentos organizacionais que permite a criação de um conjunto de referências [...] Os indivíduos, habituados aos padrões de comportamento anteriores, que “davam certo”, poderão ter, muitas vezes, dificuldades para se adaptar às novas formas relacionais e para adotar os comportamentos exigidos pelo novo sistema organizacional.

A mudança, assim, não é algo simples, pois implica ruptura sistêmica, reconstrução de jogos de poder, construção de novas alianças política e novas formas identitárias. A mudança brusca pode inclusive provocar no indivíduo perda das normas de referência e grande sofrimento. Dada esta condição, a retirar o drama da mudança e a inserção de indivíduos na empresa que tenham habilidade de negociar, transformar-se e reciclar-se ao mesmo tempo em que a organização o faz, evoluindo, passa a ser uma competência valorizada nos indivíduos por esta corrente, que fala em identidades evolutivas, tanto da organização quanto do indivíduo (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Neste âmbito, a expatriação pode ser vista como uma forma de treinar indivíduos na mudança, pois eles deverão se adaptar aos novos padrões culturais e aos novos jogos de poder, e voltar para os seus países de origem. Neste sentido, se tiverem sucesso, terão provado sua capacidade de mudança e sua adaptabilidade e serão aptos para liderar a construção de novos sistemas de ação concreta e mudança. Desta forma, a transferência a trabalho no exterior é inserida no plano de desenvolvimento de competências estratégicas adaptado às *core competences* e aos interesses estratégicos gerais da firma (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Freitas (2001, p.2) entende que a experiência da expatriação é:

complexa e mobiliza outras competências além das profissionais, transcendendo o universo objetivo do indivíduo e da sua família. Assumir a expatriação é assumir a possibilidade de viver uma outra vida, de romper laços afetivos, desestruturar certezas e costumes, participar de uma aventura definida no cotidiano.

Além de submeter o indivíduo à mudança, a expatriação pode desencadear outros efeitos, tais como alterações de formas de atuar e de ver o mundo. A seguir são apresentados

estudos da corrente psicodinâmica que tratam dos efeitos da expatriação sobre a identidade do indivíduo.

### **2.1.3 Efeitos da expatriação para os indivíduos e para as organizações: a corrente psicodinâmica**

A linha da psicodinâmica procura estudar os efeitos dos paradoxos para as organizações e para os indivíduos. Segundo estes estudos, a representação ambígua e paradoxal da realidade é algo constitutivo da mente humana. Para essa corrente, a capacidade de lidar com a mudança, a desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva típicas da transferência para outro país, fortalece o indivíduo que consegue ter sucesso na expatriação. Essa capacidade lhe dá compreensão e maturidade emocional que pode fazer com que o indivíduo se torne apto, em sua volta, a liderar processos de transformação e mudança na organização, tornando-se um “agente de mudança” que não só negocia politicamente, mas compreende as reações afetivas, polarizações e perdas de sentido típicas desse processo (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Os estudos desta corrente mostram como a identidade do indivíduo é abalada no processo de expatriação, o que envolve não apenas reações cognitivas fortes, mas também reações afetivas fortes. Neste sentido, o expatriado pode ter uma identidade “vencedora” na organização de origem, antes de partir, e, ao chegar à organização de destino, pode se ver confrontado por diferentes valores, formas de atribuição de valor social, status e afetividade, e não conseguir construir relacionamentos, sentir-se rejeitado, ter momentos de estranhamento e solidão. Para Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, (2008, p.89-90), “afetividade e cognição assim caminham juntas, pois é a capacidade de superar a dor e enfrentar o conflito na afirmação de uma racionalidade própria que garante o acesso a uma identidade autônoma e ao pensamento próprio”.

Joly (1996) discute a transferência para outro país nos estudos que tratam de uma experiência intercultural. Esta é uma experiência que além de ser intercultural é psíquica e afetiva, que envolve um processo de desestruturação e reestruturação da personalidade, que, por sua vez, se insere no que ele define como o quadro sociocultural da atividade humana. Segundo o autor, este quadro sociocultural é composto por quatro ordens de fenômenos que

estarão intimamente relacionadas com as fases do processo de expatriação. Estas ordens de fenômenos são descritas a seguir:

- A *natureza* – uma das funções do conjunto cultural no qual se encontra o indivíduo é dar sentido às suas relações com a natureza, relações essas que se tornam fonte dos sistemas de representações simbólicas.
- A *cultura* – tem por finalidade propor um sentido às atividades do homem. Os traços culturais representam o sistema de crenças, e os produtos de cada cultura têm um valor simbólico específico. A compreensão desse valor é a chave para a compreensão da própria cultura.
- A *sociedade* – os sistemas de crenças governam, também, as relações que o indivíduo mantém com seus semelhantes, fornecendo modelos de interação que definem o papel de cada um e as normas de relacionamento. A pessoa faz parte de um conjunto social.
- O *indivíduo* – um último componente do quadro sociocultural é o próprio indivíduo, nas suas três dimensões de personalidade definidas por Freud: o id, fonte das pulsões inconscientes, o ego e o superego, onde, de acordo com Joly (1996, p.90), é “o lugar de integração da personalidade de base, veiculada pelo sistema social, e as características do subgrupo ao qual pertence o indivíduo: classe social, idade, sexo, família etc”. Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussad (2008, p.80), “é nessa dimensão do indivíduo que são administradas as tensões entre as pulsões emanadas da personalidade e as demandas do contexto cultural no que ele está inserido”.

Segundo Joly (1996), cultura e personalidade individual são as bases da identidade pessoal. Neste caso, a experiência da expatriação representa uma séria ameaça para a estrutura desta identidade pessoal, porque o indivíduo será exposto ao mesmo tempo a conjuntos culturais diferentes e a estruturas de personalidade cujo funcionamento só poder ser decodificado através dos modelos fornecidos por sua cultura de origem. Segundo o autor, por este motivo não seja estranho que mecanismos de defesa da personalidade sejam postos em marcha para preservar a integridade pessoal que se sente ameaçada.

Encarar a experiência da inserção em uma outra cultura como uma abertura para a outra, obriga o indivíduo a passar por certa desestruturação da personalidade. Esta

desestruturação causada pela experiência intercultural é a primeira causa das dificuldades enfrentadas no estrangeiro, porque atinge a identidade pessoal nos seus próprios fundamentos. Pode-se considerar o ciclo no seu todo, como uma experiência de desestruturação-reestruturação, pois que, na volta, a exposição a uma cultura estrangeira leva o indivíduo a ver a sua própria cultura sob uma nova ótica.

Pode-se até admitir a hipótese de que a personalidade do indivíduo que passa por este tipo de experiência fica profundamente modificada no sentido em que certos fundamentos, mesmo que eles não sejam totalmente excluídos, sofram pelo menos uma profunda mutação em decorrência do fato da assimilação ou da familiarização com os saberes operativos adquiridos nas culturas estrangeiras às quais o indivíduo foi exposto (JOLY, 1996).

Joly (1996) defende a existência de quatro fases que permeiam todas as experiências de exposição a culturas estrangeiras, nas quais cada uma das ordens de fenômenos citadas irá interagir de forma distinta. As fases são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Fases identificadas durante a exposição a culturas estrangeiras**

1ª fase	O encantamento	Ocorre normalmente nos primeiros meses do processo. O indivíduo se depara com inúmeras formas alternativas de vida, que muitas vezes, não havia sequer imaginado, desafios que o mobilizam de várias formas, e isso lhe abre um novo horizonte. Esta fase dura o tempo que duram as descobertas, a estimulação dos sentidos e do intelecto. No plano profissional, dura o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém-chegado.
2ª fase	O negativismo extremo	Aqui começam as identificações mais claras dos sistemas de crença da outra cultura, e o aparecimento dos primeiros desconfortos com as diferenças, que impactam na relação do indivíduo com a natureza. Do ponto de vista da cultura, surgem as percepções de diferenças de nível, de existência de outras formas de linguagem (o que dificulta o acesso aos símbolos dessa nova cultura), de diferentes relações com o tempo, outro modo de tratar a vida humana, outras formas de raciocínio, uma ideia distinta do que seja propriedade, um contexto econômico desconhecido, uma agenda política particular, entre outros. Na dimensão do indivíduo, surgem as tensões entre as pulsões da personalidade (formada na cultura de origem) e os traços culturais da cultura na qual o indivíduo está inserido no momento. É como se o indivíduo sentisse a perda do chão sob seus pés, e por conta disso, passasse a rejeitar seu novo habitat. Nesta fase, em face das dificuldades de inserção, as reações serão de vários tipos, tais como a dedicação a “guetos” e a emissão de comentários negativos sobre o país-hóspede.

Continua

**Quadro 3: Fases identificadas durante a exposição a culturas estrangeiras**

Continuação

3a fase	Guardar distância ou integrar-se	<p>Este é um momento que pode ser caracterizado como “pendular”: ou ocorre a rejeição definitiva, ou o indivíduo “torna-se nativo” e integra-se quase que totalmente.</p> <p>A rejeição pode levar ao isolamento, à vida apenas nos “guetos” onde se encontram pessoas advindas da mesma cultura, e até mesmo ao final antecipado do processo. Nesse caso, não se reencontra um sentido de relação com a natureza, os traços culturais não são incorporados, o indivíduo apenas representa um papel na nova sociedade, ele não resolve as tensões advindas do novo momento.</p> <p>A integração, por sua vez, implica a assunção de um novo papel social, incorporação dos traços culturais, adoção de novos traços de linguagem que permitem a inserção na sociedade, o que minimiza as tensões no indivíduo. Mas pode levar à rejeição da volta e a uma espécie de “esquizofrenia” cultural, na qual o indivíduo perde a referência de quem é.</p>
4a fase	O choque da volta	<p>Depois de viver no exterior e ter passado pelas fases anteriores, o indivíduo corre o risco de ter dificuldades de reinserção em sua cultura de origem. Estabeleceu um novo sentido na sua relação com a natureza, adquiriu novos hábitos e incorporou novos traços culturais, obteve um determinado nível de inserção em outra sociedade, encontrou um ponto de equilíbrio para suas tensões. Enfim, trata-se de uma pessoa modificada. A pessoa que volta não é mais a que saiu, e isso tem implicações tanto do ponto de vista pessoal como social e profissional. No plano profissional, há o risco de subutilização de suas novas competências, e, como decorrência, o risco de perda do profissional. Daí a importância de práticas de gestão que orientem esse momento, possibilitando o aproveitamento das experiências adquiridas que minimizem os riscos de perda.</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Joly (1996) e Nunes; Vasconcelos; Jaussaud (2008)

Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), o sujeito dispõe de um passado cultural, de hábitos adquiridos por meio dos processos de identificação característicos de sua socialização primária e secundária, mas o universo social do trabalho, onde ele atua pode representar uma realidade totalmente diferente de sua realidade passada. Os valores anteriores, adaptados à sua realidade passada, podem não assegurar mais o sucesso nas relações presentes, e a aprendizagem de novas capacidades estratégicas por meio das relações de trabalho pode levá-lo a tomar consciência de outras lógicas de ação e realidades que não correspondem necessariamente à sua lógica e ao seu meio de socialização. Os recursos intelectuais, afetivos e cognitivos por ele desenvolvidos no passado, os seus valores e a sua visão de mundo, podem não ser mais suficientes para ajudá-lo a compreender, decidir e agir na situação presente.

À medida que o indivíduo se sente oprimido pela nova realidade e busca compreendê-la, o confronto com seus próprios valores e características se torna mais forte e



isso lhe provoca revisão de sua lógica de ação, buscando uma nova visão de mundo que integre suas experiências passadas, mas que explique também suas novas percepções e sensações, permitindo-lhe encontrar novos meios de ação (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), os estudos desta corrente mostram que os fenômenos afetivos da perda de normas de referência e a forte desestruturação que poderá ocorrer no processo de expatriação podem ser vividos tanto na adaptação da ida quando na volta ao país de origem, e (2008, p.96):

[...] caso o indivíduo enfrente esses “embates” com sucesso, provavelmente aprenderá com a experiência para tornar-se um facilitador/líder de futuras mudanças transformacionais em sua organização, quando identidades são colocadas em “xeque” e novas alternativas devem ser criadas, com a reconstrução do sentido de ação organizacional.

São encontrados ainda na literatura, mas em número reduzido, estudos sobre o processo de repatriação, denominação adotada quando ocorre o retorno dos expatriados ao país de origem, após o profissional ter cumprido seu objetivo, ou quando ocorre o retorno antecipado do expatriado por sua própria vontade, ou pelo chamado da organização devido ao desempenho insatisfatório no trabalho, ou por dificuldade de adaptação no país destino (LIMA, 2009).

Os estudos sobre repatriação identificam problemas encontrados no retorno que podem impedir ou dificultar indivíduo e organização usufruírem o benefício das competências adquiridas no processo de expatriação. São identificados problemas de ordem pessoal, tais como: o sentido de que a experiência e as competências adquiridas durante a expatriação são menosprezadas pela organização; e a sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa. São identificados ainda problemas relacionados à organização em si, tais como: falta de apoio organizacional no processo de repatriação do executivo e da família; falta de clareza do papel; incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado; perda de oportunidades de promoção no país de origem; pouca atenção ao planejamento da carreira durante a expatriação. Por fim, são identificados problemas vinculados à adaptação da família e à situação financeira, tais como a recolocação do cônjuge no mercado de trabalho; adaptação de filhos; *status* e nova condição financeira (LIMA, 2009).

Para este estudo, adota-se a definição de expatriação como processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada em um país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país. A definição considera ainda a transferência pelo período mínimo de permanência de seis meses no país estrangeiro. Justifica-se o estabelecimento deste período mínimo a fim de contemplar para este estudo o profissional que tenha ultrapassado os primeiros meses de encantamento apontados por Joly (1996). Adota-se ainda a seguinte classificação: as transferências que ocorrem em períodos até doze meses são classificadas como de curta duração e aquelas ocorridas em prazo superior a 12 meses são classificadas como de longa duração.

Embora se encontrem na literatura da expatriação, sobretudo estrangeira, muitos estudos que buscam esclarecimentos do fenômeno sob ótica de diferentes correntes, assim como listas extensas de competências necessárias para um processo de expatriação bem sucedido, as pesquisas pouco dizem como estas competências são adquiridas, desenvolvidas, ensinadas e aprendidas (SOUZA, 2007).

## 2.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

Esta seção examina o tema aprendizagem individual, focalizada em adultos, com a finalidade de construir a fundamentação teórica para o exame de processos de aprendizagem a partir de experiências que envolvem o processo de expatriação. A seção inclui ainda as discussões a respeito da aprendizagem em contextos informais.

No âmbito do senso comum, acredita-se que quando se muda de cidade, de alguma forma existe uma transformação do cotidiano da pessoa e não apenas uma alteração do seu local de residência. A mudança de cidade pode incluir: a mudança do local de trabalho, fazer novos amigos ou provocar a distância da família. E ainda pode levar a pessoa a ter novos gostos, usar novas expressões, e ainda esquecer antigos trajetos e até perder sotaques.

Essa mudança pode ser entendida como uma transformação profunda, que não apenas altera artefatos visíveis, valores espousados, mas alguma coisa mais íntima como as

pressuposições básicas de um indivíduo, que podem alterar o modo de ser, sentir e agir da pessoa diante do mundo.

Quando o indivíduo se depara com uma nova situação a ser enfrentada, que exige resposta diferente daquelas que ele estava acostumado a usar, ele é obrigado a buscar novas alternativas, ou seja, novas respostas que permitam lidar com esta nova realidade. É a partir deste ponto que se inicia um processo de aprendizagem.

Tanto os teóricos precursores quanto os contemporâneos veem aprendizagem como um processo pelo qual o comportamento é mudado, moldado ou controlado. Outros teóricos preferem definir aprendizagem em termos de crescimento, desenvolvimento de competências e realização do potencial. Porém, ainda existem críticas de que a ênfase no crescimento do desenvolvimento cognitivo é muito restrita para explicar o que a aprendizagem realmente é. Para Knowles, Holton e Swanson (1998), a aprendizagem é um processo de obtenção de conhecimento e / ou expertise.

Já MERRIAM, Caffarella e Baumgartner (2007) defendem que a aprendizagem é um processo pessoal que é moldado pelo contexto da vida adulta e da sociedade na qual o indivíduo vive. É a natureza da sociedade em um determinado momento que determina a ênfase à aprendizagem de adultos. Enquanto na sociedade pré-industrial, o ritmo de mudança que cada indivíduo deveria conhecer para atuação na vida adulta podia ser aprendido na infância, nas sociedades atuais isso não pode mais ocorrer tendo em vista o ritmo acelerado deste processo.

### **2.2.1 Aprendizagem de Adultos**

Notáveis psicólogos clínicos, tais como Freud, Jung e Maslow, fizeram significantes contribuições ao estudo da aprendizagem de adultos. Freud identificou a influência do subconsciente no comportamento. Jung introduziu a ideia que a consciência humana possui quatro funções: sensação, pensamento, emoção e intuição. Maslow enfatizou a importância da segurança. Já os psicólogos desenvolvimentistas proporcionaram conhecimento das características associadas à idade (capacidades físicas, habilidades mentais, interesses, atitudes, valores, criatividade, e estilos de vida). A sociologia e a psicologia social

proporcionaram conhecimentos sobre comportamento de grupos e amplos sistemas de comportamento social, incluindo fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem, a mudança e as influências do ambiente, tais como cultura, raça, características da população e densidade, na aprendizagem (KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 1998).

A aprendizagem de adultos também sofreu contribuições da andragogia, defendida pelo educador Malcom S. Knowles. Entre os pressupostos da andragogia, encontra-se o posicionamento de que a disponibilidade para um adulto aprender está relacionada ao desenvolvimento de tarefas do seu papel social. Adultos são motivados a aprender à medida que eles percebem que a aprendizagem os ajudaram a realizar tarefas ou a lidar com problemas que eles encontraram em sua vida. Outro pressuposto é o fato de que à medida que o indivíduo acumula experiência, ele tende a desenvolver hábitos mentais, vieses, e pressuposições que tendem a causar o fechamento da sua mente para novas ideias, percepções modernas e formas alternativas de pensamento. Além disso, adultos aprendem novo conhecimento, entendimentos, habilidades, valores e atitudes mais efetivamente quando eles são apresentados no contexto de aplicação às situações da vida real (KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 1998).

Também proveniente da área da educação, são encontrados estudos da aprendizagem de adultos a partir da abordagem de aprendizagem transformacional, defendida por Jack Mezirow. Para o presente estudo, optou-se pela abordagem defendida por esse autor para explicar os caminhos em que a aprendizagem em adultos é estruturada, e determinar como ela é mudada ou transformada.

Aprendizagem transformadora ou transformacional (termos usados na literatura de forma permutável) se refere à mudança dramática, uma mudança fundamental na forma em que o indivíduo vê a si mesmo e o mundo em que vive. Entre os pressupostos desta abordagem, estão o fato de considerar que o *locus* da aprendizagem está no indivíduo e o conhecimento é visto e construído pelo aprendiz ao invés de “estar fora” para ser descoberto.

Da mesma forma como previsto em outras abordagens, o processo de aprendizagem é, na maioria das vezes, colocado em marcha por um dilema desorientador, ou seja, um evento particular da vida ou experiência que não pode ser resolvida por intermédio de uma aplicação de uma estratégia anterior de solução de problema.

O dilema desorientador é o primeiro passo. Em seguida, o aprendiz se engaja em um auto-exame que é, na maioria das vezes, acompanhado por sentimentos de culpa ou vergonha, mas que podem incluir ainda medo e raiva. O auto-exame é incluído no terceiro passo da avaliação crítica dos pressupostos. Esta avaliação leva à quarta fase de reconhecimento que outras pessoas tenham passado por processo semelhante. O quinto passo consiste na exploração das opções para formação de novos papéis, relações, ou ações, que levem à elaboração de um plano de ação. Este plano de ação possui quatro passos: aquisição de conhecimento e habilidades; experimentação de novos papéis; renegociação de relações; e construção de competência e autoconfiança nos novos papéis e relações. O passo final do processo é a reintegração na vida do indivíduo, a partir da perspectiva transformadora. No quadro 3, são apresentadas as fases para a perspectiva de transformação defendida por Mezirow (1994, p.224).

**Quadro 3: Fases para a perspectiva de transformação defendida por Mezirow (1991)**

1.	Um dilema desorientador
2.	Exame próprio com sentimentos de culpa ou vergonha
3.	Avaliação crítica de pressupostos epistêmicos, socioculturais ou psíquicas
4.	Reconhecimento do descontentamento pelo indivíduo e o processo de transformação é compartilhado com outros que tenham passado por uma mudança similar
5.	Exploração de novos papéis, relações e ações
6.	Planejamento de um curso de ação
7.	Aquisição de conhecimento e competências para implementação de um plano próprio
8.	Esforços providenciados para tentar novos papéis
9.	Renegociar relações e negociar novas relações
10.	Construção de competência, confiança própria nos novos papéis e relações
11.	Reinserção na vida com base nas condições ditadas pela nova perspectiva

Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva transformadora procura explicar como os aprendizes adultos criam sentido ou significado de suas experiências, e as dinâmicas envolvidas na modificação dos significados quando os mesmos são entendidos como disfuncionais. Além disso, considera que o diálogo é necessário para a aprendizagem transformadora ocorrer, ou seja, assiste o aprendiz na expansão de suas visões. Outro pressuposto relevante é a necessidade da reflexão

para mudança e crescimento ocorrerem (MEZIROW, 1991; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Para Mezirow (1991, p.12), “aprendizagem pode ser entendida como um processo de uso de uma interpretação anterior para corrigir ou construir uma nova interpretação do significado da experiência, a fim de guiar o indivíduo para uma ação futura”. O significado é uma interpretação que é atingida por intermédio de percepção e da cognição. É possível a criação do significado de forma intencional e não intencional. O autor defende ainda que o processo de aprendizagem de criação de significado é formado e delimitado por intermédio de estruturas ou conjuntos de referência. Estas estruturas de referência possuem duas dimensões: as perspectivas de significado e os esquemas de significado (MEZIROW, 1991; 1994).

As perspectivas de significado é um amplo conjunto de predisposições resultantes de pressupostos psico-culturais que determinam os horizontes das experiências dos indivíduos. Elas servem como um dos três conjuntos de códigos significantes que formam sensação e delimitam percepção, sentimento e cognição, conforme abaixo:

1. códigos sociolinguísticos (normas sociais, ideologias, jogos de linguagem e teorias, por exemplo), sendo os mecanismos pelos quais a sociedade e a linguagem limitam as nossas percepções;
2. códigos psicológicos (traços de personalidade, proibições de parentes reprimidas que continuam bloqueando as formas de sentir e agir, por exemplo);
3. códigos epistêmicos (estilos de aprendizagem, preferências de aprendizagem sensorial, foco no todo ou nas partes, ou no concreto versus abstrato, por exemplo), que influenciam o nosso modo de conhecer e a forma como usamos o conhecimento;

As perspectivas de significado, ou também denominadas pelo autor, de hábitos mentais, atuam como códigos perceptivos e conceituais que formam, limitam, e distorcem como o indivíduo pensa, acredita e sente, assim como, o que, quando, e porque este indivíduo aprende. São elas que filtram tanto a percepção quanto a compreensão (MEZIROW, 1991).

Para Mezirow:

"As perspectivas de significado determinam as condições essenciais para a construção de sentido de uma determinada experiência. [...] Providenciam-nos o

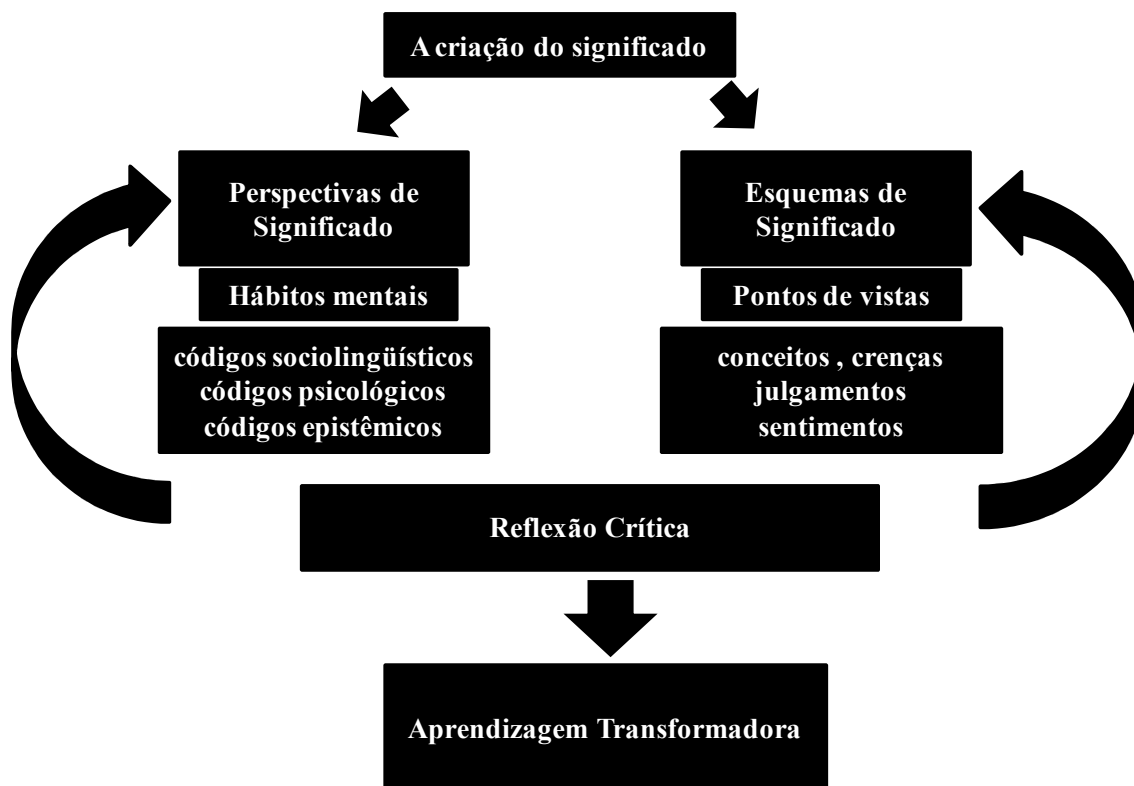
critério para julgar ou avaliar o que está certo ou errado, o que é bom ou mau, o que é bom ou feio, o que é verdadeiro ou falso, o que é apropriado ou inapropriado (MEZIRROW, 1991, p. 44)”.

Já os esquemas de significado se referem a uma constelação de conceitos, crenças, julgamentos e sentimentos que formam uma particular interpretação. Para um exemplo de esquema de significado, Mezirow cita quando um indivíduo pensa sobre o aborto ou sobre o liberalismo (1994). Tratam-se de pontos de vistas que podem ser mudados mais facilmente que as perspectivas de significado porque o indivíduo é mais consciente sobre eles do que em relação às perspectivas de significado (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Os esquemas de significado são a manifestação concreta que orientam a ação da pessoa de uma determinada perspectiva de significado. Inclui pontos de vistas e julgamentos, e por serem aplicações mais concretas dos conjuntos de referência do indivíduo, é muito mais comum proceder a transformações nos esquemas de significado do que nas perspectivas de significado (MOURA, 2000).

Quando o indivíduo se depara com um evento particular ou experiência que não pode ser resolvida por intermédio de uma aplicação de uma estratégia anterior de solução de problema, ou seja, está diante de um dilema desorientador, ele passa a refletir sobre suas crenças que já não funcionam mais. O dilema desorientador serve como um desencadeador para a reflexão. Esta reflexão envolve uma crítica de pressupostos. O indivíduo examina sua origem, sua natureza e suas consequências para concluir se determinada crença se mantém funcional para sua vida (MEZIRROW, 1994).

As perspectivas e os esquemas de significado são transformados por intermédio da reflexão dos pressupostos adjacentes à solução de problemas. Logo, a aprendizagem transformadora ocorre quando existe transformação de uma das nossas crenças ou atitudes (esquema de significado), ou uma transformação da nossa inteira perspectiva (hábitos mentais ou perspectivas de significado) conforme esquema apresentado na Figura 3.



**Figura 3: A ocorrência da aprendizagem transformadora**  
 Fonte: Adaptado de Mezirow (1991; 1994)

Segundo Mezirow (2000, p.8, apud MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007, p.133), aprendizagem transformadora é:

o processo pelo qual nós transformamos nossos conjuntos de referência tidos como certos (esquemas de significado, hábitos mentais, mentalidade) para fazê-los mais inclusivos, distintos, abertos, emocionalmente capazes de mudança, e reflexivos de forma que eles possam gerar crenças e opiniões que irão se revelar mais verdadeira ou justificada para orientar ações.

A perspectiva da transformação pode ser resultado do maior evento na vida de um indivíduo ou um resultado acumulado das transformações relacionadas nos esquemas de significado. Ou seja, as transformações nas perspectivas de significado do indivíduo podem ser súbitas ou dramáticas ou podem ser mudanças lentas e incrementais em seus pontos de vistas, que eventualmente levam a uma mudança em suas perspectivas de significado (MEZIROW, 1994; MEZIROW, 2000 apud MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).



A transformação das perspectivas de significado pela reflexão é um tipo de aprendizagem pela experiência menos comum e mais significativa. Mezirow (1991) reconhece que nem toda aprendizagem é transformadora já que “nós podemos aprender simplesmente adicionando conhecimento aos nossos esquemas de significado ou aprendendo novos esquemas de significado com os quais fazemos interpretações sobre nossa experiência (p.223)”. A aprendizagem transformadora envolve reflexivamente transformação de crenças, atitudes, opiniões, e reações emocionais que constituem os esquemas de significado dos indivíduos ou transformação das perspectivas de significado.

Portanto, destaca-se, neste processo, o papel fundamental da reflexão, que não deve ser confundida com um processo de introspecção. Enquanto a introspecção refere-se simplesmente ao fato do indivíduo tornar-se consciente do fato que ele está percebendo, pensando, sentido ou atuando em determinada forma, toda reflexão envolve uma crítica (MEZIROW, 1991).

Com influência dos estudos de John Dewey (1933 apud Mezirow, 1991), que entendia o pensamento reflexivo como um processo de exame de pressupostos e validade de afirmações, Mezirow defende a existência de três tipos de reflexão. A primeira é a reflexão do conteúdo que considera o pensamento sobre a experiência real em si, ou seja, a reflexão do conteúdo ou da descrição de um problema. Já a reflexão do processo trata do pensamento sobre as formas de lidar com a experiência – ou seja, as estratégias de solução do problema. E a reflexão da premissa envolve um exame longo e detido, dos pressupostos socialmente construídos, crenças e valores sobre a experiência ou problema. É este último tipo de reflexão que Mezirow se refere como *critical reflectivity* que foca na crítica de premissas ou pressupostos em que as perspectivas de significado se baseiam (MEZIROW, 1991; MEZIROW, 2000 apud MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Por intermédio dos processos de reflexão de conteúdo e de processo, o indivíduo pode mudar, ou seja, elaborar, criar, negar, confirmar, problematizar, transformar, seus esquemas de significado. Por intermédio da reflexão de premissa, o indivíduo pode transformar suas perspectivas de significado. Porém, o autor ressalta que “a aprendizagem transformadora pertence tanto às transformações nos esquemas de significado por intermédio das reflexões de conteúdo e de processo, quanto às transformações das perspectivas de significado, por intermédio da reflexão de premissas” (MEZIROW, 1991, p.117).

Para análise dos dados deste estudo, são adotados os três processos de reflexão defendidos por Mezirow.

Além da reflexão, outro aspecto ressaltado na abordagem transformadora é o diálogo por ajudar o aprendiz na expansão de suas visões.

Para Mezirow (1994), o discurso se refere a um tipo especial de diálogo em que o indivíduo foca no conteúdo e tenta justificar crenças, apresentando e defendendo razões, e examinando a evidência a favor e contra os pontos de vistas concorrentes. Neste caso, as pessoas pesam evidências do argumento a favor e contra, e avaliam criticamente os pressupostos. A compreensão mais clara é alcançada por intermédio da fala com os outros. A fala refina a validação de conhecimento sobre fatos objetivos, normas sociais, e a autenticidade da nossa experiência subjetiva (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

A aprendizagem que ocorre antes do uso da linguagem para formar categorias é denominada de percepção ou aprendizagem pré-reflexiva. Esta aprendizagem envolve a habilidade do indivíduo diferenciar espaço, tempo, direção, dimensões, sequência, entidade, foco, estados, humores, sentimentos e pontuações (identificação dos inícios e dos fins) dos eventos. Quando o indivíduo tenta explicar um caminho não claro de sua experiência, ou se ele está percebendo isso pela primeira vez como algo relevante ao seu interesse, ele leva em consideração alguns aspectos ou dimensões da experiência e elimina ou exclui outros (MEZIROW, 1991).

Desta forma, quando o aprendiz reflete criticamente sobre sua experiência, ele fala com os outros sobre sua nova visão de mundo a fim de obter melhor julgamento e atuar sob uma nova perspectiva. Logo, por intermédio do discurso, o indivíduo busca construir um novo entendimento (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Portanto, são componentes fundamentais da abordagem transformadora o papel do significado, a reflexão e o discurso. O ponto de partida e o conteúdo que perpassa a reflexão é a experiência.

O fenômeno da expatriação apresentado nesta pesquisa é uma das experiências tidas como ponto de partida e conteúdo para reflexão do indivíduo que a vive. O processo de transferência a trabalho para outro país pode envolver outras experiências: mudanças não

apenas dos locais de residência e trabalho, mas no cotidiano do indivíduo, que podem desencadear um auto-exame crítico não apenas de seus pontos de vistas, mas de seus pressupostos e suas crenças, e alterar a forma do indivíduo ver o mundo.

Embora seja vista, previamente, como uma oportunidade de desenvolvimento profissional, e também de ampliação do conhecimento pessoal, a transferência do profissional a trabalho para outro país pode acarretar não apenas os processos abordados sob a perspectiva da aprendizagem transformadora, mas ainda outros processos de aprendizagem que acontecem naturalmente como parte do cotidiano e do trabalho diário. Por este motivo, faz se necessário entender como é reconhecida na literatura os estudos sobre aprendizagem informal.

### **2.2.2 Aprendizagem Informal**

Enquanto os cenários formais em que a aprendizagem ocorre para adultos são altamente institucionalizados, com um currículo orientado, e formalmente reconhecidos em diplomas ou certificados, os cenários não formais são aqueles em que as oportunidades de aprendizagem são organizadas fora do sistema educacional formal. Estas oportunidades tendem a ser em um período curto, voluntárias e precisam de poucos pré-requisitos, porém, possuem tipicamente um currículo e frequentemente um facilitador. São exemplos de educação não formal aqueles programas oferecidos por museus, livrarias, serviços de clubes ou organizações religiosas (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

A aprendizagem informal é de longe a forma de aprendizagem de adultos que mais prevalece. A própria natureza da aprendizagem informal é o que torna tão difícil para adultos a reconhecerem, já que ela está embutida nas atividades do cotidiano, seja no trabalho, seja em casa ou na comunidade. Não possui um currículo como nos programas de educação formal. Por este motivo e pela falta do patrocínio institucional, os adultos raramente registram estas atividades como aprendizagem (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Segundo Marsick e Watkins (1997), a aprendizagem informal pode ocorrer nas instituições, mas não é tipicamente baseada em sala de aula ou altamente estruturada, e o controle da aprendizagem é mantido primariamente nas mãos do aprendiz. É um tipo de

aprendizagem que pode ser encorajada por uma organização, mas também pode ocorrer em um ambiente sem qualquer incentivo a este respeito.

A aprendizagem informal inclui uma subcategoria denominada aprendizagem incidental, que é considerada como um subproduto de alguma outra atividade, tais como: realização de tarefa, interação interpessoal, senso de cultura organizacional, experimentação tentativa e erro, ou até da aprendizagem formal. É o tipo de aprendizagem que quase sempre ocorre, embora as pessoas não tenham sempre esta consciência (MARSICK e WATKINS, 1990 apud MARSICK e WATKINS, 1997).

Para Antonello (2006), a aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário, mas trata-se de alguma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade. Normalmente envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo. Já a aprendizagem incidental difere porque envolve pouca ou nenhuma reflexão.

A dificuldade de validar a aprendizagem incidental como uma estratégia de aprendizagem efetiva é que se trata de uma aprendizagem que não é antecipada, tão pouco consciente, e, por este motivo, não é facilmente avaliada. “A intenção primária é realizar a tarefa e não aprender. Quando a aprendizagem incidental acontece, é uma surpresa – um subproduto de outra atividade. O indivíduo aprende algo durante o processo de fazer (p. 206)”.

O processo de aprendizagem informal envolve uma busca de entendimento e de conhecimento sobre o que ocorreu, no qual a aprendizagem não é apenas uma reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento. Não apenas reflexão, mas também pressão emocional são componentes críticos desta aprendizagem (CONLON, 2004; ANTONELLO, 2006).

Marsick e Watkins (1997) propõem um modelo para examinar os processos de aprendizagem informal e aprendizagem incidental, baseado na perspectiva da Ciência Ação de Argyris e Schön (1978) que, por sua vez, possui raízes nas teorias de aprendizagem de John Dewey (1938) sobre experiência e nos entendimentos de Kurt Lewin sobre a interação de indivíduos no ambiente.

O modelo de aprendizagem informal e incidental proposto considera a existência do ciclo de solução de problema. Este ciclo propõe que as pessoas aprendem a partir de suas experiências quando elas enfrentam um novo desafio ou problema. O modelo considera que no ambiente de trabalho existe um conjunto de experiências e que ocorrem desafios das mesmas. A existência destes desafios implica nos seguintes passos de: interpretação do contexto; exame de soluções alternativas; reflexão da ação; produção de soluções; avaliação das consequências intencionais e não intencionais; e planejamento de próximos passos, que serão inseridos no conjunto de experiências existentes.

O ciclo de solução de problema é enraizado em ciclos sub-superficiais que compreendem crenças, valores e pressupostos que guiam a ação em cada estágio. Os ciclos sub-superficiais não são prontamente acessados. Para os aprendizes se moverem pelo ciclo de solução de problemas, eles precisam trabalhar arduamente para identificar e conhecer crenças tácitas, valores, pressupostos, fatores contextuais e efeitos não intencionais que podem formar seu entendimento sobre a situação. Segundo as autoras, somente quando ocorre um rompimento externo é que as pessoas optam por escavar debaixo da superfície e passam a olhar outros pressupostos, valores e crenças.

Marsick e Watkins (1997) defendem que a aprendizagem incidental compartilha raízes teóricas da aprendizagem transformacional em que os indivíduos experienciam uma transformação de perspectiva como resultado da reflexão seguida de algum evento desencadeador. Esta transformação também pode ocorrer por intermédio da agência ativa de um facilitador ou um grupo, em que indivíduos usam a reflexão para redefinir e reconstruir uma experiência desencadeadora.

As autoras entendem que o processo é similar, seja a aprendizagem provocada por eventos ou por outros, e envolverá o seguinte: 1 – os aprendizes pró-ativos permanecem abertos aos conjuntos alternativos de um problema, procuram explicações concorrentes, e adotam uma atitude de experimentação, tentando novos comportamentos e trabalhando no processo de seu próprio desenvolvimento. 2 – reflexão é a primária ferramenta para desencadear a aprendizagem a partir da experiência. Reflexão disciplinada, desafio dos pressupostos do indivíduo e caminhos confortáveis de pensamento levam a uma aprendizagem profunda. 3 – *Insight* sozinho não é suficiente. Criar um sistema de suporte que encoraja todos os indivíduos a crescerem e a aceitarem indivíduos que têm mudado, promove retenção de novos

comportamentos. 4 – Aprendizagem transformacional pode ser catalisada por intermédio da facilitação perita.

Marsick e Watkins (1997) defendem que a teoria de aprendizagem informal salte do nível individual para o nível sistêmico a fim de mostrar como o conhecimento obtido pelos indivíduos pode ser capturado e usado por outras pessoas.

Para MERRIAM, Caffarella e Baumgartner (2007, p.51), embora a categorização das oportunidades de aprendizagem ajude a pensar sobre aprendizagem, o que é mais crucial é o reconhecimento de que as oportunidades de aprendizagem aparecem em muitos tamanhos, formas e lugares. Isso reforça a consciência de que a aprendizagem informal pode aumentar a aprendizagem na organização, e a partir disso serem desenvolvidos mecanismos para facilitar este tipo de aprendizagem nas empresas.

Para compreender como é abordada a aprendizagem no âmbito das organizações, faz-se necessário analisar o fenômeno pelas lentes da literatura sobre aprendizagem organizacional.

### **2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Diante dos desafios de um mundo em constante mudança, a aprendizagem de novos conceitos, tecnologias e processos não é um tema restrito ao indivíduo. A habilidade de ampliar a aquisição de conhecimento torna-se um fator decisivo para competitividade e sobrevivência das organizações no mercado. Segundo Maier, Prange e Rosenstiel (2001), o termo “Aprendizagem Organizacional” é um conceito que tem sido proposto para descrever esta aquisição de conhecimento pelas organizações por vários autores.

O campo da aprendizagem organizacional intensificou seu desenvolvimento a partir do início da década de 90. Segundo Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), este desenvolvimento é decorrente de dois processos. Primeiro pelo fato de ter atraído a atenção dos acadêmicos de disciplinas dispareas que até então haviam mostrado pouco interesse em processos de aprendizagem, tais como estrategistas de negócio, economistas e sociólogos. Em segundo, este desenvolvimento provém de estudiosos que se dedicam a fazer intervenções

práticas em organizações a fim de ajudá-las a tornarem-se “organizações de aprendizagem” (EASTERBY-SMITH, BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

Easterby-Smith (1997) identifica uma básica distinção entre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem ou também denominada organizações que aprendem. Enquanto a aprendizagem organizacional é analítica e se concentra em entender os processos de aprendizagem dentro das organizações, sem necessariamente tentar mudar estes processos, a organização de aprendizagem é multidisciplinar e enfatiza ação e criação de um “tipo-ideal” de organização, sendo prescritiva.

Diante da crítica de que a aprendizagem organizacional é usada principalmente com um sentido analógico e/ou metafórico, Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001) defendem que as teorias de aprendizagem organizacional proporcionam “lentes” e não “ferramentas” o que implica em uma abordagem que vai muito além de uma posição prescritiva.

Este estudo aborda a literatura sobre a aprendizagem organizacional tendo em vista optar-se pela análise do processo em si de aprendizagem dentro das organizações, e não considera as visões prescritivas das organizações que aprendem.

### **2.3.1 Aprendizagem individual x aprendizagem organizacional**

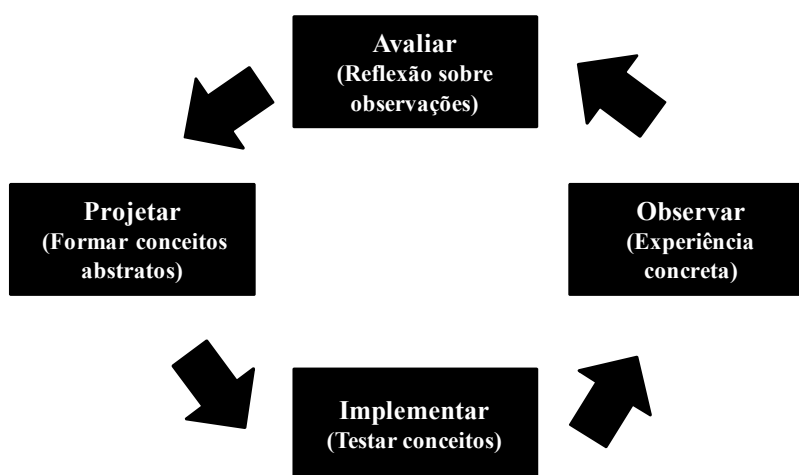
Para este estudo, tomando-se por referência autores como Argyris, Schön e Kim, a aquisição de conhecimento organizacional é baseada na aquisição de conhecimento pelos indivíduos nas organizações.

Embora se defenda que uma organização aprende através de seus membros individuais, sofrendo efeitos diretos e/ou indiretos da aprendizagem individual, reconhece-se que a aprendizagem organizacional é algo mais complexo e dinâmico que uma simples ampliação da aprendizagem individual. Afinal de contas em uma organização estamos a tratar não apenas de uma pessoa, mas de um grande conjunto de pessoas diferentes (KIM, 1998).

Kim (1998) define a aprendizagem “como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes” (p.64). Estas ações incluem não apenas uma capacidade física de

produzir alguma ação (o que ele denomina *know-how*), mas também de uma capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência (*know-why*). Estas ações são denominadas modelos mentais e representam uma visão do mundo de uma pessoa, incluindo compreensões explícitas e implícitas. “Representam mais do que um conjunto de ideias, memórias e vivências – são como um código-fonte de um sistema operacional de um computador, o gerente e o árbitro da aquisição, da retenção, do uso e da eliminação de novas informações” (p.67).

A partir de estudos de Lewin e Kolb, o modelo de aprendizagem individual de Kim contempla o ciclo observação-avaliação-projeção-implementação. Ou seja, as pessoas vivenciam eventos concretos e observam ativamente o que está acontecendo. Avaliam (consciente ou inconscientemente) sua experiência pela reflexão sobre suas observações e a partir daí projetam ou constroem um conceito abstrato que parece ser uma resposta adequada à avaliação. Testam o projeto implementando-o no mundo concreto, que leva a uma nova experiência concreta, iniciando outro ciclo (KIM, 1998, p.65). Este modelo de aprendizagem individual é apresentado na figura 4.



**Figura 4: Ciclo Observar-Avaliar-Projetar-Implementar (OADI) da aprendizagem ideal**  
Fonte: Adaptado de Kim (1998)

Segundo Kim, os modelos mentais nas cabeças dos indivíduos são o lugar onde reside a maior parte do conhecimento de uma organização. Constitui a memória ativa da organização, fundamental para a aprendizagem organizacional, tanto os modelos mentais individuais quanto os modelos mentais compartilhados. São estes modelos que definem em que uma organização deve prestar atenção, como decidir agir, e o que de sua experiência



selecionar para se lembrar, ou seja, tem a capacidade de afetar a forma pela qual uma organização vê o mundo e adota ações. Para o autor, analogamente à aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional é definida como “aumentando a capacidade da organização para tomar ações eficazes (p.77)”.

O modelo proposto por Kim para elo entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional incorpora conceitos de aprendizagem de ciclo duplo defendidos por Argyris e Schön. Para estes autores, a aprendizagem organizacional também ocorre através de atores individuais cujas ações são baseadas em um conjunto de modelos mentais compartilhados. Seus estudos baseiam-se na hipótese de que as pessoas possuem mapas mentais para agir em determinadas situações, por exemplo, quando atuar como líder, ou quando atuar como subordinado, ou como par.

Os autores defendem a existência de dois tipos de teorias de ação. Uma é a teoria em uso que orienta o que as pessoas fazem na prática. A outra é a teoria esposada que é utilizada para expressar crenças e valores. A teoria esposada é o que as pessoas respondem como atuariam diante de uma situação, enquanto a teoria em uso é a atuação na prática (ARGYRIS, 1999).

A comparação entre o que fazem, ou seja, a teoria em uso, e o que acreditam que deve ser feito, a teoria esposada, leva os indivíduos nas organizações a aprenderem através de dois mecanismos denominados de aprendizagem de ciclo único (*single loop*) e aprendizagem de ciclo duplo (*double loop*). A aprendizagem de ciclo único ocorre quando um erro é detectado e corrigido sem questionar ou alterar os valores subjacentes do sistema. Já a aprendizagem de ciclo duplo ocorre quando desajustamentos são corrigidos, mas antes existe um exame e uma alteração das variáveis que regem as ações posteriores, ou seja, a correção de erros envolve uma reflexão sobre suas causas (ARGYRIS, 1999). Enquanto a aprendizagem de ciclo único é aquela que ocorre como um resultado direto das consequências, a aprendizagem de ciclo duplo adiciona o passo da interpretação das consequências e, portanto, a aprendizagem é derivada desta interpretação (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

Enquanto aprendizagem individual de ciclo duplo é o processo através do qual a aprendizagem individual afeta os modelos mentais individuais, a aprendizagem organizacional de ciclo duplo ocorre quando os modelos mentais individuais são incorporados na organização através dos modelos mentais compartilhados (KIM, 1998).

Kim ressalta ainda barreiras que tornam os processos de aprendizagem organizacional incompletos. A partir do seu modelo, o autor aponta três ciclos de aprendizagem incompletos a seguir descritos. A aprendizagem situacional ocorre quando o indivíduo esquece ou não codifica a aprendizagem para uso posterior. Independente de a aprendizagem ter ocorrido, ela não altera os modelos mentais da pessoa e, sendo assim, a organização também não tem uma forma de absorver a aprendizagem. É uma aprendizagem específica da situação.

Os processos de melhoria da Qualidade seria um contra-exemplo deste tipo de aprendizagem já que focaliza a minimização da aprendizagem situacional através da coleta de dados e padronização sistemática. Já a aprendizagem fragmentada ocorre quando os indivíduos aprendem, mas a organização não. Existe uma interrupção do elo entre os modelos mentais individuais e os modelos mentais compartilhados. Por fim, a aprendizagem oportunística ocorre quando os indivíduos ou grupos não seguem os padrões normais da organização e dificultam a aprendizagem em ciclo duplo. Ocorre em ocasiões em que as organizações tentam propositadamente contornar os procedimentos padrão porque suas formas estabelecidas de fazer negócios são vistas como um impedimento para uma tarefa específica (KIM, 1998).

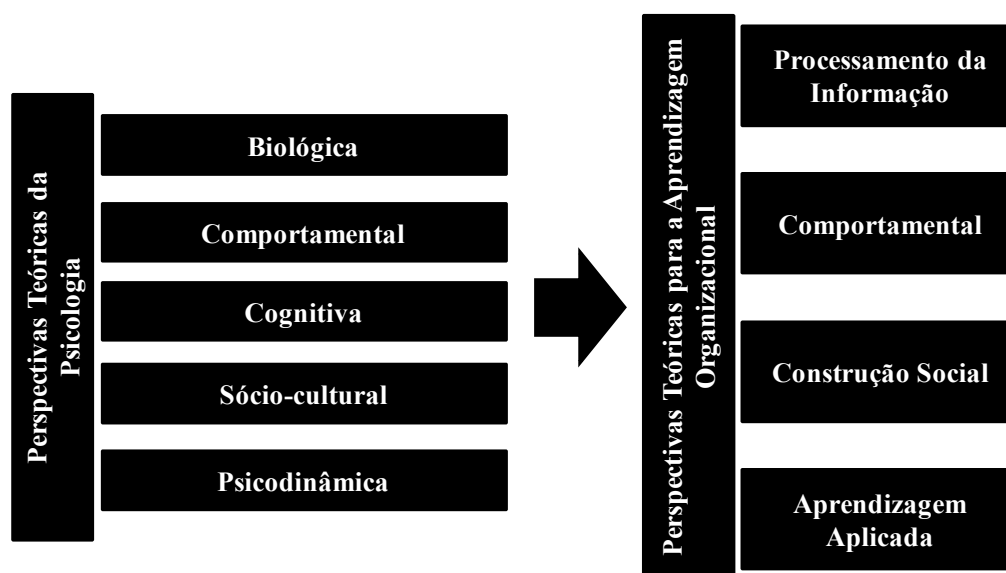
Muitas são as contribuições de diversas áreas do conhecimento para análise do fenômeno da aprendizagem nas organizações. Entre estas áreas encontram-se a Psicologia, a Sociologia e a Ciência da Administração, assim como os estudos sobre estratégia, administração de produção e cultura. Embora as diversas abordagens sobre aprendizagem organizacional sejam baseadas em perspectivas distintas e possam ser altamente incompatíveis com a natureza da aprendizagem em si, esta diversidade de olhares sobre o fenômeno mostra a preocupação crescente com o tema (EASTERBY-SMITH, 1997).

Opta-se neste estudo por olhar a aprendizagem organizacional por intermédio da perspectiva psicológica sobre o fenômeno, tendo em vista que a expatriação é um fenômeno vivido exclusivamente pelo indivíduo e acredita-se que a aprendizagem individual é a base para a aprendizagem organizacional. Opta-se ainda pela abordagem psicológica da aprendizagem aplicada por buscar a ligação entre elementos teóricos dos estudos de aprendizagem e a prática das organizações.

### 2.3.2 Aprendizagem Organizacional e as Perspectivas Psicológicas

As teorias psicológicas têm sido utilizadas para a identificação de processos de aprendizagem nas organizações e têm com um dos seus componentes os processos de aprendizagem individual. Neste caso, a aprendizagem individual é a base para a aprendizagem organizacional. De acordo com esta visão, o aumento do conhecimento organizacional, sendo um indicador da aprendizagem organizacional, é a base para o crescimento por intermédio da aquisição de conhecimento dos indivíduos de uma organização (MAIER; PRANGE; ROSENSTIEL, 2001; DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

Defillippi e Ornstein (2003) apresentam quatro grupos de perspectivas teóricas dominantes nos estudos de aprendizagem organizacional: processamento da informação, comportamental, construção social e aprendizagem aplicada. Cada grupo é baseado em uma diferente perspectiva psicológica da aprendizagem individual. Defillippi e Ornstein chegaram a estes grupos por intermédio das perspectivas psicológicas da aprendizagem individual defendidas por Tavis e Wade (1995): biológica, comportamental, cognitiva, sócio-cultural e psicodinâmica, conforme exposto na figura 5 e apresentadas a seguir.



**Figura 5: Influência das perspectivas psicológicas na aprendizagem organizacional**  
 Fonte: Adaptado de Defillippi e Ornstein (2003)

Para este trabalho, adota-se por olhar o fenômeno a partir da perspectiva psicológica da aprendizagem aplicada tendo em vista optar-se pela abordagem de ligação entre elementos teóricos e a prática das organizações.

Embora as perspectivas aplicadas de aprendizagem organizacional possuam contribuições das perspectivas psicológicas: comportamental e cognitiva, as mesmas abordam de forma relevante a perspectiva psicodinâmica.

A perspectiva psicodinâmica está baseada nos pressupostos que enfatizam dinâmicas intra-psíquicas inconscientes, estágios fixos de desenvolvimento de crescimento mental, uma realidade simbólica, observações subjetivas, e a crença que muito do comportamento presente está enraizado em uma experiência passada não resolvida (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

As perspectivas psicodinâmicas defendem que a aprendizagem considera a experiência prévia (consciente ou não consciente), baseada em estágios de desenvolvimento, e impactada por conflitos não resolvidos. Além dos pressupostos compartilhados sobre o papel da vida inconsciente e interpretações subjetivas, estas perspectivas buscam integrar a completa experiência humana, tentando incorporar a natureza da vida humana biológica, de aprendizagem, cognitiva e sociocultural a fim de desenvolver uma compreensão do comportamento humano (TAVRIS; WADE, 1995 apud DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

As perspectivas aplicadas sugerem que a aprendizagem está fundamentada em experiências diretas e também requerem intervenções ativas por intermédio de facilitadores ou consultores a fim de melhoria das práticas de aprendizagem individual e organizacional. Estas perspectivas buscam o alinhamento dos elementos teóricos com a prática. Entre as abordagens destas perspectivas são citadas a própria perspectiva da Ciência Ação e a aprendizagem baseada em projeto (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

A perspectiva da “Ciência Ação” foi desenvolvida a partir do trabalho de Kurt Lewin (1946) e popularizada por Argyris e Schön (1978), partindo do princípio de que as pessoas podem melhorar sua eficiência interpessoal e organizacional a partir da análise das crenças latentes que bloqueiam suas ações.

A Ciência Ação envolve intervenções clínicas em que um facilitador ajuda os membros de um grupo ou organização expor seus pressupostos, ou seja, tanto as teorias de

ação em uso, quanto às teorias de ação esposadas, contribuindo para que eles aprendam a partir de suas defesas e sobre elas, e ajudando-os a aprender um meio eficaz de interagir uns com os outros (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

Os modelos modernos de aprendizagem organizacional compartilham os pressupostos da Ciência Ação de que as pessoas precisam cuidadosamente refletir sobre seus pressupostos (modelos mentais), a fim de aprender como e porque elas interpretam o mundo de uma forma. Esta análise constante de pressupostos em confronto com a realidade proporciona uma oportunidade para atualização dos modelos mentais e consequentemente atualização da aprendizagem. Todas as abordagens da Ciência Ação para a aprendizagem organizacional assumem que as organizações aprendem com o resultado da aprendizagem individual. São modelos contemporâneos da Ciência Ação, as aprendizagens de ciclo único e de ciclo duplo de Argyris e Schön e o modelo de ligação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional de Kim, já citados neste estudo (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

A aprendizagem baseada em projeto (PBL – *Project-based learning*) se refere à teoria e à prática da utilização de missões de trabalho do mundo real em projetos de tempo limitado para atingir objetivos de performance encomendados e facilitar a aprendizagem individual e coletiva (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

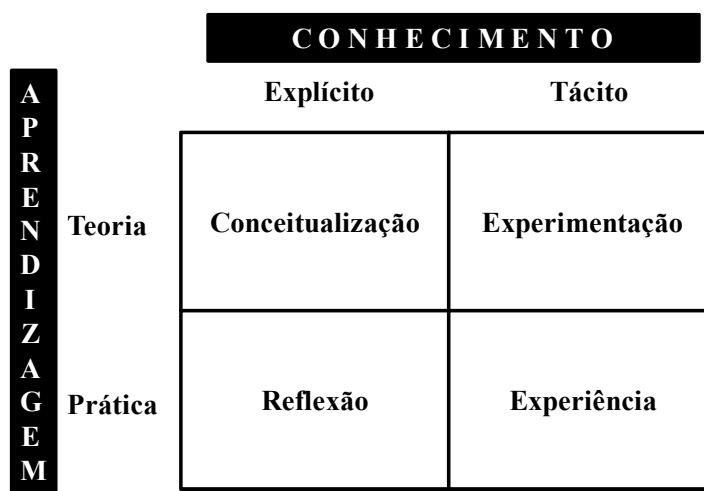
É considerada uma variante da aprendizagem baseada em projetos, estudos da aprendizagem baseada no trabalho de Raelin (1997, 1998) que contempla o modelo da aprendizagem experiencial de Kolb, as ideias de reflexão do indivíduo adulto de Mezirow (1991), e ainda a própria abordagem da Ciência Ação.

O modelo de aprendizagem baseada no trabalho de Raelin baseia-se na simples ideia de que a aprendizagem pode ser adquirida no meio da prática. Deliberadamente, mescla a teoria com a prática e reconhece a interseção de formas explícitas e tácitas de saber nos níveis individual e coletivo. Além da abordagem da Ciência Ação, o modelo concentra-se nas estratégias de *action learning* e de comunidades de prática (RAELIN, 1998).

Este modelo de aprendizagem teórica pode ser visto como um conjunto que desafia os pressupostos da prática que visa explorar não apenas as instruções explícitas e as orientações disponíveis no local de trabalho, mas também os processos tácitos invocados pessoalmente pelos profissionais enquanto trabalham com os problemas de gestão. O

conhecimento explícito é a forma codificada familiar que é transmissível em contextos formais, a linguagem sistemática. O conhecimento tácito é o componente do conhecimento que não é tipicamente reportável, uma vez que está profundamente enraizado na ação e participação em um contexto específico (RAELIN,1998).

No nível individual, a aprendizagem baseada no trabalho pode iniciar com a conceitualização (*conceptualization*) que proporciona praticantes com um recurso para desafiar os pressupostos adjacentes à sua prática. Na experimentação (*experimentation*), o indivíduo engaja seu conhecimento conceitual em determinada forma que se tornará contextualizada ou fundamentada. Entretanto, no mundo prático, na aplicação de critério teórico ou técnicas de análise avançadas, o indivíduo confronta idiosincrasias técnicas, culturais, morais e pessoais que provocam a categorização. Por isso, a experiência (*experience*) é requerida para reforçar o conhecimento tácito adquirido na experimentação. De fato, a aprendizagem adquirida por intermédio da experiência, na maioria das vezes, referida como aprendizagem implícita, é a fundação para o conhecimento tácito, e pode ser usada para resolver problemas e também para a tomada de decisões razoáveis sobre novas situações. Apesar disso, a reflexão (*reflection*) é requerida para trazer o conhecimento tácito inerente da experiência para a superfície, contribuindo assim para a reconstrução do significado (RAELIN, 1997). Na figura 6, é apresentado o modelo de aprendizagem baseada no trabalho no nível individual.



**Figura 6: Modelo de aprendizagem baseada no trabalho no nível individual**  
Fonte: Raelin (1997)

A conceitualização pode também proporcionar uma base para reflexão subsequente e reavaliação sobre as ações. Porém, a confiança na conceitualização sozinha pode

limitar a solução do problema já que a maioria dos problemas novos e reais não está ainda suficientemente organizada em teoria. Por este motivo, existe a necessidade da experimentação. (RAELIN, 1997).

Como apontado por Argyris e Schön (1974 apud RAELIN, 1997), uma vez que os indivíduos entram na ação, eles normalmente encontram uma dissonância entre sua teoria e a prática. Trata-se de uma inconsistência advinda da diferença entre a “teoria esposada” do indivíduo e a “teoria-em-uso” do indivíduo. Por este motivo, se torna importante o engajamento em experimentos para trazer estas duas teorias alinhadas. Este seria o propósito da experimentação, em que, na maioria das vezes, adota a forma de estudos de caso, *role-plays*, simulações e similares (RAELIN, 1997).

A experiência reforça o conhecimento tácito adquirido na experimentação. A aprendizagem adquirida por intermédio da experiência é, muitas das vezes, referenciada pelos psicólogos cognitivos como aprendizagem implícita, significando a aquisição do conhecimento complexo que ocorre sem a consciência do aprendiz de que ele está aprendendo (HAYES; BROADBENT, 1988, GREEN; SHANKS, 1993, apud RAELIN, 1997).

Baseado nos estudos de reflexão de Mezirow, Raelin defende para seu modelo o papel relevante da reflexão. Para ele, a reflexão constitui a habilidade de descobrir e tornar explícito para si mesmo o que o indivíduo tem planejado, observado ou atingido na prática. Ela está preocupada como a reconstrução do significado. Em particular, ela privilegia o processo de investigação da aprendizagem para um entendimento das experiências que podem ter sido ignoradas na prática (RAELIN, 1997).

Raelin acredita que os adultos precisam interagir, evocar sua consciência reflexiva, a fim de aprender no nível mais profundo de reflexão, a reflexão de premissa (MEZIROW, 1991). É neste nível de reflexão que o indivíduo questiona as próprias questões que têm sido perguntadas a fim de desafiar suas crenças fundamentais. Considerando que este nível de reflexão pode não ocorrer naturalmente, o autor defende que oportunidades educacionais precisam ser providenciadas dentro do ambiente de trabalho para provocar a reflexão crítica das perspectivas de significado correntes.

Raelin (1997) propõe a integração dos quatro tipos de aprendizagem no nível individual aos processos de aprendizagem no trabalho na companhia de outros, considerando as abordagens da ciência aplicada, *action learning*, comunidades de prática e Ciência Ação conforme figura 7, que compõe o modelo de aprendizado baseada no trabalho no nível coletivo (RAELIN, 1997).



Figura 7: Modelo de aprendizagem baseada no trabalho no nível coletivo  
Fonte: Raelin (1997)

As aplicações da ciência podem oferecer importantes contribuições para a prática a partir de teorias de ação que são sistematicamente testadas usando as condições rigorosas da lógica hipotética-dedutiva. Da mesma forma que os praticantes podem contribuir para a teoria e comentando-se sobre as lacunas entre a pesquisa formal e os processos no campo. Logo, a aprendizagem baseada no trabalho passa a ser muito beneficiada a partir da ciência aplicada que deliberadamente introduz seus métodos no campo prático e solicita as contribuições dos praticantes (RAELIN, 1997).

Constata-se que as teorias da ciência aplicada na maioria das vezes não ajudam os praticantes se elas não forem incorporadas na prática. A *action learning*, ou aprendizagem baseada na ação, atua neste âmbito, já que foca a experiência em tempo real, ou seja, olham-se os problemas ocorridos dentro do cenário de trabalho do próprio indivíduo (RAELIN, 1997). A aprendizagem baseada em projeto é parcialmente relacionada à aprendizagem denominada “*action learning*” a partir dos estudos de Reg Revans (1982) que argumenta que a aprendizagem resulta de uma interação entre instrução programada e questionamento espontâneo que surge a partir da interpretação da experiência (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

Para Raelin:

Praticantes precisam da oportunidade de encontrar princípios teóricos com um entendimento da construção social das organizações em que trabalham. A maioria dos princípios sobre organizações, por exemplo, não pode antecipar circunstâncias particulares únicas a cada organização. Além disso, praticantes muitas das vezes



aprendem melhor por intermédio do compartilhamento de suas teorias e experiências uns com os outros (RAELIN, 1997).

Ressaltam-se, ainda na aprendizagem baseada na ação, as oportunidades também proporcionadas por instruções substanciais durante o tempo real da experiência de forma que o indivíduo possa avaliar como os outros reagem a uma situação. Qualquer ação tomada é também objeto de investigação sobre a eficácia destas ações, incluindo a revisão de como a teoria do indivíduo está sendo aplicada na prática (RAELIN, 1997 p.569).

Já as comunidades de prática são formadas à medida que os praticantes se juntam por intermédio de estarem envolvidos um com o outro na ação, em que eles aprendem a construir entendimento compartilhado em meio a dados confusos e conflitantes (RAELIN, 1997). Segundo Raelin (1997), Brown e Duguid (1991) defendem que uma comunidade de prática pode ser entendida como uma agregação informal, definida não apenas por seus membros, mas pela forma como eles compartilham significados, interpretam situações e realizam atividades. Uma vez que a comunidade de prática retorna conhecimento ao seu contexto, os grupos aprendem a observar e experimentar com seu próprio processo tácito coletivo em ação. No modelo de aprendizagem baseada no trabalho, este retorno do conhecimento ao contexto sugere que a aprendizagem seja construída por intermédio de dados da situação local e seja, na maioria das vezes, coletiva (RAELIN, 1997).

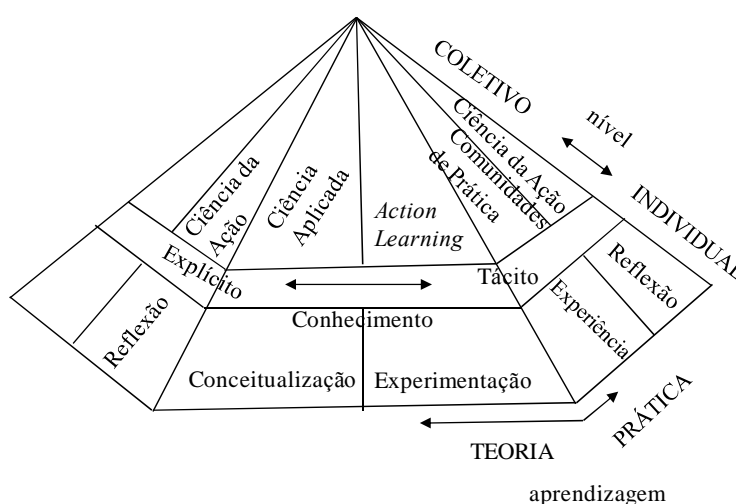
Raelin argumenta ainda que os membros regulares de uma comunidade prática precisam praticar literalmente juntos para desenvolver uma expertise mútua. Como exemplo, o autor ressalta que da mesma forma que não se deve esperar que uma orquestra apresente-se sem fazer um ensaio, não se deve esperar que um time de trabalho atue sem antes praticar. Baseado nesta abordagem, defende-se que a aprendizagem coletiva pode ser acelerada por intermédio da aprendizagem programada, e esta usar como recurso a Ciência Ação (RAELIN, 1997).

O que caracteriza a Ciência Ação como uma forma de aprendizagem baseada no trabalho é o questionamento deliberado de perspectivas e interpretações existentes, como é o caso da aprendizagem de ciclo duplo citada por Argyris e Schön. Quando os valores que governam uma organização são questionados, os aprendizes consideram não somente o que está sendo explicado por intermédio dos canais normais de comunicação, mas também consideram as necessidades que precisam ser explicadas (RAELIN, 1997).

O modelo de aprendizagem baseada no trabalho de Raelin reconhece a interação entre as formas de conhecimento e os modos de aprendizagem de ambos os níveis, individual e coletivo. Esta abordagem reconhece a necessidade dos praticantes de serem proficientes para

preencher a lacuna entre conhecimento explícito e conhecimento tácito, e entre prática e teoria. O modelo subscreve uma forma de conhecimento que é dependente do contexto. Os praticantes usam teorias para enquadrar seu entendimento do contexto, mas simultaneamente incorporam uma consciência dos processos sociais em que a atividade organizacional esta incorporada (RAELIN, 1997).

Conforme figura 8, o modelo ocupa um espaço tridimensional, apresentando o movimento transversal das três dimensões. Cada um dos oito tipos de aprendizagem precisa ser alcançado se os aprendizes estão para atingir proficiência e criticidade de sua aprendizagem.



**Figura 8: Modelo de aprendizagem baseada no trabalho**  
Fonte: Raelin (1997)

De maneira geral, a literatura psicológica faz uma contribuição relevante para a análise do fenômeno em estudo e contribuindo ainda para o entendimento de que a aprendizagem pelos indivíduos pode levar à melhoria da performance, mas que comportamentos ou conceitos disfuncionais podem também ser aprendidos em muitos casos. Desta forma, a aprendizagem pelos indivíduos e grupos não necessariamente implicam que a aprendizagem leva ao aumento de sucesso. Aprendizagem bem sucedida e melhoria de performance têm de ser considerados separadamente. Aprendizagem mais eficiente de comportamento e conceitos pode ser uma das razões pelas quais a performance melhora, mas existem também muitos outros fatores que afetam a performance de um indivíduo. Se a performance não melhora, não automaticamente significa que não houve aprendizagem. (MAIER; PRANGE; ROSENSTIEL, 2001).

Observa-se que a maioria das perspectivas de aprendizagem organizacional incorpora as perspectivas das teorias psicológicas mais como pressupostos de conhecimento do que como sistemática subjacente para sua teoria. O uso da teoria psicológica na aprendizagem organizacional é muitas das vezes um recurso semântico e metafórico para falar sobre aprendizagem, do que uma derivação sistemática e reducionista dos princípios e processos de aprendizagem organizacional a partir de constructos e processos fundacionais psicológicos (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

Para este trabalho, submete-se a análise da expatriação a partir de uma perspectiva de aprendizagem aplicada que está fundamentada na experiência direta, seja a transferência internacional motivada por programas de desenvolvimento e formação, ou ainda motivada por fins de estratégia de negócio. Especificamente submete-se o estudo a uma abordagem de aprendizagem baseada em projeto tendo em vista a ocorrência do fenômeno no mundo real e em período determinado.

Independente se o processo foi bem sucedido ou não, o presente estudo possui como objetivo dar sua contribuição para o quadro de pesquisas acadêmicas, identificando se a expatriação contribui para os processos de aprendizagem individual e da organização, e se este fenômeno pode desencadear e promover a aprendizagem transformadora proposta por Jack Mezirow. Para atingir estes objetivos, é proposta a metodologia de pesquisa a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contém a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos, em busca das respostas ao problema de pesquisa.

O capítulo se inicia com a apresentação da estratégia metodológica, o tipo de pesquisa e a natureza do estudo. Em seguida apresentam-se os sujeitos da pesquisa, e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA, TIPO DE PESQUISA E NATUREZA

A estratégia metodológica da presente pesquisa é o estudo qualitativo interpretativo básico tendo em vista três justificativas. A primeira delas foi o interesse em compreender os fenômenos em estudo a partir da perspectiva dos participantes (GODOY, 1995). Em segundo, foi o interesse em analisar como os indivíduos constroem a realidade na interação com seu mundo social. Por fim, o interesse foi compreender o significado que os fenômenos em estudo possuem para aqueles que estão envolvidos (MERRIAM, 2002).

Segundo MERRIAM (2002), um estudo básico interpretativo é conduzido quando o pesquisador está interessado não apenas em compreender como as pessoas interpretam suas experiências, mas como elas constroem seus mundos, e que significado elas atribuem às suas experiências.

Logo, o paradigma que ampara esta pesquisa é interpretativista porque considera que a sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação, em vez do observador. Baseia-se ainda na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e “o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos” (MORGAN, 2005).

O presente estudo é de natureza exploratória-descritiva. Entre outras funções, os estudos exploratórios procuram compreender o fenômeno, responder o “o quê” (GODOI; BALSINI, 2006). São aplicados quando envolvem problemas pouco conhecidos, como é o

caso desta pesquisa que busca compreender a relação pouco conhecida entre os fenômenos expatriação e aprendizagem (GODOY, 1995).

O estudo de caráter descritivo busca a compreensão do fenômeno como um todo. Ou seja, busca-se apresentar um relato detalhado de um fenômeno social que envolva não somente configuração, estrutura, atividades, mas mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. São também considerados importantes na medida em que apresentam informações sobre fenômenos pouco estudados. Frequentemente formam uma base de dados para futuros estudos comparativos e de formulação de teoria, contribuindo assim para pesquisas futuras mais precisas (GODOY, 1995; GODOY, 2006).

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa esta fundamentalmente baseada em entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista o interesse em saber qual o significado da expatriação para os indivíduos que a vivenciaram, como eles revelam e interpretam esta experiência. Considera ainda que a dinâmica da aprendizagem individual possa ser influenciada por múltiplas variáveis, difíceis de quantificar, e assumem características particulares em cada sujeito (SOUZA, 2007).

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram entrevistados dez indivíduos que vivenciaram a expatriação, e que já haviam retornado ao seu país de origem. Entre eles, dois indivíduos eram brasileiros que haviam sido expatriados para Portugal e Espanha, e oito estrangeiros de nacionalidade portuguesa que foram expatriados para o Brasil.

Foram selecionados profissionais que já tivessem finalizado o processo de expatriação, tendo em vista a premissa de que estes indivíduos possuem mais condições de refletir e avaliar os processos de aprendizagem ocorridos em consequência da expatriação passada.

Embora a proposta inicial de pesquisa tivesse como objetivo contemplar indivíduos em diferentes funções no decorrer ou após a expatriação, não se restringindo ao público em exercício de cargos gerenciais, nove entre os dez profissionais entrevistados ocupam cargos gerenciais atualmente ou foram gestores durante o processo de expatriação.

São indivíduos oriundos de uma empresa da área de telecomunicações, sediada no Brasil. Esta empresa faz parte de dois grupos multinacionais estrangeiros que atuam fortemente neste segmento em diferentes países dos continentes europeu e americano, e ainda possuem atuação em alguns países africanos e asiáticos.

Cumpra salientar que a pesquisadora trabalha na mesma empresa em que atuam a maioria dos entrevistados, o que facilitou sobremaneira o acesso e a disponibilidade dos indivíduos para participar da pesquisa.

As entrevistas contemplaram não apenas as situações de brasileiros transferidos a trabalho para o exterior, e estrangeiros transferidos a trabalho para o Brasil, mas também as situações previstas de expatriações motivadas por estratégias de negócio (sete situações), e expatriações inseridas dentro de programas de desenvolvimento (três situações).

No que se refere ao prazo de duração da expatriação, foram entrevistados seis indivíduos que vivenciaram a expatriação de longa duração, ou seja, por período de transferência superior a doze meses; três indivíduos que tiveram a experiência em curta duração, ou seja, por períodos até doze meses; e ainda um indivíduo que foi transferido por um prazo que não se classificava como de longa nem de curta duração, tendo em vista que ele retornava mensalmente e/ou semanalmente ao país de origem, aqui classificado como de duração híbrida. Neste estudo a classificação híbrida é adotada especificamente para descrever que se trata de um prazo de duração que não atende as características de longo prazo, nem as características de curto prazo.

O quadro 4 apresenta a quantidade de sujeitos da pesquisa com base nas situações de expatriação identificadas no presente estudo.

**Quadro 4: Quadro sujeitos da pesquisa x situações de expatriação identificadas**

Situações identificadas	Expatriação dentro de um programa de desenvolvimento		Expatriação motivada por estratégias de negócio		
	Curta Duração	Longa Duração	Curta Duração	Duração Híbrida	Longa Duração
<b>Brasileiros no Exterior</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Estrangeiros no Brasil</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, os dados foram obtidos fundamentalmente por meio de entrevistas, a fonte principal de evidências. Foram ainda considerados dados obtidos a partir das observações feitas por ocasião da realização das entrevistas, e análise de documentos informados a seguir.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um roteiro elaborado a partir do referencial teórico (vide Apêndice A). Sinteticamente os temas abordados nas entrevistas versaram sobre: características do processo de expatriação e do profissional expatriado; os acontecimentos sociais e profissionais marcantes que ocorreram na mudança de país e mudança de função; as situações inusitadas ocorridas durante o processo; de que forma as experiências adquiridas no processo contribuíram ou não para a organização.

Segundo Godoy (2006), a entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal:

compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Neste caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo [...] As entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e “delicado”.

A fim de contribuir para alinhamento das questões, aproveitou-se a seção de entrevistas de *feedback* realizadas pela área de Recursos Humanos da empresa no Brasil com os expatriados, participantes do programa de desenvolvimento, nos meses de Abril e Maio/2009 para clareza dos temas que seriam investigados.

Por fim, foram ainda realizados ajustes nos textos de cada pergunta após a qualificação do projeto, a fim de atingir os objetivos propostos para o presente estudo.

O roteiro adotado permitiu a cada entrevistado se expressar em termos pessoais, sem obrigá-lo a seguir a sequência estabelecida, porém cobrindo todas as questões previstas. Os entrevistados receberam ainda antes da entrevista, a relação das questões, por e-mail, a fim de se familiarizarem com o assunto e também para que fosse identificada alguma necessidade

de esclarecimento de significado de palavras e/ou conceitos, sobretudo para os indivíduos portugueses.

Foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas com indivíduos que já tinham finalizado seu período de expatriação, e também já haviam retornado ao seu país de origem.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas cidades de residência atual dos indivíduos selecionados. Foram realizadas entrevistas nas cidades de São Paulo, Lisboa e Aveiro. Estas duas últimas localizadas em Portugal, local com a maior concentração de profissionais que já tinham finalizado a expatriação.

Optou-se pela realização das entrevistas pessoalmente nas cidades atuais de residência dos indivíduos a fim de se usufruir da evidência da observação, buscando-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006). Os locais de realização das entrevistas incluíram salas de reunião e salas individuais do local de trabalho atual do entrevistado, e ainda restaurantes, quando durante o horário de almoço.

Duas entrevistas ocorreram na cidade de São Paulo com indivíduos de nacionalidade brasileira. Os demais indivíduos eram de nacionalidade portuguesa, sendo que seis deles tiveram as entrevistas realizadas na cidade de Lisboa, e dois deles tiveram as entrevistas realizadas na cidade de Aveiro. As entrevistas em Portugal ocorreram durante a semana de 12 de Setembro de 2009 a 21 de Setembro de 2009 em viagem financiada parcialmente pelo fundo MackPesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas, respeitando-se a autorização do entrevistado para tanto e seu anonimato. As entrevistas totalizaram 472 minutos de gravação e foram transcritas para a análise dos dados. A transcrição ocorreu na íntegra, abarcando todas as palavras, formações gramáticas e sintáticas exatamente da maneira como foram ditas na gravação, respeitando ainda as expressões do Português europeu. A fim de preservar a confidencialidade de informações, quando houve citação do nome das empresas envolvidas o mesmo foi substituído por “empresa X” ou “empresa “Y” ou empresa “Z”. A indicação “Z” significa a empresa controlada, e as indicações “X” e “Y” representam as empresas acionistas e controladoras. Quando da citação de pessoas pelos entrevistados, os nomes foram substituídos pela expressão “fulano”.



Complementarmente, foram realizadas anotações durante a entrevista sobre os aspectos relativos à forma de emissão das respostas pelos sujeitos, com destaque para aspectos que desapareceriam da gravação tais como gestos e posturas, mas também respostas consideradas importantes para a resposta das questões apresentadas.

Também foram analisados os seguintes documentos: i) apresentações em *Power Point*; ii) e-mails de complementação de informações, a pedido da pesquisadora; iii) modelos de cartas de condições de expatriação.

Considerando que se trata de uma empresa brasileira que é controlada por grupos estrangeiros, foi realizada análise documental relativa aos programas e procedimentos que são adotados para expatriação de profissionais previstos na organização brasileira e nas duas organizações multinacionais.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados deste trabalho, foi utilizada a técnica de análise de dados qualitativos por meio do processo de categorização e codificação defendido por Flores (1994).

Para Flores (1994), a análise de dados qualitativos é constituída por técnicas de análise de dados que utilizam categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação. O autor defende que o material agrupado por categorias permite ao analista buscar tendências e tentativas de conclusões. Estas últimas geralmente se baseiam “na presença ou ausência de ideias do discurso de um grupo, na comparação entre grupos, no estudo de homogeneidade-heterogeneidade interna do grupo e, por último, na busca de relações entre elementos para identificar tendências ou modelos” (FLORES, 1994, p.66).

O autor defende ainda que a organização em categorias encontra-se interessada pelo seu conteúdo, e não pela frequência dos códigos, ressaltando seu objetivo de ir além do que o mero exame de frequências.

O processo geral de análise do presente estudo possui as características de redução dos dados, em seguida a disposição desde dados, e por fim, a extração de conclusões obtidas da análise, que são expostos a seguir.

### **3.4.1. Redução de dados**

A redução dos dados qualitativos ocorre mediante os processos denominados segmentação, categorização e codificação. A segmentação é a divisão dos discursos em unidades de significado, em que são considerados como unidades os fragmentos que expressam a mesma ideia. Já as operações de categorização e codificação consistem em identificar fragmentos de textos com temas ou tópicos que os descrevem ou interpretam e atribuir a cada fragmento um código específico. Ou seja, é o agrupamento conceitual das unidades em função das afinidades dos temas a que se referem (FLORES, 1994).

Para Flores, a análise de dados é considerada como uma tarefa de forte componente intuitivo-artístico, mas este exercício de intuição parece seguir determinada ordem. Em um primeiro momento, a análise se concentra sobre a micro-situação do grupo, tratando de saturar suas possibilidades significativas. Em um segundo momento, a análise se concentra sobre a macro-situação, interpretando teórica e sociologicamente o que foi encontrado no grupo como reflexo de um contexto social global em que emergem os discursos analisados (ORTI, 1989 apud FLORES, 1994).

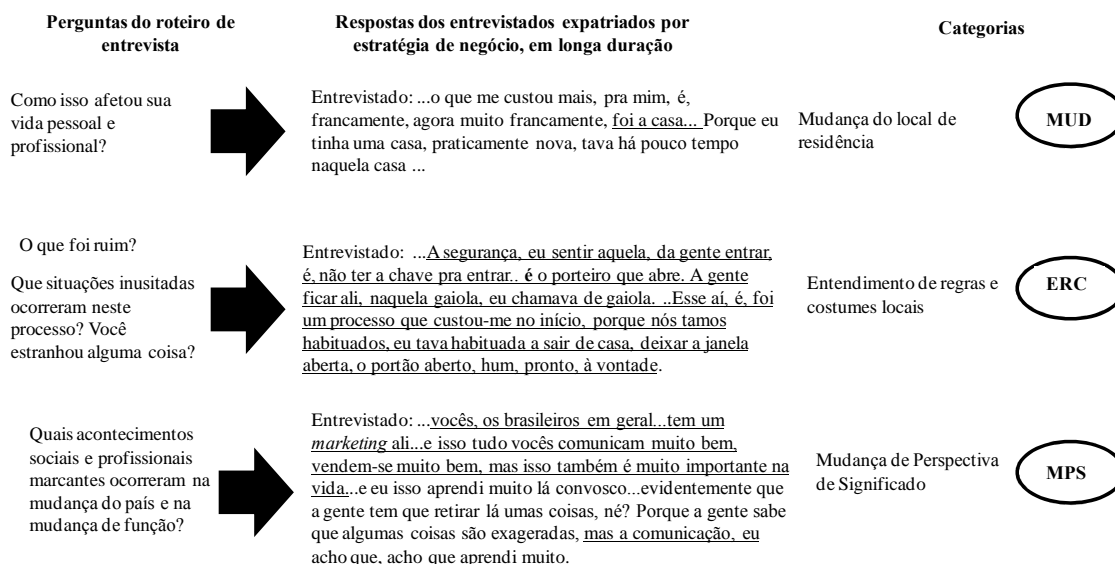
Nesta pesquisa, todas as entrevistas foram lidas integralmente antes de iniciar a redução de dados. Houve a necessidade de audição dos discursos completos em repetidas ocasiões mesmo após a transcrição em textos para esclarecimento de dúvidas de significado tendo em vista que a maioria dos entrevistados possuía sotaques e expressões do idioma Português europeu.

Em cada uma das entrevistas, a segmentação, a categorização e a codificação foram feitas simultaneamente.

A segmentação das expressões por suas unidades de significado (sequência curtas de palavras) e a categorização seguiram três critérios temáticos: a partir do roteiro de entrevistas adotado; de forma indutiva a partir dos dados da entrevista, inicialmente dos cinco

entrevistados que tiveram a expatriação a longo prazo, motivada por estratégia de negócio, a seguir aplicado aos demais entrevistados; e também a partir do referencial teórico. Cada categoria foi identificada com um código de três letras.

A figura 9 mostra um exemplo dessa etapa:



**Figura 9: Exemplo de procedimento de categorização de dados**

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados que não estavam diretamente conectados ao tema de pesquisa não foram considerados, baseando-se a focalização e redução dos dados naqueles que interessavam diretamente ao estudo.

Depois de concluída a primeira codificação dos dados, examinou-se o conteúdo classificado em cada categoria com o objetivo de não apenas fundir categorias afins ou de pouca representação, mas de subdividir categorias excessivamente amplas e do conteúdo relativamente heterogêneo, além de renomear categorias buscando termos que definissem melhor seu conteúdo.

Os mesmos procedimentos foram adotados para a análise de dados documentais e provenientes da observação.

Em seguida, foram analisadas as inter-relações entre as categorias, o questionamento acerca dos aspectos que aproximam ou distanciam umas das outras, com o

objetivo de agrupá-las de acordo com sua afinidade temática para criar metacategorias. O quadro 5 mostra a relação completa das categorias e metacategorias usadas nesta pesquisa.

**Quadro 5: Relação dos códigos, descrição das categorias e metacategorias correspondentes**

<b>Código</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Metacategoria</b>
TEX	Tipo de expatriação	Características da expatriação
DUR	Classificação da duração do processo	
PIE	Período inicial previsto para a expatriação	
PFE	Período final da expatriação	
LOC	Países envolvidos	
CFE	Condições formais de expatriação	
JEX	Justificativas da expatriação	
MOT	Motivações pessoais para participar do processo	
EIA	Experiência internacional anterior	Características do profissional
FAM	Participação da família	
ANT	Antiguidade do indivíduo na empresa no início da expatriação	
POS	Posicionamento da empresa	
FAN	Função antes da expatriação	
FDU	Função durante a expatriação	
FAP	Função após a expatriação	
PRE	Processo de retorno	Dificuldades enfrentadas durante a expatriação
MUD	Mudança do local de residência	
AFA	Adaptação da família	
ERC	Entendimento de regras e costumes locais	
ADA	Adaptação cultural	
PRT	Projeto de trabalho	Dificuldades enfrentadas durante o processo de retorno
AIN	Aprendizagem informal	
PRE	Processo de retorno	Mudanças no indivíduo
SES	Sentimentos e sensações	
MES	Mudanças de esquemas de significado	
MPS	Mudanças de perspectivas de significado	Transferência de conhecimento
TEX	Tipos de expatriação	
JEX	Justificativas da expatriação	
FLX	Fluxo de transferência do conhecimento	Compartilhamento de modelos mentais
TEX	Tipos de expatriação	
JEX	Justificativas da expatriação	
AIO	Elo entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional	
AFR	Aprendizagem fragmentada	
ATR	Aprendizagem baseada no trabalho	

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 DISPOSIÇÃO DOS DADOS

Nesta pesquisa, foram utilizadas somente tabelas para fazer comparações entre as situações de participantes expatriados por motivos estratégicos de negócio e participantes em que a transferência internacional esteve inserida em um programa de desenvolvimento.

Os quadros que serão apresentados contendo resumos das informações da pesquisa apresentam nomes fictícios para os entrevistados. Foram preservados o gênero real dos entrevistados.

Os trechos da fala transcritos em negrito são os questionamentos e as intervenções do entrevistador e os trechos sem negrito são as transcrições da fala do entrevistado, buscando-se respeitar o anonimato do entrevistado foram substituídos os nomes do indivíduo e das empresas citadas.

Passa-se agora para a obtenção e a verificação das conclusões, baseadas principalmente no referencial teórico de Joly (1996), Freitas (2000, 2001, 2006) e Caligiuri e Di Santo (2001) e Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008); Mezirow (1991; 1994), Marsick e Watkins (1997), Antonello (2006), MERRIAM, Cafarella e Barumgartner (2007), Kim (1998) Raelin (1997, 1998) e Argyris (1999).

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para discutir o que os profissionais transferidos para outro país entendem como aprendizagem obtida por intermédio da experiência da expatriação, e em quais situações e circunstâncias este aprendizado ocorreu para o indivíduo e para a organização, os resultados do estudo abordam três temas mostrados na Figura 10.



Figura 10: Temas abordados na pesquisa  
Fonte: Elaboração da autora

##### 4.1 CONTEXTO DA EXPATRIAÇÃO

O tema 1 apresenta o contexto em que ocorreu a expatriação, incluindo as características relativas ao processo em si e relativos aos indivíduos participantes. Abrange as metacategorias:

- i) **Características da expatriação**, que apresenta os tipos de expatriação (TEX), a classificação da duração do processo (DUR), o período inicial previsto para a expatriação (PIE), o período final da expatriação (PFE), os países envolvidos (LOC), as condições formais da expatriação (CFE), as justificativas da expatriação (JEX) e as motivações pessoais para participar do processo (MOT).

ii) **Características do profissional**, que apresenta a experiência internacional anterior (EIA) e a participação da família (FAM), a antiguidade do indivíduo na empresa no início da expatriação (ANT), o posicionamento da empresa (POS), a função antes da expatriação (FAN), a função durante a expatriação (FDU) a função após a expatriação (FAP) e o processo de retorno (PRT).

#### 4.1.1 Características da expatriação

Do total de dez entrevistados, sete deles tiveram o processo de expatriação motivado por alguma estratégia de negócio das organizações em que estavam vinculados. Apenas três participantes tiveram a transferência a trabalho, para outro país, organizada dentro de algum programa de desenvolvimento de recursos humanos das organizações envolvidas. O quadro 6 apresenta os sujeitos da pesquisa e demonstra estas situações.

**Quadro 6: Tipos de expatriação (TEX), classificação da duração do processo (DUR), período inicial previsto para a expatriação (PIE), período final da expatriação (PFE) e países envolvidos (LOC)**

Entrevistado	Tipo de Expatriação	Classificação Duração	Período inicial previsto da expatriação	Período final de expatriação	País de Origem	País Destino
Bruno	Estratégia de Negócio	Longa Duração	3 anos	7 anos	Portugal	Brasil
Flavia	Estratégia de Negócio	Longa Duração	3 anos	6 anos e 7 meses	Portugal	Brasil
Ivana	Estratégia de Negócio	Longa Duração	3 anos	6 anos	Portugal	Brasil
Paulo	Estratégia de Negócio	Longa Duração	3 anos	4 anos e 6 meses	Portugal	Brasil
Lucas	Estratégia de Negócio	Longa Duração	2 anos	1 ano e 7 meses	Portugal	Botsuana
Cassio	Estratégia de Negócio	Longa Duração	3 anos	3 anos	Brasil	Portugal
Helio	Programa de Desenvolvimento	Curta Duração	6 meses	6 meses	Portugal	Brasil
Antonio	Programa de Desenvolvimento	Curta Duração	6 meses	6 meses	Portugal	Brasil
João	Programa de Desenvolvimento/ Estratégia de negócio	Curta Duração	6 meses	6 meses	Brasil	Espanha
Marco	Estratégia de Negócio	Híbrido	6 meses	3 anos	Portugal	Brasil

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao prazo de duração do processo de transferência, seis delas ocorreram em períodos de longa duração, ou seja, superior a doze meses de trabalho, sendo que todas elas foram motivadas por alguma estratégia de negócio. Nesta modalidade, o maior período de expatriação foi de sete anos e o menor período de transferência de um ano e sete meses. Foram identificadas ainda três expatriações em período de curta duração. Todas três estiveram inseridas em algum programa de desenvolvimento, com duração de seis meses.

Por fim, identificou-se ainda uma modalidade de expatriação que embora tenha sido motivada por necessidade do negócio, não se classificava como de curta duração ou de longa duração quanto ao prazo. Trata-se de um processo de expatriação que pode ser chamado de híbrido. Neste processo, o profissional expatriado voltava para seu país de origem de tempos em tempos, ou seja, ele ficava três semanas no país de destino e uma semana no país de origem. Este processo ocorreu durante um período de três anos e, no último ano, o retorno ao país de origem foi ampliado para uma vez por semana, ou seja, o expatriado retornava aos finais de semana. A classificação de duração do processo também se encontra no quadro 6.

Oito entrevistados eram portugueses. Sete deles tiveram o território brasileiro como destino da expatriação, mantendo residência e domicílio profissional na cidade de São Paulo. Um participante português teve como destino de expatriação o país africano Botsuana, residindo e trabalhando neste período na cidade de Gaborone. Dois entrevistados eram brasileiros que foram expatriados para Portugal e Espanha e tiveram residência e domicílio profissional nas cidades de Lisboa e Madrid, respectivamente.

Constata-se que todas as situações pesquisadas referiram-se ao fenômeno da expatriação, onde houve um processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, neste estudo denominado país de origem, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país, aqui denominado país destino (FREITAS, 2000).

Todos os processos de transferência tiveram inicialmente um período determinado de expatriação. Identificou-se que as transferências inseridas em programas de desenvolvimento não sofreram alteração do prazo no decorrer do processo. Já as transferências motivadas por estratégias de negócio apresentaram alterações. Foram identificadas cinco situações em que houve a ampliação do prazo inicial de expatriação e uma situação em que houve redução deste prazo conforme indicado no quadro 6.



Foi constatada que, seja a expatriação motivada pela estratégia de negócio, seja ela inserida em programa de desenvolvimento, todas sofreram alguma preocupação das organizações envolvidas para que não houvesse perda das condições de vida do participante durante o período de transferência. Porém, apenas as expatriações motivadas por estratégias de negócio foram amparadas por contratos formais conforme apontado por Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008). Neste caso, foram identificados contratos formais estabelecidos entre participante e organização, ou entre participante e as duas organizações envolvidas, ou seja, a organização do país de origem, e a organização do país destino. Estes contratos formais apresentavam as condições financeiras previstas durante o período da transferência, considerando entre outros benefícios, o suporte a gastos com moradia, bilhetes de viagens de férias ao país de origem, e ajuda para cobertura de gastos escolares de filhos.

Embora as expatriações inseridas em programas de desenvolvimento não tivessem sido amparadas por contratos formais, as condições financeiras durante o processo estavam previstas nas políticas oficiais destes programas. Entre estas condições, estavam previstas a manutenção das condições financeiras no país de origem, ou seja, salário e benefícios, e o pagamento de gastos com viagem, hospedagem e de manutenção no país destino, tais como alimentação, transporte e plano de saúde, durante o período de transferência.

Entre as expatriações motivadas por estratégia de negócio foram encontradas diferentes justificativas para participar do processo: desde a participação do processo de abertura da mesma empresa em um novo mercado, até o convite para reorganizar áreas de trabalho no país destino. Liderar uma área, participar como um dos líderes do processo de formação de *joint venture*, ou até mesmo acompanhar cônjuge que também havia recebido o convite de expatriação, também foram justificativas encontradas.

Identificou-se ainda como justificativa de expatriações motivadas por estratégias de negócio o convite para liderar implantação de projetos nos países destino que requereriam alguma experiência de trabalho do país de origem. Foram identificadas duas situações neste caso. Na primeira delas, o participante foi convidado a participar de projeto no país destino tendo em vista ter feito sugestões de melhoria de processos no país destino, em trabalho desenvolvido anteriormente no país de origem. Na segunda situação, a justificativa do convite foi decorrente de decisão organizacional de utilizar no país destino projeto de estratégia de preços/serviços semelhante ao que foi apresentado para adoção no país de origem, conforme

descrito a seguir na fala do entrevistado Cassio, transferido do Brasil para Portugal, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio:

E aí, na última reunião da comissão executiva, eu mostrei um trabalho lá, sobre *pricing*, que tava estruturadinho, até gerou uma série de conclusões já acionáveis e tal. E isso, de alguma forma, agradou ... que eram o presidente e o vice-presidente fulano, fulano...Foi a última e eles foram para lá. Dali a um mês, tocou o telefone e, e o [...] me convidou para ir para Portugal. Porque eles tavam assumindo uma empresa que estava mais com cara de estatal, do que de empresa e precisava dar uma chacoalhada em tudo lá, botar as ofertas um pouco mais sofisticadas para terem mais atratividade, mais rentabilidade. Foi isso que aconteceu.

Logo, verifica-se entre as situações pesquisadas que, não apenas a necessidade de abertura de novos mercados, mas a facilitação de processos de *joint venture*, e a busca por aumentar repertório de conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto ou uma área, foram algumas das razões pelas quais as organizações enviaram expatriados para tarefas internacionais, conforme já apontado por Black e Gregersen (1999) e Freitas (2006).

Já as expatriações inseridas em programas de desenvolvimento tiveram como justificativa os próprios programas oficiais de desenvolvimento. Estes programas ocorrem periodicamente nas empresas dos participantes entrevistados. Existem ainda nos programas exigências mínimas para participação dos candidatos no processo de seleção, tais como: tempo de empresa, formação ou conhecimento de algumas ferramentas.

Foram identificados nesta pesquisa dois programas de desenvolvimento, cada um de uma empresa acionista. O quadro 7 apresenta resumo dos objetivos e características, de cada programa, conforme apresentações em Power Point acessadas a respeito.

**Quadro 7: Resumo de objetivos e características dos programas de desenvolvimento internacional**

Tipo de Programa	Objetivos descritos na política do programa	Características descritas na política do programa
1 – Programa de desenvolvimento da empresa X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assegurar aos participantes trajetória profissional qualificada pelo contato com diversas realidades culturais e empresariais</li> <li>- proporcionar a aquisição de conhecimentos e vivências da organização como um todo, criar rede de <i>networking</i> e viabilizar maior sinergia e identificação de oportunidades de carreira</li> <li>- permitir às empresas o desenvolvimento de ações e projetos com a participação de profissionais motivados e de reconhecido desempenho, capaz de contribuir para os resultados de trabalhos, bem como para o bom desempenho da equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são consideradas no processo funções equiparáveis</li> <li>- pressupõe a “troca” direta de profissionais entre empresas localizadas em diferentes países</li> <li>- aplicação preferencial a colaboradores efetivos e áreas onde, reconhecidamente, a aplicação do programa possa agregar valor para a transferência de conhecimento através da troca de experiências</li> <li>- requisitos do candidato a participação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior Completo</li> <li>• Mínimo de um ano na empresa</li> <li>• Profissional de cargo não gerencial</li> <li>• Inglês ou Espanhol intermediário</li> <li>• Avaliação de performance superior</li> <li>• Alto potencial de desenvolvimento</li> </ul> </li> </ul>
2 – Programa de Desenvolvimento da empresa Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proporcionar aos profissionais o confronto de conhecimentos e habilidades com a realidade empresarial de empresa diferente da sua</li> <li>- colaborar com o desenvolvimento das áreas em que ocorre esta mobilidade</li> <li>- desenvolver conhecimentos técnicos e capacidade de trabalhar em equipes multiculturais.</li> <li>- fomentar a transferência de conhecimentos e a aquisição de melhores práticas</li> <li>- facilitar o desenvolvimento de profissionais de alto potencial</li> <li>- permitir aos profissionais uma visão mais ampla do negócio</li> <li>- fomentar a integração e o sentido de pertencer ao grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o fato de participar do programa não implica que no momento do retorno ao país de origem o profissional terá uma alteração obrigatória da sua função e/ou salário</li> <li>- requisitos do candidato a participação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidato com potencial de crescimento na empresa, até o nível gerencial;</li> <li>• Profissional com bom desempenho e alto potencial</li> <li>• Ensino Superior Completo</li> <li>• Mínimo de um ano na empresa;</li> <li>• Não ter participado no ano anterior de programa de desenvolvimento internacional</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

O programa de desenvolvimento da empresa X identificado prevê a troca de experiências entre áreas de trabalho afins dos países envolvidos (país de origem e país destino). Neste caso, o participante é convidado a atuar na empresa destino, na mesma área da empresa de origem. A troca de experiência objetiva permitir que o participante identifique procedimentos, processos e/ou ferramentas de trabalho do país destino que possam contribuir de alguma forma com o desenvolvimento do seu trabalho no país de origem. Da mesma forma, a equipe do país destino, que receber este expatriado, deve ser beneficiada pelo

conhecimento de procedimentos, processos e/ou ferramentas de trabalho do país de origem que possam contribuir de alguma forma com suas atividades. Ou seja, existe uma troca quase simultânea entre profissionais de uma empresa para a outra. Foram identificados dois participantes nesta situação.

Embora o programa de desenvolvimento da empresa Y tenha como um dos objetivos fomentar a transferência de conhecimentos e a aquisição de melhores práticas, na prática, ele está vinculado à participação em um projeto específico no país de destino. O programa possui duas fases de trabalho: na primeira delas, as organizações envolvidas identificam semestralmente projetos de trabalho, de seis meses de duração, que requerem a participação de profissionais. Na segunda fase, ocorre a seleção dos candidatos. Diferente do programa da empresa X, o programa da empresa Y não implica troca quase simultânea de profissionais. O candidato selecionado é enviado para participar de um projeto, que pode ser na mesma área em que atua, ou em outra área, e não existe “troca” de profissionais. Ainda diferente do programa da empresa X, o programa da empresa Y inclui a participação de profissionais de nível gerencial.

A seleção dos profissionais para os projetos de trabalho considera tanto aquelas pessoas que trazem do país de origem alguma experiência necessária para ajudar na realização do projeto, no país destino, quanto, aquelas pessoas que precisam adquirir experiência necessária para implementar um futuro projeto semelhante no país de origem.

Conclui-se que embora este tipo de expatriação esteja inserido em um programa de desenvolvimento, ao final, a transferência internacional do participante está alinhada de alguma forma à estratégia de negócio daquela organização, tendo em vista que existe um projeto de trabalho que visa atingir outros objetivos do negócio e não apenas o desenvolvimento dos envolvidos. Desta forma, a expatriação adquire uma forma mista, ou seja, está inserida em um programa de desenvolvimento, mas é motivada por uma estratégia de negócio. No presente estudo, apenas foi identificada esta situação mista no processo vivido pelo participante João.

Com base nos objetivos e características que justificam estes dois programas de desenvolvimento, constata-se que eles buscam desenvolver na organização o intercâmbio das diferentes unidades (centrais ou subsidiárias), para que aprendam entre si e troquem inovações

e sistemas de gestão e processos, com um objetivo de aprendizado e inovação (PEREIRA, PIMENTEL E KATO, 2005).

Por outro lado, frente às justificativas dos processos de expatriação, são identificadas as motivações pessoais para participar do processo.

Entre as motivações pessoais para participar do processo, relatadas pelos entrevistados, estava o fato de que o projeto de expatriação representava de alguma forma uma oportunidade de desenvolvimento de carreira e/ou um desafio profissional no sentido de ser convidado a fazer algo diferente ou algo semelhante em uma nova dimensão.

Entre as motivações pessoais para a participação dos processos provocados por alguma estratégia de negócio, foram relatados desde o desafio de participar do processo de criação de uma empresa em outro país até a oportunidade de conhecer diferentes formas de trabalho, ou de liderar uma área. Foram mencionados ainda o fato de a expatriação ter sido vista como uma oportunidade de mudança profissional e pessoal.

Já entre as motivações pessoais para a participação dos processos inseridos em programas de desenvolvimento foi relatada não apenas a intenção de aquisição de conhecimento e/ou troca de experiências, mas também a oportunidade de crescimento profissional conforme apontado no referencial teórico (CAMPOS; DALMAZO, 2008), e descrito a seguir na fala do entrevistado João, transferido do Brasil para Espanha, em uma expatriação inserida em programa de desenvolvimento:

Mas a hora que apareceu, aí sim despertou total o interesse por vários motivos. Um, porque eu vi ali... Por exemplo, quando você vai para a matriz do grupo, você ganha 1.000 ativos que te ajudam a evolucinar... evoluir profissionalmente depois... Assim, um deles é você conhecer muita gente do grupo e principalmente na alta hierarquia do, do grupo lá. Isso é superimportante aqui, porque como são acionistas que têm um controle muito forte sobre a gente, então é muito bacana... Outra coisa que, para mim, ia ser muito legal, porque eu lia muito sobre mercado internacional e tal. Então eu falei: “-Puxa, legal eu colocar um pouco as coisas em perspectiva.” Né? Porque aqui você está na operação, você fica ali fazendo o dia a dia, o dia a dia. E aí eu falei: “-Puxa, de repente eu vou lá, olho a visão do cara como grupo, o que é o Brasil dentro do contexto mundial. E o que é a empresa Z dentro do contexto grupo Y... então várias coisas que foram aparecendo na minha cabeça. E eu falei: “-Ah, meu, é uma superoportunidade para mim”.

O quadro 8 apresenta resumo das justificativas de expatriação e as falas dos entrevistados que refletem as motivações pessoais para participar do processo.

**Quadro 8: Resumo das justificativas da expatriação (JEX) e motivações pessoais para participar do processo (MOT)**

<b>Entrevistado</b>	<b>Tipo de Expatriação</b>	<b>Justificativa da Expatriação</b>	<b>Motivação Pessoal para Participar do Processo</b>
Bruno	Estratégia de Negócio	Participar do processo de abertura da mesma empresa no país destino	<i>“um desafio completamente diferente de todos os que eu tinha feito antes”</i>
Flavia	Estratégia de Negócio	Participar do processo de abertura da mesma empresa no Brasil / Acompanhar o marido que também havia recebido o mesmo convite	<i>“E eu disse que sim, que era uma experiência nova e que era uma oportunidade da gente conhecer novas maneiras de trabalhar”</i>
Ivana	Estratégia de Negócio	Reorganizar áreas da empresa no país destino	<i>“eu tava a precisar mudar, profissionalmente falando, pessoalmente também, estava precisando de uma mudança e, e sempre tive uma atração muito grande pelo Brasil”</i>
Paulo	Estratégia de Negócio	Participar como um dos líderes do processo de formação de <i>joint venture</i> em que a empresa de origem participava	<i>“Bom, naquela altura entre nós não tinha como recusar”</i>
Lucas	Estratégia de Negócio	Assumir a liderança de uma área no país destino	<i>“eu sabia que tava ali..., o meu nome tava em cima da mesa para, para ir para a Botsuana, para liderar a área de controle”</i>
Cassio	Estratégia de Negócio	Liderar projeto de implantação de nova estratégia de preços/serviços com base na experiência do país de origem	<i>“Confesso que iria pelo desafio profissional, muito mais do que por qualquer interesse financeiro”</i>
Helio	Programa de Desenvolvimento	Atuar na empresa destino na mesma área da empresa de origem	<i>“Na altura em que eu tomo conhecimento da existência desse programa, eu tô a acabar um projeto cá, e estou à procura de alternativas... Achei que podia ser um processo interessante, ir lá, conhecer uma tecnologia diferente, mas não foi muito pensado”</i>
Antonio	Programa de Desenvolvimento	Atuar na empresa destino na mesma área da empresa de origem	<i>“Isto é, eu ia pra lá, ia adquirir experiência para trabalhar noutra empresa, ia perceber o que faziam ali... Que tinha coisas positivas, claro. E ia também, passar parte do conhecimento que eu tinha para eles”</i>
João	Programa de Desenvolvimento/ Estratégia de Negócio	Participar de projeto específico no país destino	<i>“Acho que eu vi na, na expatriação mais uma oportunidade de crescimento profissional, na carreira, e fui mais por isso, do que pela necessidade de conhecer um novo país”</i>
Marco	Estratégia de Negócio	Liderar projeto de implantação de sistema de informação com base na experiência do país de origem	<i>“Foi um desafio que me puseram... principalmente pela escala que o Brasil tem”</i>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.2 Características do profissional

Dentre as características do profissional, foi identificada a categoria experiência internacional antes do processo de expatriação.

Do total de dez entrevistados, cinco relataram alguma experiência internacional antes da transferência. Foram relatadas não apenas experiências internacionais relacionadas a alguma atividade profissional, em períodos de até um ano, mas aquelas experiências internacionais vividas por intermédio da participação em cursos de intercâmbio, e ainda a percepção dos seus efeitos e influências sobre o processo de expatriação.

Um participante, por exemplo, relatou a experiência em grupos internacionais de trabalho, vinculados à antiga Comunidade Européia que exigia viagens periódicas à cidade de Bruxelas. Segundo ele, estas reuniões proporcionavam contato com pessoas de diferentes países europeus e este envolvimento foi aproveitado durante o processo de expatriação para o Brasil (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio). Outro participante relatou a experiência de ter trabalhado durante seis meses como ajudante de cozinha na Suíça, que para ele “*em termos, profissionais não foi uma coisa importante. Mas em termos de experiência de vida foi extraordinariamente enriquecedor* (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento)”.

Foi relatada ainda como uma influência positiva de uma experiência internacional anterior durante o processo de expatriação o fato de que já ter alguma experiência internacional ter sido decisivo para que o participante recebesse o convite de expatriação. Neste caso, o participante tinha vivido anteriormente a experiência de transferência internacional por intermédio da participação de programa de desenvolvimento e participação em projetos internacionais de curta duração (Lucas, expatriado de Portugal para Botsuana, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

Por fim, apenas um participante indicou que a experiência internacional anterior não ajudou a expatriação, no que se refere às diferenças culturais. Ele acreditava que iria encontrar na Espanha, país destino de sua expatriação, alguma proximidade relativa não apenas a aspectos locais, mas relativa às relações pessoais, próxima a experiência que havia vivido durante curso de intercâmbio que fez na Inglaterra, o que não ocorreu, conforme

descrito na fala do entrevistado João, transferido do Brasil para Espanha, em uma expatriação inserida em programa de desenvolvimento:

É. Aí, então, não sei se me ajudou muito, para falar bem a verdade, assim. Porque, olha, eu fui depois para a Espanha. E eu descobri que a Espanha é totalmente diferente da Inglaterra. E os espanhóis são totalmente diferentes dos ingleses. Então, têm algumas coisas que não, não sei se me preparou não. Porque eu fui esperando uma coisa, por ter ido, acho que para Inglaterra. E na Espanha era bem diferente do que eu pensava assim. Então, então não, não sei se me ajudou tanto... Mas, enfim, sei lá, pelo menos eu já sabia onde é a Europa, conhecia bem. Aí não sei. Talvez... Me ajudou em línguas. Depois eu tive que, que trabalhar muito falando em inglês. Então nisso me ajudou bastante.

Embora não tenha sido uma experiência internacional, quando questionado a este respeito, um participante relatou a experiência de mudança de cidade dentro do mesmo país como uma experiência que contribuiu para o processo de expatriação. Na época, ele vivia na cidade de Aveiro e foi transferido a trabalho para a cidade de Lisboa que está a 244 km de distância. Em um período de quatro anos o participante residia temporariamente em Lisboa e retornava a Aveiro nos finais de semana e/ou revezava a vinda da sua família nos finais de semana para Lisboa. Ambas as experiências de mudanças de residência e de domicílio profissional, que foram motivadas pela empresa, foram relatadas pelo indivíduo como contribuído para o processo de expatriação pelo fato de já ter vivido uma mudança em decorrência da necessidade da organização.

A participação da família no processo foi outra categoria identificada no estudo nas situações de participantes casados.

Apenas cinco participantes viajaram acompanhados de sua família, neste caso, cônjuge e/ou filhos, sendo quatro deles oriundos de expatriações motivadas por estratégias de negócio. Apenas um participante de transferência inserida em programa de desenvolvimento relatou o acompanhamento de família, neste caso, apenas o cônjuge, o que não é comum tendo em vista que as expatriações inseridas em programas de desenvolvimento ocorrem em períodos de curta duração. A família não acompanhou o expatriado que possuía o prazo de duração híbrido.

Três entrevistados expatriados tiveram o acompanhamento de filhos de idade entre dez e treze anos. Mas foram identificadas duas situações em que o expatriado possuía filhos em idade adulta que optaram por não acompanhar o participante. Este foi o caso de um expatriado que possuía quatro filhos, sendo três em idade adulta, e uma filha de 13 anos, a



única que acompanhou o participante no processo de expatriação. A participação da família no processo de expatriação é indicada no quadro 9.

**Quadro 9: Resumo participação da família (FAM)**

Entrevistado	Tipo de Expatriação	Estado Civil	Participação da família no processo		Manutenção da família no país de origem
Bruno	Estratégia de Negócio	Casado	Esposa	1 Filho de 10 anos	-
Flavia	Estratégia de Negócio	Casada	Marido	1 Filho de 10 anos	-
Ivana	Estratégia de Negócio	Solteira	-	-	-
Paulo	Estratégia de Negócio	Casado	Esposa	1 Filha de 13 anos	3 Filhos adultos
Lucas	Estratégia de Negócio	Solteiro	-	-	-
Cassio	Estratégia de Negócio	Casado	Esposa	-	-
Helio	Programa de Desenvolvimento	Solteiro	-	-	-
Antonio	Programa de Desenvolvimento	Casado	-	-	Esposa e 1 Filha
João	Programa de Desenvolvimento/ Estratégia de negócio	Casado	Esposa	-	-
Marco	Estratégia de Negócio	Casado	-	-	Esposa e 3 Filhos

Fonte: Elaborado pela autora

Foi identificada elevada antiguidade dos participantes nas organizações envolvidas, principalmente nas expatriações motivadas por estratégias de negócio. Nestes tipos de expatriação, quando do início do processo, seis participantes das sete situações identificadas tinham períodos superiores a nove anos de empresa. Neste caso, identificou-se apenas um participante da pesquisa com menos de um ano de empresa quando do início da expatriação. Enquanto nas transferências inseridas em programas de desenvolvimento a antiguidade máxima na empresa dos participantes variou entre dois anos e doze anos. Para fins de apuração da antiguidade de empresa, o número total foi aproximado em anos conforme quadro 10.

**Quadro 10: Resumo da antiguidade do indivíduo na empresa no início da expatriação (ANT) e posicionamento da empresa (POS)**

Entrevistado	Tipo de Expatriação	Antiguidade de empresa	Empresa de origem	Empresa destino
Bruno	Estratégia de Negócio	16 anos	Controladora	Controlada
Flavia	Estratégia de Negócio	12 anos	Controladora	Controlada
Ivana	Estratégia de Negócio	14 anos	Controladora	Controlada
Paulo	Estratégia de Negócio	33 anos	Controladora	Controlada
Lucas	Estratégia de Negócio	9 anos	Controladora	Controlada
Cassio	Estratégia de Negócio	1 ano	Controlada	Controladora
Helio	Programa de Desenvolvimento	2 anos	Controladora	Controlada
Antonio	Programa de Desenvolvimento	12 anos	Controladora	Controlada
João	Programa de Desenvolvimento/Estratégia de negócio	6 anos	Controlada	Controladora
Marco	Estratégia de Negócio	25 anos	Controladora	Controlada

Fonte: Elaborado pela autora

A antiguidade mínima de empresa de um ano era uma exigência prevista para as transferências inseridas nos programas de desenvolvimento, diferente dos processos motivados por estratégias de negócio que não tinham esta previsão. Porém, deduz-se que nestes últimos casos, a antiguidade de empresa esteve também aliada aos demais motivos de seleção do participante considerando as justificativas para os processos de expatriação. Justificativas tais como o processo de abertura da mesma empresa em outro país ou a participação no processo de formação de uma *joint venture*. Nestes casos, além da antiguidade está relacionada com a experiência prévia no projeto de trabalho em si, ela considera que o participante venha a ser um disseminador das diretrizes das organizações envolvidas, principalmente, quando enviados de seus acionistas, empresas controladoras, para a empresa controlada. Do total de dez transferências apuradas neste estudo, oito tiveram profissionais expatriados de empresas controladoras para empresas controladas, e apenas dois profissionais oriundos de empresas controladas foram transferidos para empresas controladoras conforme também indicado no quadro 10.

As funções exercidas pelos participantes, antes do início da expatriação, incluíam níveis: gerencial e não gerencial. O nível gerencial considerava a existência de liderança de equipe, incluindo as funções de: administrador, diretor geral, diretor, gerente e coordenador,

descritas conforme sequência hierárquica do maior grau para o menor grau de responsabilidade nas organizações envolvidas. A função de administrador apresenta-se em um nível superior por tratar-se de cargo de eleição conforme estatuto da organização. Já o nível não gerencial não considerava a existência de liderança e contemplava as funções de auditor e consultor.

O quadro de funções exercidas pelos participantes durante o processo de transferência sofreu alterações em comparação ao quadro inicial. Foram identificadas seis mudanças de função para níveis superiores aos existentes antes do início do processo, e apenas uma mudança de função para nível inferior. Em três casos não houve mudança.

Após o término da expatriação, foram identificadas cinco mudanças de função para níveis inferiores, duas mudanças para níveis superiores e dois participantes não sofreram alteração, em comparação a quadro de funções durante o processo de transferência.

Comparando-se o quadro de funções ao término da expatriação em relação ao quadro de funções antes do início do processo foram identificadas apenas três mudanças para níveis superiores, uma mudança para nível inferior e o restante, que foi a maioria dos casos, não houve alteração de função. Ou seja, o participante retornou para a mesma função que exercia antes de participar do processo de transferência. As funções exercidas pelos participantes antes, durante e após a expatriação são apresentados no quadro 11.

**Quadro 11: Resumo de funções antes, durante e após a expatriação**

Entrevistado	Tipo de Expatriação	Função antes	Função durante	Função após
Bruno	Estratégia de Negócio	Diretor	Administrador / Diretor Geral	Diretor
Flavia	Estratégia de Negócio	Coordenador	Gerente	Gerente
Ivana	Estratégia de Negócio	Diretor	Diretor	Diretor
Paulo	Estratégia de Negócio	Administrador	CEO	Administrador
Lucas	Estratégia de Negócio	Auditor	Diretor	Gerente
Cassio	Estratégia de Negócio	Gerente	Diretor	Gerente
Helio	Prog. de Desenvolvimento	Gerente	Consultor	Gerente
Antonio	Prog. de Desenvolvimento	Consultor	Consultor	Gerente
João	Prog. de Desenvolvimento/Estratégi a de negócio	Consultor	Consultor	Consultor
Marco	Estratégia de Negócio	Diretor	Diretor	Gerente

Fonte: Elaborado pela autora

À luz de Baruch e Altman (2002), conclui-se que os participantes conseguiram se adaptar às novas realidades enfrentadas e conseguiram atingir o sucesso da expatriação, não apenas por terem atingido o prazo contratual de expatriação, mas o objetivo do projeto de trabalho e a estabilização ou evolução da carreira após o processo de transferência. O resumo destas situações é apresentado no quadro 12.

**Quadro 12: Resumo dos indicadores de sucesso da expatriação**

Entrevistado	Tipo de Expatriação	Justificativa da Expatriação	Período inicial previsto	Período final	Função antes da expatriação	Função após a expatriação
Bruno	Estratégia de Negócio	Participar de abertura da empresa no país destino	3 anos	7 anos	Diretor	Diretor
Flavia	Estratégia de Negócio	Participar de abertura da empresa no país destino / Acompanhar o marido	3 anos	6 anos e 7 meses	Coordenador	Gerente
Ivana	Estratégia de Negócio	Reorganizar áreas da empresa no país destino	3 anos	6 anos	Diretor	Diretor
Paulo	Estratégia de Negócio	Participar como um dos líderes do processo de formação de <i>joint venture</i> em que a empresa de origem participava	3 anos	4 anos e 6 meses	Administrador	Administrador
Lucas	Estratégia de Negócio	Assumir a liderança de uma área no país destino	2 anos	1 ano e 7 meses	Auditor	Gerente
Cassio	Estratégia de Negócio	Liderar projeto de implantação de nova estratégia de preços/serviços com base na experiência do país de origem	3 anos	3 anos	Gerente	Gerente
Helio	Programa de Desenvolvimento	Atuar na empresa destino na mesma área da empresa de origem	6 meses	6 meses	Gerente	Gerente
Antonio	Programa de Desenvolvimento	Atuar na empresa destino na mesma área da empresa de origem	6 meses	6 meses	Consultor	Gerente
João	Programa de Desenvolvimento/Estratégia de Negócio	Participar de projeto específico no país destino	6 meses	6 meses	Consultor	Consultor
Marco	Estratégia de Negócio	Liderar projeto de implantação de sistema de informação com base na experiência do país de origem	6 meses	3 anos	Diretor	Gerente

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que a maioria dos participantes da pesquisa conseguiu concluir o prazo contratual da expatriação. Apenas um participante retornou cinco meses antes do prazo previsto para término da expatriação. Ressalta-se ainda que ocorreu extensão do prazo de transferência em cinco processos de expatriação, três deles tendo em vista a extensão dos projetos de trabalho, e dois deles tendo em vista os expatriados terem sido convidados a participar de novos projetos no país destino. Verifica-se ainda, nos casos pesquisados, que os projetos de trabalho foram concluídos com base nas justificativas para o processo de expatriação. Esclarece-se ainda que a performance destas pessoas durante a realização do trabalho não foi objeto desta pesquisa.

Para este estudo, considerou-se a estabilização ou evolução da carreira comparando a função após a expatriação com a função antes da expatriação.

Os relatos dos participantes quanto à decisão de retorno assim como a preparação da volta para o país de origem são abordados na categoria processo de retorno.

Em todos os casos, ao término da expatriação, os participantes retornaram para seu país de origem. Além do término do projeto designado para a expatriação, foram encontradas decisões para retorno exclusivamente de ordem pessoal, ou seja, a decisão de retornar ao país de origem e finalizar o período de expatriação foi do indivíduo por alguma motivação pessoal.

Entre estas motivações pessoais que justificaram a decisão para o retorno, foram encontrados a necessidade do filho em retornar ao país de origem para ingressar na faculdade, a saudade da família, amigos e da cidade de origem, o objetivo de organizar o que foi denominado pelo participante “vida pessoal” e ainda o medo de ao final da expatriação não ter uma melhor posição de trabalho. As decisões para o retorno encontram-se dispostas no quadro 13.

Dois participantes relataram a necessidade do ingresso do filho em universidade para a decisão de retorno ao país de origem, conforme fala da participante Flavia, transferida de Portugal para o Brasil, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio:

São dois anos decisivos, por isso é que eu optei por vir nessa altura, porque são anos que já contam para fazer médias de entrada na faculdade. Em vez de haver um vestibular, não... é as médias destes dois anos é que fazem a entrada na universidade. Pois eram decisivos pra isso. Senão, ele tinha que se submeter a um exame especial.

E, e a decisão foi essa, de vir nesse ano, até pra mim, eu devo ter forçado talvez mais...eu senti que fui eu que forcei um pouco até, a vinda nessa altura.

Observou-se neste caso um planejamento pessoal para o retorno. A participante finalizou a expatriação seis meses antes que o marido a fim de que o filho pudesse reingressar em Portugal para cumprir o calendário escolar português. O marido retornou somente seis meses após o retorno da esposa.

**Quadro 13: Relação das justificativas de retorno**

Entrevistado	Tipo de Expatriação	Justificativa da Expatriação	Decisão Retorno ao país de origem
Bruno	Estratégia de Negócio	Participar do processo de abertura da mesma empresa no país destino	Ingresso do filho na universidade
Flavia	Estratégia de Negócio	Participar do processo de abertura da mesma empresa no Brasil / Acompanhar o marido que também havia recebido o mesmo convite	Ingresso do filho na universidade
Ivana	Estratégia de Negócio	Reorganizar áreas da empresa no país destino	Saudade da família, dos amigos e da cidade
Paulo	Estratégia de Negócio	Participar como um dos líderes do processo de formação de <i>joint venture</i> em que a empresa de origem participava	Término do projeto de trabalho
Lucas	Estratégia de Negócio	Assumir a liderança de uma área no país destino	Organizar vida pessoal / medo de ao final da expatriação não ter uma melhor posição de trabalho
Cassio	Estratégia de Negócio	Liderar projeto de implantação de nova estratégia de preços/serviços com base na experiência do país de origem	Término do projeto de trabalho
Helio	Programa de Desenvolvimento	Atuar na empresa destino na mesma área da empresa de origem	Término do programa
Antonio	Programa de Desenvolvimento	Atuar na empresa destino na mesma área da empresa de origem	Término do programa
João	Programa de Desenvolvimento/Estratégia de Negócio	Participar de projeto específico no país destino	Término do programa
Marco	Estratégia de Negócio	Liderar projeto de implantação de sistema de informação com base na experiência do país de origem	Término do projeto de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

Foi observado ainda nos relatos de alguns entrevistados, preocupação por parte do profissional em planejar as atividades da área em que estava designado para o sucessor que assumiria seu posto ao final da expatriação.

Um participante relata que junto com a equipe de Recursos Humanos da empresa do país destino começou organizar o processo de sucessão do seu posto aproximadamente um ano antes do término da expatriação. Ele relata que na época possuía sob sua liderança quatro diretorias, cada uma delas com um líder. Embora ainda não fosse oficial, após se decidir pela líder que iria sucedê-lo, ele a movimentou de uma área para outra com o objetivo que ela tivesse mais conhecimento das outras diretorias, a fim de prepará-la para o processo de sucessão. O expatriado relata que na época esta líder não gostou da mudança, até o questionou se ele estava insatisfeito com seu trabalho por tê-la mudado de área. Na época ele não contou para ela que a decisão de mudança era com o objetivo de prepará-la para sucedê-lo, mas ressalta que de fato esta era a intenção (Bruno, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Outro participante comenta que um ano antes do término da expatriação já havia sinalizado para algumas pessoas das áreas corporativas do país de origem o interesse de retornar a Portugal ao término da expatriação. Percebe-se no relato que o indivíduo tinha uma preocupação do que ocorreria com sua carreira após finalizar o projeto de transferência e um temor conforme o trecho "*Normalmente as pessoas expatriadas ou ficam lá ou, quando regressam, não regressam para a empresa de origem, vão para outras empresas ou saem do grupo* (Lucas, transferido de Portugal para Botsuana, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio)". A oportunidade de trabalho no país de origem surgiu antes do término do projeto e ele teve que antecipar o retorno ao país de origem em cinco meses a contar do prazo inicialmente previsto, conforme fala do entrevistado Lucas "*A qual eu tive que, de uma forma bem rápida, dar resposta ou que sim ou não... porque é muito difícil surgir uma oportunidade...*".

Encontra-se ainda, nos relatos de participantes, a decisão de retornar com o objetivo de organizar a vida pessoal com o objetivo de estabelecer relacionamento pessoal e/ou constituição de família. Neste caso, o participante optou por terminar a expatriação antes do prazo com este objetivo, e também porque tinha uma oportunidade de trabalho no país de origem, mas acreditava que o fato de interromper a carreira internacional era um fator negativo para sua evolução profissional naquele momento, conforme relato a seguir do entrevistado:

Não, eu sabia que ia perder muito, aliás, eu, ...eu perdi uma oportunidade na carreira internacional. Mas eu, eu, foi uma decisão pessoal, eu quis voltar, não foi por razões... Se é só puramente profissional, eu lhe garanto que eu nunca voltava, porque

eu perdi, eu perdi. Eu lá, tinha muito mais condições e tinha uma posição de destaque, que aqui não tenho. Eu lá era um diretor de uma primeira linha e aqui não sou... Mas como o objetivo era...regressar de lá, eu tive que aceitar essa, essa oportunidade.....meu regresso de Botsuana, nesta fase, para já, é, é consolidar pessoalmente, a vida pessoal, consolidar e depois...

**O que você chama consolidar a vida pessoal?**

Consolidar... tomar algumas, tomar algumas decisões. Não, apenas, vamos ver como é que as coisas. Porque eu estando, uma pessoa estando distante, longe da outra, quem gosta é difícil consolidar-se, o que quer que seja... (Lucas, transferido de Portugal para Botsuana, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

## 4.2 APRENDIZAGEM DO INDIVÍDUO

O tema 2 apresenta o que foi considerado aprendizagem adquirida pelo indivíduo a partir da experiência da expatriação, incluindo as dificuldades enfrentadas e as mudanças decorrentes do processo de transferência. Abrange as metacategorias:

**i) Dificuldades enfrentadas durante a expatriação**, que apresenta a mudança do local de residência (MUD), a adaptação da família (AFA), o entendimento de regras e costumes locais (ERC), a adaptação cultural (ADA) e o projeto de trabalho (PRT) e a aprendizagem informal (AIN).

**ii) Dificuldades enfrentadas no processo de retorno**, que apresenta o processo de retorno (PRT).

**iii) Mudanças no indivíduo**, que apresenta sentimentos e sensações (SES), as mudanças de esquemas de significado (MES) e as mudanças de perspectivas de significado (MPS).

### 4.2.1 Dificuldades enfrentadas durante a expatriação

Nesta pesquisa, identificou-se como categoria de estudo a mudança do local de residência, citada nas falas dos participantes como uma das dificuldades enfrentadas durante a expatriação. Seja pela dificuldade de encontrar, no país destino, residências semelhantes a aquelas existentes no país de origem, seja pela mudança da residência em uma cidade mais



calma como Aveiro, para a residência em uma metrópole como São Paulo. Ou ainda pelo fato de ter que deixar no país de origem uma residência que havia sido acabada de montar, conforme relatado na fala da entrevistada Flavia, transferida de Portugal para o Brasil, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio: *“A, o, o que me custou mais, pra mim, é, francamente, agora muito francamente, foi a casa. Porque eu tinha uma casa, praticamente nova, tava há pouco tempo naquela casa”*.

Em outro caso, o expatriado dependia da decisão da organização, a respeito de onde seria instalada a sede da empresa, para definir o local de sua residência. E a demora na decisão por onde morar também gerava demora na decisão no processo de matrícula nos colégios, sendo esta outra dificuldade relatada por todos os participantes que foram expatriados com filhos (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Outro aspecto ressaltado pelos expatriados relacionado à mudança do local de residência foi o ritmo diferente dos colégios no país destino em relação àqueles dos países de origem. Uma participante relata o fato de que os colégios portugueses atuavam em horário integral, enquanto os colégios do Brasil atuavam em turnos de manhã ou tarde, o que obrigava ela ter uma empregada doméstica durante todo o dia em casa. Outra diferença apontada pela participante era o fato de que os colégios portugueses possuíam as atividades extracurriculares como música, natação, dentro dos próprios colégios ou o colégio tinha a responsabilidade de levar diretamente os alunos aos locais em que estas atividades ocorressem. Já no Brasil, com raras exceções, a grande maioria dos colégios não possuía internamente atividades extracurriculares, o que obrigava os pais matricularem os filhos em cursos particulares, e ter a responsabilidade de logística, ou seja, de levar e trazer, o que dificultava bastante na fala da entrevistada Flavia, transferida de Portugal para o Brasil, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio: *“Isso dificulta muito as pessoas que trabalham, não é, os pais, os casais, que trabalham os dois, dificulta um bocado”*.

A maioria dos participantes transferidos optava por morar nos primeiros meses em *flats*, apartamentos de tamanho reduzido, em edifícios que possuíam sistemas de serviços tais como limpeza, lavanderia e café da manhã. Segundo os entrevistados, a moradia temporária nestes locais, na maioria das vezes, próximos aos locais de trabalho, facilitava o processo de conhecimento da cidade para posteriormente se decidir pelo local definitivo de residência.

Os participantes expatriados dentro de um programa de desenvolvimento tiveram o local de residência temporária designado pela organização. Os demais participantes informam que por mais que tenham tido um apoio da organização no processo de busca de imóvel para residência, eles usufruíram de ajuda de outros expatriados no país destino sobre locais seguros para morar, colégios, a própria opção inicial por ficar em *flat*, existindo ainda aqueles que informaram que não tiveram qualquer apoio da organização neste processo de busca, apenas a cobertura de custos financeiros.

Não apenas o deslocamento no local destino, mas também o fato de ter que aprender a dirigir na cidade foram outros fatores apurados no processo de mudança de local de residência. Os participantes portugueses transferidos para São Paulo, por exemplo, reclamaram do fato de ter que utilizar o carro na maioria dos deslocamentos, já que em Portugal faziam boa parte dos deslocamentos a pé, via metrô ou trem. Os participantes relataram ainda como dificuldade o fato de enfrentar um trânsito de maior tráfego ou de ter que estudar trechos e rotas: *“pensava muito bem como é que ia, como é que não ia. A gente só conhecia uma alternativa, quando essa alternativa falhava, significava ficar um bocadinho perdida* (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio)”.

Outra dificuldade relativa à mudança do local de residência foi apurada no caso do expatriado que viveu um período de expatriação híbrido. Aquele que retornava ao país de origem de tempos em tempos. Neste caso, ele possuía sua residência definitiva no país de origem, mas mantinham de uma a três semanas sua residência temporária no país destino, e ainda vivia no mínimo 20 horas em cada voo de ida e volta entre os dois países, segundo ele o que causava um desgaste físico e que ele procurava contornar dormindo durante os voos (Marco, transferido de Portugal para o Brasil, em uma expatriação inserida em programa de desenvolvimento).

Identifica-se nas situações relatadas acima processos de aprendizagem informal dos participantes, que estão embutidos nas atividades do cotidiano, seja no trabalho, seja em casa, ou na comunidade. A busca de um novo local para morar ou do colégio mais adequado para filhos, aprender como se locomover na nova cidade, ou ainda aproveitar o tempo disponível nos voos, mostra que houve além de uma interpretação do contexto, uma produção de soluções para lidar com o desafio ou problema e, desta forma, verifica-se que as pessoas aprenderam a partir de suas experiências quando enfrentaram o problema ou o desafio.

Embora estas situações se aproximem mais do cotidiano de casa ou comunidade, foram provocados tendo em vista a mudança de local de trabalho, e, por este, motivo ressalta-se sua indicação de aprendizagem informal no trabalho devido sua relação com uma instituição, neste caso, a organização (MARSICK; WATKINS, 1997; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

A adaptação da família do expatriado no país destino é outra categoria identificada nos relatos dos participantes do estudo sobre as dificuldades enfrentadas durante o processo de expatriação.

Um entrevistado relata a dificuldade da esposa em conseguir trabalhar no país destino. A esposa do expatriado era uma médica de elevado reconhecimento profissional no Brasil, mas que não conseguiu recolocação no mercado de trabalho em Portugal. Apesar de ela e o marido expatriado terem no círculo de amigos, pessoas da comunidade médica portuguesa, e apesar da própria ser convidada a lecionar, gratuitamente, em universidades lusitanas, ela não teve o visto de trabalho aprovado que permitisse ela exercer sua profissão neste país, ao longo da expatriação do marido, conforme a fala do entrevistado:

O presidente do Conselho de Radiologia era nosso amigo e frequentava a nossa casa, mas não conseguiu porque a máfia lá, a corporação não deixava. Ela ia todos os dias para o hospital ensinar os residentes, era adorada pelos residentes, ia ser paraninfa da turma dos caras e tudo. Mas era só ensinar, só passar, ela não podia trabalhar... Foi, foi muito difícil para ela. Foi muito difícil mesmo (Cassio, transferido do Brasil para Portugal em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

A dificuldade de encontrar recolocação profissional em Portugal obrigou a esposa retornar ao país de origem, antes do término da expatriação do marido: *“ela voltou antes. Quando deu dois anos da licença que o Hospital [...] deu para ela, se ela não voltasse, ela perdia o vínculo com o Hospital [...]. E lá, ninguém tinha oferecido nada para ela, ela voltou. E eu voltei um ano depois e a gente já tinha se separado...”* (Cassio).

Embora a expatriação deste participante tenha sido considerada à luz de Baruch e Altman (2002), bem sucedida tendo em vista que: - o expatriado retornou ao país de origem apenas ao final do projeto que motivou a expatriação; - o expatriado cumpriu o objetivo de trabalho e teve uma performance excelente durante o projeto; - e ainda o profissional teve estabilização e evolução da sua carreira, entende-se que o participante tenha sofrido as

pressões de ordem emocional pela dificuldade da esposa em se recolocar no mercado de trabalho e que isso foi uma séria ameaça ao processo de expatriação.

Já o expatriado Paulo, transferido de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio, relata as reclamações da filha sobre a mudança para o novo país.

Particularmente, com a nossa filha não foi fácil, porque ela era uma menina de 13 anos, não é? Muito ligada aqui, às amigas, à família etc. E de fato isso foi bastante difícil. Assim, os primeiros dois, três meses etc., não foram fáceis. Incluindo, um mês antes, tivemos que comunicar que isso ia acontecer. É, depois também, a adaptação dela lá no Brasil, é, em termos escolares não foi fácil, porque ela que era a única estrangeira, vamos dizer assim. Embora lá nós não nos considerássemos isso. Em uma turma tudo de, de meninos e meninas brasileiras, ela era a única portuguesa, portanto, ela tinha dificuldade em entender e tinha dificuldade até em expressar-se, não é?.. isso foi a parte claramente mais difícil.

Neste caso, o período difícil de adaptação da filha nos primeiros meses foi logo ultrapassado:

Depois, ela, é, ela adaptou-se rapidamente, porque também o colégio era muito especial, era um colégio, era então um colégio religioso, mas completamente aberto. E a, e a, a irmã, que é a diretora do colégio, sempre disse: “-Não tem nenhum problema, ela vai chorar durante dois, três meses. A gente vai pressioná-la muito com, com o português do Brasil, é assim, ela tem que saber isso, né...” E de fato é fantástico, isso daí não... Passaram dois, três meses e ela já era outra, completamente diferente, tava muito enturmada e etc.

O entendimento de regras e costumes do país destino também é uma das categorias identificadas nos relatos dos participantes da pesquisa sobre as dificuldades enfrentadas durante o processo de expatriação.

Para este estudo, entende-se que a cultura pode ser aproximadamente resumida como o complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico (EAGLETON, 2005).

Para o estudo da categoria entendimento de regras e costumes foi considerada apenas costumes e regras relativas às práticas adotadas no novo país. Esta categoria de análise ainda não inclui o complexo de valores e crenças do país destino.

Entre as situações identificadas nesta categoria, encontram-se a compreensão da legislação trabalhista brasileira e suas diferenças em comparação à legislação trabalhista portuguesa, e a rigidez e pontualidade de horários de trabalho.

Um participante relata como uma situação marcante durante o processo de expatriação, o fato de não ter podido adotar no Brasil o sistema de trabalho com horário flexível<sup>1</sup>, que a organização do país de origem possuía. Na época, o sistema de horário flexível era um benefício diferenciado e valorizado pelos empregados do país de origem e estava na estratégia de negócio sua extensão ao Brasil quando da criação da empresa neste país:

Para mim foi uma das coisas mais marcantes. Só perguntar aqui aos nossos 400 e poucos trabalhadores próprios, aqui... É, não tanto aos 200 do Brasil, nós aqui. O que é que mais apreciam nas condições de trabalho da empresa X? Eles vão te dizer, 90%, do horário flexível... Aquilo que mais apreciam, mais valorizam nas suas condições de trabalho... E isso leva que as pessoas, de um modo geral, quer dizer, a grande maioria, ver um grande valor porque ajudam na sua vida pessoal, é fácil e mesmo por isso, não restringe a fazer o horário (Bruno, expatriado de Portugal para o Brasil em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Foi gerada uma expectativa na implantação deste benefício que, ao final, não foi possível implantar tendo em vista o impedimento da legislação trabalhista brasileira.

Ainda no aspecto relacionado aos horários, foi constatada como dificuldade a diferença do horário de trabalho no país destino em relação ao país de origem. O participante expatriado para Botsuana ressaltou o fato da rigidez na adoção de horários praticada no país destino. Neste país africano, é marcante a característica de pontualidade de horários estabelecidos, certamente influenciada pela colonização inglesa do país, conforme a fala deste participante:

Em termos, em termos, no Botsuana, o que mais me incomodou é, talvez o fato de ... o fato de eles serem extremamente rígidos nos horários, entravam às 08h00 e saíam às 17h00. E muitas vezes precisa que, sei lá, 17h30, 18h00. E temos a falar de

---

<sup>1</sup> O horário flexível é um sistema de controle de horas de trabalho de empregados adotadas pelas organizações. O sistema inclui o controle de horas de trabalho por dia ou por semana. Algumas organizações estabelecem ainda uma faixa de horários em que o empregado pode iniciar o trabalho, e uma faixa de horários que o empregado pode finalizá-lo, desde que cumpra diariamente ou semanalmente as horas definidas. O sistema de horário flexível da organização portuguesa citada no presente estudo considera que o empregado precisa trabalhar no mínimo trinta e seis horas semanalmente. O empregado também precisa fazer no mínimo três horas por dia, e ainda no mínimo, uma hora no período da manhã e uma hora no período da tarde. O período da manhã é das 9 horas às 12h30 e o período da tarde é das 14 horas às 17h40.

gerente, inclusive, ... ia tudo embora às 17h00, 17h30. E muitas vezes, era necessário alguma informação, então as coisas tinham sempre que passar para o dia seguinte. E, e, isso incomodava-me... para dar um exemplo, há uma avaria, há um problema técnico, ...e só tão lá o, o, só tá o pessoal da, da supervisão, mas depois, não tem nenhum superior. Mas tô falando em horário normal, tipo, 18h30, isso aconteceu várias vezes. E, e depois, ninguém chamava a atenção. Portanto, eles eram extremamente rígidos no horário. Há que ser rígidos, mas não extremamente rígidos. Porque era impressionante, às 17h30 tu davas uma volta no, no edifício, não vias quase ninguém (Lucas, expatriado de Portugal para Botsuana, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Durante a expatriação, este participante havia assumido pela primeira vez em sua carreira uma liderança oficial de equipe de pessoas, e lidar com as diferenças de horário de trabalho se tornou para ele uma das dificuldades do processo de transferência internacional. Entretanto, ele relatou que entendia que não podia mudar o horário de trabalho de sua equipe, apesar do incômodo que isso lhe causava, e demonstrou que buscava compreender não apenas a realidade da organização em que estava inserido, mas do país destino.

Agora, é, o que eu posso dizer é que dessa experiência de Botsuana, é, de tudo, o que eu tive, ...o que eu tive que conseguir, foi viver com aquelas realidades e gerir aquela realidade para atingir o, os objetivos pretendidos, né. Não, não tinha outra forma, se eu fosse procurar fazer uma..., eu acho que ia ser bem pior, aliás, eu acho que ia ser drástico, né, as coisas não iam resultar [...] Então, assim, progressivamente eu fui tentando, dentro do possível e dentro do, da minha área pequena, eu fui tentando mudar um pouco a forma de ver essa, essa questão. Mas não podia esquecer que as pessoas tavam integradas num, em um modelo, em uma estrutura, em uma empresa em que as outras pessoas também faziam aquilo (Lucas, expatriado de Portugal para Botsuana, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Este participante ressalta que passou a adotar o ritmo de trabalho africano durante o período de transferência e, ao final da expatriação, concluía que o início do trabalho às oito horas da manhã tornava o dia de trabalho muito mais produtivo. Ele acreditava que este horário permitia um melhor aproveitamento das manhãs, diferente do que era adotado em Portugal, em que as pessoas começam a chegar ao escritório entre nove e meia e dez horas da manhã. Ele menciona que quando retornou ao país de origem, inicialmente passou a adotar um horário de chegada ao escritório mais cedo, porém depois teve que retornar ao ritmo de trabalho português já que “*não adiantava marcar reuniões cedo, pois ninguém lá aparecia*”.

Os relatos sobre o entendimento da legislação trabalhista brasileira e suas diferenças em comparação à legislação trabalhista portuguesa, e a rigidez e pontualidade de horários de trabalho são apontados como exemplos de processos de aprendizagem informal no trabalho que embora não tenham sido planejados, identificou-se certa consciência a respeito.

Faziam parte do trabalho diário, e envolveram a busca de algum entendimento, conhecimento ou habilidade (ANTONELLO, 2006).

Ainda foi considerada na categoria entendimento de regras e costumes locais a convivência com os aspectos relacionados à segurança, especialmente quando o país destino da expatriação era o Brasil.

Embora nenhum expatriado tenha relatado o sofrimento de algum ato de violência no país destino, todos manifestaram como dificuldade o fato de ter que conviver com os aspectos de segurança adotados no país destino, que não tinham em seu país de origem. Passar a compreender que era necessário adotar novos costumes e seguir novas regras de segurança, ou até mesmo o fato de perceber que as pessoas do país destino muito se preocupavam com estes aspectos foram relatadas pelos participantes como situações difíceis, conforme a fala de Helio, que foi expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento, por seis meses:

Quando eu aceitei ir para São Paulo, não sabia nada sobre São Paulo. Tinha feito lá escala, duas vezes. Só, mais nada... E foi um choque, quando eu entrei e ainda por cima, entrei em um dia de chuva e vários, uma hora de carro do aeroporto até o hotel [...] o motorista tranca as minhas portas e eu pergunto, ele diz que é por causa da segurança [...]. A cidade parece ser muito escura, muito cinzenta, e me chocou um perímetro com os arames farpados que tinha nas casas. E essa impressão durou quase uma semana... E, a partir de uma semana, eu não saí, acho que eu não saí... A segurança. A segurança para mim é claramente, o maior problema que eu me deparei no Brasil. Não que eu tenha tido algum problema de fato... eu acredito que por alguma inconsciência, por algum desconhecimento, acho que andava sempre menos preocupado do que os brasileiros com quem eu andava. Mas, senti sempre, essencialmente, da vossa parte, essa preocupação.

A participante Flavia, expatriada portuguesa que viveu no Brasil por quase sete anos, durante uma transferência motivada por estratégia de negócio, relata, neste caso, o incômodo com as “gaiolas” de entrada dos edifícios em São Paulo:

A segurança, eu sentir aquela, da gente entrar, e, não ter a chave pra entrar... é o porteiro que abre. A gente ficar ali, naquela gaiola, eu chamava de gaiola. Esse aí, é, foi um processo que custou-me no início, porque nós tamos habituados, eu tava habituada a sair de casa, deixar a janela aberta, o portão aberto, hum, pronto, à vontade.

Este incômodo com os aspectos de segurança também esteve presente na fala da participante Ivana, outra portuguesa que viveu sua expatriação por seis anos na cidade de São Paulo, durante uma transferência motivada por estratégia de negócio:

Eu lembro perfeitamente a hora, né, que ao atravessar, junto à Pinacoteca. E eram aqueles grafites todos, de noite...Eu falava: “-Onde, onde é que eu fui me meter?” É, custou-me um bocadinho do início, a, até porque, claro, a gente sabe e, e felizmente nunca me aconteceu nada no Brasil. No tempo todo que lá estive e também nunca assisti nada. Mas a gente sabe que a insegurança, a insegurança existe, não é, e a violência também. É, só que nós não vamos preparados para viver como vocês vivem. Vocês viveram, vivem a vida toda sobre a tensão ou sobre, debaixo de câmeras e com grades. E nós não, não estamos habituados a viver assim. E, portanto, isso custou um bocadinho a habituar, de início.

Aprender a conviver com os aspectos de segurança no Brasil foi para os participantes um desafio já que não estavam acostumados com os mesmos em seu país de origem. Entre as alternativas para lidar com o problema, estava seguir as orientações de amigos e da própria área de segurança da empresa sobre que lugares seguros podiam ir, e onde não ir; optar pela moradia em condomínios de apartamentos do que em casas, ou ainda utilizar o serviço de táxi para transitar pela cidade em horário noturno.

Para os participantes transferidos em períodos de longa duração, que, neste estudo permaneceram expatriados por mais de quatro anos, por mais que estes aspectos de segurança os incomodassem fica evidente que eles aprenderam a conviver com os mesmos durante a estadia no Brasil. Trata-se, neste caso, de mais um exemplo de processo de aprendizagem informal no trabalho que ocorreu não apenas na comunidade, mas possuiu relação com uma instituição tendo em vista a expatriação.

Outra categoria identificada, no presente estudo, foi a denominada adaptação cultural. Esta categoria foi apurada a partir dos relatos dos entrevistados que ressaltava a dificuldade da adaptação à cultura do local destino. Esta categoria apresenta ainda os processos de aprendizagem percebidos nas falas dos participantes.

Para a análise desta categoria, diferente da categoria entendimento de regras e costumes locais, considera-se que a cultura como um todo, ou seja, um complexo que inclui não apenas os aspectos de costumes e práticas, mas também valores e crenças que constituem o modo de vida de um grupo específico (EAGLETON, 2005).

A adaptação cultural foi ressaltada pelos participantes do estudo como uma das dificuldades enfrentadas durante o processo de expatriação que incluía situações, tais como o modo de se comunicar, o modo de proceder, de se relacionar na empresa, e de interagir com os demais grupos. Constata-se que o expatriado não compartilhava o significado destas situações na chegada ao país destino, conforme apresentado na fala do entrevistado Cassio,



expatriado do Brasil para Portugal, em um processo de transferência motivada por estratégia de negócio.

Então, eu passei os primeiros seis meses lá, num fenômeno, que eu demorei para perceber o que era. Quando você chega num país que você não conhece, você presta atenção a tantas coisas, que elas te geram um nível de estresse grande, né? Vou te dar um exemplo bobo, bem-bobo: você entra num restaurante, você sabe o que vai acontecer aqui, não sabe? Vai vir alguém e vai me oferecer um lugar para sentar, né? Lá não é assim. Então é, algumas vezes eu saí para ir jantar lá, descansar a cabeça e tal, cheguei no restaurante, fiquei parado que nem um bobo e pessoas passaram a minha frente e eu fiquei chateado, né. Nada do outro mundo, eu estou falando uma coisa pequena. Mas é isso para o restaurante, é isso para reunião. O que você deve falar, o que você não deve falar. Você dizer que alguém lá te faltou o respeito, você tá ofendendo a pessoa. Então não é o contrário. Então, é, têm coisas mais óbvias, que a gente também usa aqui, mas que lá tem um sentido bem mais forte do que aqui. Se você escrever com caneta vermelha, eles entendem que você está gritando: “-Ah, aqui também é.” Mas ninguém liga. Lá é sério. Se você escrever com, com *Caps Lock*, você está gritando.

A compreensão sobre como proceder nos restaurantes ou nas reuniões de trabalho, quais as expressões que devem ser usadas e não usadas, podem ser considerados resultados de um processo de aprendizagem incidental, onde o indivíduo aprende de forma não intencional ou não planejada por intermédio de diferentes formas: seja pelo fato de ter que adaptar-se a novas situações, seja pela observação, repetição, interação social ou resolução de um problema (ROSS-GORDON; DOWLING, 1995; ROGERS, 1997 apud ANTONELLO, 2006).

Embora os processos de aprendizagem incidental gerem pouca consciência do que está sendo aprendido porque envolve pouca reflexão, no relato abaixo, verifica-se que o participante durante a entrevista apresenta uma consciência do próprio processo de adaptação cultural que passou e que envolveu uma busca de entendimento e de conhecimento sobre o que ocorreu. Constata-se, desta forma, um processo de aprendizagem informal, onde a aprendizagem não é apenas uma reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento (ANTONELLO, 2006), conforme fala do entrevistado:

É, olha, nos momentos em que eu estava me sentindo mais fragilizado, doía... Mas, de fato, quando você está expatriado, você fica numa situação de provação da sua auto-estima. Por quê? Porque você era o diferente, porque você acha que está todo mundo te avaliando o tempo inteiro, porque tudo que te dão, você acha que é por generosidade. Tudo que não te dão, você acha que é por desrespeito. Sendo que, na verdade, têm algumas coisas que estão te dando a mais e outras que dão a menos, que tem a ver com eles e não com você, né. O perfil do que cada povo entrega para alguém que está chegando é diferente. E algumas coisas eles faziam naturalmente, não era por generosidade. E algumas coisas eles faziam a menos, porque fariam a menos de qualquer jeito, só que você não tem essa régua, né? Então, aquele *gap* de expectativa e percepção que existe para qualquer coisa, nesse momento em que você

não sabe direito onde é que é a régua de cada coisa, é duro. Então, você entra num, num restaurante, ninguém vem te... Você: “-Pô, será que eu sou transparente, né? Esse grosso vai passar na minha frente aqui, por quê? Por que eu sou brasileiro?” Ele nem sabe que você é brasileiro, né, você não abriu a boca, né. Mas, você na hora pensa isso. Então, é, esse começo é meio, meio duro assim (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Os dois últimos relatos acima também apresentam ainda aspectos da corrente psicodinâmica em que estão inseridos estudos sobre expatriação. Os relatos mostram como a identidade do indivíduo é abalada no processo de expatriação, o que envolve não apenas reações cognitivas fortes, mas também reações afetivas. Apresenta que a expatriação representa uma ameaça para a estrutura da identidade pessoal do indivíduo, pois o expõe a uma série de conjuntos culturais diferentes que ele não possui condições de traduzir ou decodificar. Nesta situação, incômodo e a raiva são mecanismos de defesa utilizados pelo indivíduo a fim de preservar sua integridade pessoal que se sente ameaçada (JOLY, 1996).

Constata-se que a adaptação cultural passa necessariamente por uma experiência de inserção em uma nova cultura e o fato de estar aberto a uma nova cultura faz com que ocorra o que Joly (2006) denomina de desestruturação da personalidade e que é a primeira causa das dificuldades no estrangeiro porque atinge a identidade pessoal nos seus próprios fundamentos. O processo de desestruturação e reestruturação da personalidade considera que a exposição a uma cultura estrangeira leva o indivíduo a ver a sua própria cultura sob uma nova ótica.

Durante a visita a residência de Lucas, expatriado de Portugal para Botsuana, para realização da entrevista, foi observado que o mesmo recebia muitas críticas da namorada pelo fato de que, com alguma constância, ele passou a reclamar de vários costumes e hábitos lusitanos após retornar da expatriação.

A fala do participante, respondendo sobre a acusação da namorada, demonstra o processo de desestruturação-reestruturação da personalidade que Joly aponta:

eu critico o que eu acho que deve ser criticado, mas em uma ótica de melhoria, de construção. Abrir, abrir os olhos das pessoas, as mentes, pras pessoas pararem e pensarem. Esse é o meu objetivo da crítica. Não é, não é crítica para destruir, nem para deitar abaixo. Agora, eu também elogio aquilo que o meu país tem de muito bom e bom e, claro, eu sou o primeiro que estou a defender...  
Eu falo muito das coisas boas de Portugal. Também falo muito das coisas más de Portugal, em uma ótica de modelarem, de melhorarem. Porque nós somos, volto a dizer, nós somos muito pequeninos. Eu costumo comparar Portugal com o Brasil, em uma ótica de que: o Brasil não precisa de Portugal, mas Portugal precisa muito

do Brasil ... Portugal, para o Brasil é mais um, tudo bem, é um país que fala a mesma língua, inclusive, mas é mais, mas é mais um, ...para relações comerciais. Agora, o Brasil, para Portugal, é um importante país, ao qual Portugal não pode deixar de estar presente e ter relações comerciais e tudo mais... (Lucas, expatriado de Portugal para Botsuana, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Outro exemplo de processo de desestruturação e reestruturação da personalidade provocado pela exposição a uma cultura estrangeira que leva o indivíduo a ver a sua própria cultura sob uma nova ótica é verificado no relato abaixo:

Outra coisa que foi muito bom, eles, eles são um povo com uma distribuição de valores que eu me identifico mais, do que com a nossa. Eu não, não consigo dizer o contrário. É. Eles, eles, eles falam o que eles pensam ou não falam, ou não falam o que eles não pensam, com exceções. Tudo isso é, nada é puro, é, as distribuições é que são diferentes. Eles, se saem de uma reunião, dizendo que vão fazer alguma coisa, tem uns ali que não vão fazer, mas são exceções. Aqui no Brasil, parece garantido que não vai acontecer e se acontecer é uma surpresa boa. É, e eles não são dados à fofoca, nos níveis gerenciais (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Outros aspectos da categoria adaptação cultural que causaram alguma dificuldade durante o processo de transferência e foram relatados pelos participantes, podem ser considerados processos de aprendizagem informal no trabalho, onde a aquisição de conhecimento ocorreu por intermédio do relacionamento com as equipes de trabalho do país destino.

Um participante ressaltou como dificuldade a própria dificuldade do brasileiro em dizer não, segundo sua percepção:

Senti duas coisas. Desconforto, senti duas coisas. Senti que, de várias, mais uma vez, muito honesto. Vocês não conseguem dizer não.... Se eu chegasse a alguém, em um âmbito de projeto e pedisse para fazer determinada tarefa, para daí a uma semana. A pessoa olhava para mim e dizia: "*Sim, pode.*" Chegava uma semana, o trabalho não estava feito e a pessoa já sabia antes que não ia conseguir fazer... Acho que ao nível profissional, ao nível profissional puro, senti que vocês não conseguem dizer não a nada, ok? Não é dizer não, é ter muita dificuldade em dizer não: "*-Dá para fazer?*", "*-É, dá.*" Mas depois, nem sempre acontece, nem sempre dá. Ok? [...] Acho que vocês querem que dê e nessa expectativa dizem sim, mas no fim, as coisas não conseguem acontecer. Isso eu senti em mais de uma ocasião, e é uma coisa que em mim, pessoalmente, me incomoda. Eu prefiro ouvir não, não dá. E a gente replaneja tudo. e as coisas em vez de acabarem esta semana, acabam daqui duas semanas. Mas nós sabemos que vão acabar daqui a duas semanas, do que chegar ao fim de uma semana, não estar feito. E temos que atrasar mais uma semana, depois não está feito, e a gente perdeu a semana [...] Para nós não custa nada dizer que não, é natural, faz

parte. Achei que para vocês, havia mais dificuldade (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Outro participante reconhece como aprendizado o conhecimento de diferentes formas de lidar com as pessoas no trabalho, considerando as diferenças em lidar com os brasileiros em comparação com os portugueses:

Conhecer diferentes formas de lidar com as pessoas no trabalho. O brasileiro tem pessoas... tecnicamente muito boas, mas tem um problema, por exemplo, para mim comparado a cá... No Brasil as pessoas têm que saber bem o que fazer... porque se eu deixo as coisas no caminho não definidas estava tudo estragado.. nada saía bem... mas se as coisas estavam bem definidas, a pessoa sabia o que fazer e as datas que teria que cumprir, saía tudo... tudo bem... Às vezes cá é mais difícil fazer isso... cá é mais fácil não dar instruções tão precisas... se são muito precisas as pessoas não gostam... gostam ter o seu grau de liberdade para fazer as suas coisas, entende? Isso é uma das coisas que eu aprendi lá, a forma que você tem que lidar com as pessoas... se eu fizesse lá exatamente o que fazia a cá não conseguia fazer... é diferente (Marco, transferido de Portugal para o Brasil, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

Foi identificada ainda na fala dos entrevistados como uma das dificuldades enfrentadas durante o processo de expatriação a influência da cultura dos países das empresas acionistas. Esta situação foi apurada nas expatriações ocorridas para as organizações sob forma de *joint ventures*.

Os relatos a este respeito foram de expatriados portugueses transferidos a trabalho para a *joint venture* formada por um grupo acionista português e outro grupo acionista espanhol, tais como a fala da participante Ivana, transferida de Portugal para o Brasil, inserida em uma expatriação motivada por estratégia de negócio: “*custou-me mais a habituar à cultura espanhola, do que à cultura brasileira*”.

Outro participante ressalta neste aspecto o fato de saber lidar com a rivalidade cultural histórica entre portugueses e espanhóis que também esteve presente na organização.

A ideia, quando os portugueses, quando falam dos espanhóis, não é dos espanhóis, falam dos castelhanos... Porque as brigas históricas, toda a nossa independência e tudo isso, é sempre com Castela e León. Nunca é com a Galícia, Galícia são nossos irmãos, ... nunca é com os catalães... Portanto, é preciso entender que a Espanha tem essas características e que nós temos essa relação, porque nós também fazemos parte das Espanhas. Espanha é um nome dado pelos romanos à Península Ibérica, de uma forma geral, as Espanhas, não é? E, e, e aquilo que foi a origem de Portugal, portanto, a Lusitânia, era também uma da parte da Espanha. E, e a própria construção de Portugal tem essa relação de amor e ódio com a, com a, com Castela, que passamos toda a vida a trocar reis e rainhas [...] Então, essa relação que nós

temos com, com, com os, os castelhanos ...é uma relação que não é fácil, eu de gerir. Por quê? Porque, é, nós reconhecemos nos castelhanos, ou melhor, nos espanhóis, de uma forma geral, reconhecemos, pelo menos a minha geração, que eles são arrogantes e que têm manias de superioridade. Eu penso que é um bocadinho, quase o que vocês têm em relação aos argentinos. E eles acham que os portugueses são muito interventistas e não sei o quê, e que não são tão competentes, no sentido de serem afirmativos e ... de atingirem objetivos rapidamente...Então, há aqui uma desconfiança, que eu também tive que gerir, profissionalmente... E que se mantém toda a vida, porque isso faz parte da cultura. Então, você tem que contar com isso, isso é um dado de partida, que você tem que gerir no dia a dia (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil com uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Diferente da participante Ivana, o entrevistado Paulo relata que esta rivalidade cultural histórica entre portugueses e espanhóis não lhe trouxe problema já que já havia convivido em equipes de trabalho do grupo espanhol e que para esta rivalidade ele “*olhava isso com certa..., uma certa descontração*”, já que era um fato cultural historicamente conhecido.

Verifica-se que o fato da exposição a uma cultura estrangeira ter levado o indivíduo a ver a sua própria cultura sob uma nova ótica, o conhecimento de outras culturas organizacionais das empresas acionistas e a identificação de novas formas de lidar com pessoas na equipe do país destino, são exemplos de processos de aprendizagem informal no trabalho a partir dos exemplos de adaptação cultural.

Ainda no âmbito das dificuldades encontradas durante o processo foi identificado nas falas dos participantes o próprio projeto de trabalho que foi designado para a expatriação.

Começar uma empresa do zero, ou implantar uma operação em país sem apoio de outras áreas da organização, ou ainda, engajar as pessoas no processo de formação da *joint venture*, estiveram entre as dificuldades enfrentadas que exigiram dos indivíduos a busca de novas alternativas de trabalho e que em sua percepção gerou algum aprendizado.

Bruno, o participante português que esteve envolvido no projeto de criação de uma nova empresa no Brasil, relata que antes de ser expatriado somente tinha trabalhado na área de Tecnologia da Informação. Além disso, a experiência de trabalho que tinha era em uma empresa com diversos departamentos que apoiavam em termos específicos, tais como recursos humanos, contabilidade, finanças e logística. E o papel que desempenhava no país de origem era restrito à sua área, ou seja, não tinha que se preocupar com o que era feito nas demais áreas. Situação que mudou completamente quando chegou ao Brasil para abrir a nova

empresa do grupo. No país destino, não tinha o apoio dos departamentos da empresa de origem, e “*tinha que saber tudo*”. O participante cita como exemplos o fato de ter que entender desde os aspectos da legislação brasileira, organização de processos de seleção de profissionais, organização de importação de equipamentos da empresa de Portugal para o Brasil com a busca no mercado de uma empresa para apoiar, a necessidade de certificar os equipamentos entre outros. A “*quantidade de passos que tivemos que dar para ultrapassar isso foi...mas em nenhum momento eu desanimei*”. No exemplo que trata de realização do processo de seleção, o participante cita o processo de entrevistas, fase final do processo de seleção da época, que teve que fazer por áudio-conferência desde Portugal, recurso de trabalho que ele nunca tinha usado antes para fazer uma entrevista. É reconhecida na fala deste participante a percepção da existência de um processo de aprendizagem.

O Brasil, para mim, tem dois ou três aspectos de experiência profissional muito interessantes, que é TI e eu sempre tinha trabalhado em uma empresa grande, só me preocupava com o que eu tinha que fazer, mas outras atividades especializadas, havia grupos específicos dentro da empresa para tratar...Mas isso foi muito enriquecedor, porque me permitiu aperceber-me de uma série de questões necessárias para aprender (Bruno, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Constata-se que a participação no projeto de transferência proporcionou outros conhecimentos, embutidos nas atividades do cotidiano de trabalho. Não apenas conhecer o funcionamento das demais áreas da organização, mas envolvimento com atividades de outras áreas como os processos de importação e seleção de candidatos, ou ainda, como a utilização de novos recursos de trabalho, tais como o recurso da audio-conferência. Foram conhecimentos obtidos naturalmente como parte do trabalho diário, mas que se relacionaram a alguma atividade que envolvia a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade, o que indicam processos de aprendizagem informal no trabalho (ANTONELLO, 2006).

Outra dificuldade relatada foi o exemplo da formação de *joint venture* e que também foi visto como uma oportunidade de aprendizagem. O formato organizacional em si, em que dois acionistas dividem igualmente responsabilidades e o processo decisório não é restrito a uma das partes, torna diferente o processo de gestão comparando-se com uma organização de apenas um acionista, conforme fala do entrevistado Paulo.

eu não tive nenhuma dificuldade de adaptação, a não ser as próprias características do projeto, que eram difíceis. Ou seja, os acionistas não tinham definido aonde é que ficava a sede da empresa. E a empresa X queria que a sede fosse em São Paulo e a empresa Y queria que a sede fosse no Rio de Janeiro....Não era bem uma briga, mas

cada um tinha a sua ideia. .. nas *joint ventures*, 50, 50: “-Manda quem diz não, não é quem diz sim.” Pra você ter uma ideia (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Outra dificuldade que o participante relata relacionado ao projeto de formação de *joint venture* foi a necessidade de convencimento do projeto perante as equipes que vinham cada uma de uma organização diferente, e, além disso, a preocupação de manter as equipes motivadas durante o processo conforme falas abaixo:

a minha preocupação era que as pessoas não perdessem a sua referência emocional aos projetos porque nós precisávamos delas...as pessoas só dão o seu melhor se tiverem emocionalmente ligadas...porque se estão apenas para receber o vencimento no fim do mês e fazer..então você não conta com ela..ninguém faz nada sensacional, não faz coisas sensacionais..tentar vender que o projeto novo é um projeto que não pretende perder essas raízes..é um projeto de maior dimensão [...] é como se tivesse que vender aos brasileiros que melhor do que ser pernambucano, melhor do que ser gaúcho, é ser brasileiro...sempre segui um bocado disso.. explicando melhor que se a empresa X ou da empresa Y era ser da Z (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

A participação no processo de formação de uma organização sob a forma de *joint venture* e sua gestão são também exemplos de processos de aprendizagem informal que fizeram parte do trabalho diário de um líder da organização durante o processo de transferência.

O quadro 14 apresenta um resumo dos processos de aprendizagem informal identificados nas experiências relatadas pelos participantes durante o processo de expatriação.

**Quadro 14: Resumo dos processos de aprendizagem informal identificados nos relatos**

<b>Entrevistado</b>	<b>Tipo de Expatriação</b>	<b>Aprendizagem Informal</b>
Bruno	Estratégia de Negócio	Moradia em novo local Compreensão da legislação trabalhista brasileira Conhecimento do funcionamento das demais áreas da organização Prática de novas atividades tais como: processo de importação, e seleção de pessoal Utilização de novos recursos de trabalho (áudio-conferência para seleção)
Flavia	Estratégia de Negócio	Moradia em novo local Organização da logística para educação de filho Compreensão da legislação trabalhista brasileira Convivência com os aspectos relacionados à segurança
Ivana	Estratégia de Negócio	Deslocamento pela cidade Aprender a dirigir Convivência com os aspectos relacionados à segurança Aprender a lidar com outras culturas nacionais (cultura dos acionistas)
Paulo	Estratégia de Negócio	Participação do processo de formação de <i>joint venture</i> Motivação de equipes
Lucas	Estratégia de Negócio	Ritmo de trabalho
Cassio	Estratégia de Negócio	Modo de se comunicar, modo de proceder e de se relacionar na empresa, e de interagir com os demais grupos Consciência do próprio processo de adaptação cultural
Helio	Programa de Desenvolvimento	Convivência com os aspectos relacionados à segurança Aprender a lidar com as pessoas da equipe de trabalho no país destino
Antonio	Programa de Desenvolvimento	Convivência com os aspectos relacionados à segurança Aprender a lidar com as pessoas da equipe de trabalho no país destino
João	Programa de Desenvolvimento/ Estratégia de Negócio	Aprender diferenças culturais
Marco	Estratégia de Negócio	Otimização do tempo Convivência com os aspectos relacionados à segurança Aprender a lidar com as pessoas da equipe de trabalho no país destino

Fonte: elaborado pela autora

#### **4.2.2 Dificuldades enfrentadas durante o processo de retorno**

Os relatos dos participantes relativos à adaptação da família no retorno ao país de origem, os vínculos ainda mantidos com o local da expatriação e a recepção do profissional na organização do país de origem, são abordados na categoria processo de retorno.

Entre os participantes do estudo que foram expatriados acompanhados pelos filhos durante o período de transferência, um deles relata dificuldade no processo de adaptação do



filho no retorno ao país de origem. A participante relata que o filho não teve dificuldade para se adaptar na chegada ao país destino. Na época, ele tinha dez anos de idade. Já quando ele retornou ao país de origem, com dezoito anos, houve esta dificuldade, tendo em vista perda das amizades e o distanciamento do grupo de amigos durante o período da adolescência que viveu no Brasil, conforme relato abaixo:

É, porque senti que ele teve dificuldades em reunir amigos, em se integrar. Apesar de, de ter cá as pessoas e conhecer, mas na escola os grupos são muito fechados, nestas idades. E ele vinha de fora, não é, não conhecia as pessoas. E teve mais dificuldade em começar a arranjar um grupo de amigos pra conviver, pra trabalhar (Flavia, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

A adaptação de filhos é uma das dificuldades apontadas nos estudos de repatriados tendo em vista que eles podem ter dificuldade de ingressarem nas escolas e de serem aceitos nos grupos sociais, principalmente, no caso de adolescentes. E estes são problemas que são fonte de *stress* para o expatriado e o cônjuge conforme aponta a pesquisa de LIMA (2009).

Já outro participante relata que ao término da expatriação, a filha havia ingressado em universidade brasileira e este foi o motivo pelo qual decidiu manter uma residência no país destino. O expatriado finalizou sua expatriação e retornou ao trabalho no país de origem, mas viaja frequentemente ao Brasil tendo em vista a residência que mantém neste país.

Este foi o único caso, entre os entrevistados, de expatriado que mantém uma residência no país em que esteve expatriado, mesmo após o término do período de transferência. Foram identificados ainda outros vínculos dos expatriados com o país da expatriação, tais como as lembranças do país destino na figura de artesanatos e quadros nas residências e escritórios, observados quando foram realizadas as entrevistas. No escritório de uma participante, havia um móvel com várias fotos com pessoas das suas antigas equipes durante o período de expatriação. E, ainda, os participantes relataram a manutenção de amigos no país destino que contatam frequentemente.

Passa a se agora a analisar a percepção dos entrevistados a respeito da sua recepção na organização após o término da expatriação e retorno ao país de origem, na figura do repatriado.

A recepção do repatriado, oriundo de uma expatriação inserida em um programa de desenvolvimento, é diferente do retorno daquele profissional que foi expatriado por alguma motivação estratégica de negócio. Enquanto este, na maioria dos casos, teve um projeto

designado, deixou seu posto de trabalho na empresa de origem, e possui as condições de retorno negociadas próximo do final da expatriação, o repatriado oriundo de um programa de desenvolvimento já possui as condições de retorno pré-definidas já no início da transferência.

Os participantes do estudo que foram repatriados a partir da transferência internacional inserida em um programa de desenvolvimento já possuíam a previsão de quando do término da expatriação retornariam a atividade que exerciam antes da transferência. Alguns programas de desenvolvimento possuíam esta previsão expressa nas políticas para minimizar a geração de expectativa do profissional de mudar de cargo ou de área após ter sido expatriado.

Entre os três entrevistados oriundos de programa de desenvolvimento, apenas um manifestou que tinha intenção de mudar de cargo ou de área logo após a expatriação. Neste caso, ele tinha interesse em conseguir alguma oportunidade de trabalho no país destino para aproveitar a estadia neste país para fazer um curso de pós-graduação, após o período da transferência pelo programa de desenvolvimento, conforme relato:

Então eu não tinha nenhum interesse. Eu nunca tinha pensado em trabalhar e fazer uma rotação. O que eu tinha pensado e eu já tinha falado com a minha esposa. Eu falei assim: “-Depois de uns dois, três anos que a gente casar, eu queria muito fazer um MBA. Um MBA de alto nível, assim, lá fora.” Então eu estava começando a olhar e tal. E aí, quando apareceu essa oportunidade, eu falei: “-Puxa, que bacana. De repente eu vou, e, e, sei lá...” Eu já fui meio pensando. Eu falei assim, é: “-Eu vou na rotação de seis meses, tentando, é, mostrar o melhor possível do meu trabalho e ter um alto desempenho para ver se os caras me aceitam lá. E, em aceitando, a melhor das hipóteses eu já fico para estudar lá.” Porque tinha uma escola superboa em Madri, que oferecia um programa *part time* assim (João, expatriado do Brasil para Espanha, inserido em um programa de desenvolvimento).

E neste caso, ao final da expatriação, ele recebeu um convite de trabalho local. Na época, ele se desligou da empresa do país de origem e foi admitido na empresa do país destino, não na figura do expatriado, mas sim na figura de um funcionário local.

Embora as expatriações inseridas em programas de desenvolvimento tenham como objetivo primordial a promoção do desenvolvimento dos profissionais participantes e ainda das equipes que interagem com este profissional, tanto durante a expatriação, no país destino, quanto no retorno do profissional, no país de origem, verifica-se nos relatos dos entrevistados que na prática, a participação no programa não foi valorizada desta forma pelas organizações envolvidas.

Por exemplo, um participante reclama que poucos foram os momentos em que a participação no programa de desenvolvimento internacional foi considerada pela organização,

seja na sua avaliação de desempenho, seja na sua candidatura em processos seletivos posteriores. Ele ressalta ainda não existir por parte da organização uma gestão das pessoas que participaram deste processo, conforme relato a seguir:

Ao invés da empresa valorizar essa minha experiência profissional na descrição das oportunidades aqui, do candidato, entende? Por exemplo, eu tive que pedir para ir para Angola, há um ano. Por várias razões, as coisas não evoluíram nesse sentido. Mas uma das coisas que foi tida como positiva, foi considerada positiva, foi o fato de eu já ter trabalhado fora do país antes e das coisas terem ocorrido bem. Mas foi e parou. E eu acho que deveria haver muito mais do que isso. A gestão do exterior. Toda a gestão do exterior, das pessoas que voltam. O *debriefing* que tem que ser feito. É, fálhou, na minha perspectiva (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Outro relato mostra que existe pouco compartilhamento de informação sobre o processo de expatriação para a equipe do país de origem, quando do retorno do expatriado. O participante Antonio, expatriado de Portugal para o Brasil, relata o incômodo de ter observado que a experiência internacional por aquele período não havia despertado grande interesse das pessoas de sua equipe a respeito, conforme sua fala:

As pessoas ficaram interessadas, quiseram saber, mas também nunca se mostraram assim, tão, tão interessadas como eu, como eu ficaria. Por exemplo, perguntaram, claro que perguntaram, a princípio então, como é que foi. Mas não houve uma tão grande abertura, como eu estaria à espera. Talvez porque elas sequer nunca, não passaram pela experiência que eu passei. Como não passaram pela experiência que eu passei, sempre diziam: “-*Está bem, ele foi lá, foi lá de férias, não sei quantos meses pro Brasil*”. Pois, não teve nada a ver com isso. (Antonio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Foi identificado ainda em um caso de expatriação inserida em programa de desenvolvimento que, mesmo com as condições pré-definidas do seu retorno, incluindo área e atividades de trabalho após o período de transferência, quando o expatriado retornou ao país de origem suas atividades haviam sido realocadas para outros profissionais de forma que ele ficou sem atividade por algum tempo. Este foi outro incômodo relatado pelo participante:

E depois, outra coisa que eu notei, [...] porque como fiquei lá parte, parte das pessoas e da minha direção estava dependente do meu trabalho. Tiveram que desenvolver outras competências pra me substituir.

**Eles não colocaram alguma outra pessoa nesse período, não?**

Eles não colocaram, quer dizer, também colocaram, mas tiveram... Ou seja, eles tiveram que desenvolver competências pra me substituir. E que também, eu, quando cheguei, eu lembro-me de ter ficado assim, um bocadinho: “-*Ops, agora eu tô, tô a me sentir um pouco na terra de ninguém*.” (Antonio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Observa-se que a recepção do executivo que retornou de um processo de transferência motivado por estratégia de negócio foi tratada de diferentes formas pela organização.

Verifica-se em todos os casos que não houve um planejamento por parte da organização para receber de volta este profissional. Um planejamento que deveria ocorrer em um determinado período antes do término da expatriação e que deveria incluir identificação de funções e áreas de trabalho.

Porém, identifica-se, por parte de alguns entrevistados, não apenas a preocupação em se planejar para o retorno, mas também de buscar oportunidades de trabalho, por iniciativa própria, na empresa do país de origem e/ou em outras empresas do grupo econômico. Este planejamento para o retorno por iniciativa do expatriado é constatado em todos os casos em que a decisão de retorno ao país de origem foi baseada exclusivamente em uma decisão pessoal, tais como a necessidade de ingresso do filho em universidade do país de origem, a saúde da família ou a busca de organização de vida pessoal.

No caso destes entrevistados eles apresentam de forma positiva a recepção que tiveram nas empresas de origem após o término da expatriação.

Já nos relatos de participantes que retornaram ao país de origem após o término do projeto de trabalho são encontradas reclamações sobre problemas na repatriação, tais como a incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado e a falta de clareza no novo papel, ou seja, o que era esperado dele depois da expatriação, conforme relato:

"A minha volta foi um problema para a empresa [...] A empresa não sabia o que fazer comigo (...) Fiquei pendurado em uma situação que parecia estar incomodando (...) Não tinha uma função de diretor para mim [...] (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio, que retornou ao país de origem após o término do projeto de trabalho).

Verifica-se que como não existiu um planejamento para o retorno, um dos principais problemas foi encontrar uma função com responsabilidades semelhantes àquelas que o expatriado tinha na empresa destino, e uma função em que os conhecimentos, habilidades, e competências adquiridas por este profissional, durante a transferência internacional, pudessem ser aproveitados não apenas por ele, mas pelas demais equipes do país de origem.

Constata-se nos relatos de repatriados, outro problema relativo ao sentimento de que a experiência e as competências adquiridas durante a expatriação eram menosprezadas pela equipe da organização, conforme relato a seguir:

Quando eu voltei, já tinha gente fazendo o que eu estava fazendo. Não necessariamente bem-feito e eu já vou te argumentar o porquê, mas já estava fazendo, aí: “- *O que veio esse cara fazer aqui? Eu que faço isso.*” Então, não houve essa preparação ...Eu acho que o Brasil desprezava o que acontecia em Portugal, né [...] E quando eles achavam que iam fazer alguma coisa, eles perguntavam: “-*O que você acha?*” E às vezes eu dizia coisa e eles achavam também, às vezes eu dizia coisa que não, mas eram vários cérebros andando juntos. Na, no outro setor não, no outro setor eles se ofendiam... (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio, que retornou ao país de origem após o término do projeto de trabalho).

Este risco de subutilização de suas novas competências, e, como decorrência, o risco de perda do profissional é apontado por Joly (1996). Daí a importância de práticas de gestão que orientem esse momento, possibilitando o aproveitamento das experiências adquiridas que minimizem os riscos de perda, apontadas por este autor.

Segundo Joly (1996), depois de viver no exterior e ter passado pelas fases anteriores, o indivíduo corre o risco de ter dificuldades de reinserção em sua cultura de origem. Estabeleceu um novo sentido na sua relação com a natureza, adquiriu novos hábitos e incorporou novos traços culturais, obteve um determinado nível de inserção em outra sociedade, encontrou um ponto de equilíbrio para suas tensões. Enfim, trata-se de uma pessoa modificada. A pessoa que volta não é mais a que saiu, e isso tem implicações tanto do ponto de vista profissional, quanto pessoal e social.

#### **4.2.3 Mudanças no indivíduo**

Os relatos sobre a mudança de ponto de vista sobre o próprio país e os aspectos de sua cultura após o processo de expatriação e relatos sobre a conclusão que o ritmo de horário de trabalho no país destino era mais produtivo são exemplos não apenas de processos de aprendizagem informal, mas também apontam para a alteração de esquemas de significado: ambos são exemplos de processos de aprendizagem transformadora proposta por Jack Mezirow.

Os processos de aprendizagem transformadora são abordados nos exemplos de mudanças relatadas pelos indivíduos, que incluem sentimentos e sensações vividas pelo participante durante o período de transferência internacional.

Foram relatados pelos participantes diversos sentimentos e sensações vividos durante o processo que mostram não apenas a pressão emocional exercida sobre o expatriado, mas que podem ter desencadeado algum processo de reflexão no indivíduo, componentes críticos da aprendizagem informal segundo Conlon (2004) e que podem também desencadear processos de aprendizagem transformadora.

O primeiro sentimento abordado nesta categoria foi saudade. Os participantes relataram que durante o período de expatriação sentiam saudade não apenas da família e dos amigos que ficaram no país de origem, mas saudade da comida, saudade da cidade. Os filhos sentiam saudade do colégio assim como dos seus amigos. O cônjuge sentia saudade do seu trabalho no país de origem.

Mesmo aqueles participantes que tiveram um período de expatriação de curta duração, tendo em vista que a transferência estava inserida em algum programa de desenvolvimento, relatam a saudade da família. A seguir é apresentado o relato do participante Antonio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento, que havia deixado esposa e filha no país de origem:

E eu tinha família, eu tinha uma menina pequenina e, portanto, quando lá cheguei, no primeiro dia, no segundo dia aquilo custou, as saudades custaram, custaram bastante... Tinha, tinha quatro anos. Ela nasceu em 2001, estávamos em 2005, portanto, tinha quatro anos. ... E, e, portanto, custou-me um pouco. Custou, na questão da saudade.

Outro exemplo é a saudade da comida portuguesa. Todos os expatriados portugueses por períodos de longa duração para o Brasil ou Botsuana relataram que nas viagens de férias traziam, em suas bagagens, produtos portugueses tais como bacalhau, azeite e até pão. A seguir um relato sobre a saudade do peixe, alimento constante nos pratos da cozinha portuguesa, da participante Ivana:

As coisas, têm coisas assim, eu lá tinha muitas saudades, muitas saudades da comida daqui... Tive que começar a ir comer mais vezes a carne, realmente lá, porque nós aqui estávamos em, em pleno, digamos, bolha da, das vacas loucas e, portanto, as pessoas também comiam pouca carne. Mas eu também não gosto muito de comer todos os dias carne e, portanto, evitava a carne vermelha já há um tempo. Mas lá, quando cheguei lá, fui confrontada com um grande consumo de carne, aí eu tive que comer algumas coisas... É, habituei-me, curiosamente, porque tinha muitas

saudades de peixe. E vocês não comem peixe como nós, vocês transformam o peixe em filletes. O peixe de lá também não é tão saboroso, por causa das águas, ou seja, as águas são quentes... portanto, eu senti, senti muita saudade do peixe... (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

Fica evidente a pressão emocional do sentimento saudade e sua influência no cotidiano do indivíduo do novo país. Na fala de outro participante, é identificada a influência da saudade da filha relativa ao colégio e aos amigos do país de origem para decisão de onde morar apesar de na época ainda não ter definida a decisão do local de instalação da empresa.

Portanto, eu tive que tomar uma decisão... assim: *“-Vocês decidem onde é que a sede da empresa, quando quiser. Eu vim trabalhar pelo Brasil, não vim trabalhar para o Rio de Janeiro, nem pra São Paulo, nem pra Belo Horizonte, nem pra Brasília. E eu irei trabalhar quando vocês decidirem onde for a sede. Mas a minha família fica no Rio de Janeiro, que já criou raízes e eu não vou mais criar perturbação nenhuma. Já chega o, o, os choros da Ana, que tinha saudades dos amigos daqui e tal.”* (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

Em relação à saudade da cidade, foram identificadas nas falas de expatriados transferidos para cidade de São Paulo saudade da luz e do mar, certamente pela influência dos aspectos nesta cidade de distância do mar e poluição em comparação com as cidades de origem:

São Paulo não é a melhor entrada ... Hum, foi uma cidade que eu aprendi a gostar. De início custou-me muito a adaptar. Por exemplo, por causa das questões, é uma, é uma metrópole, não é, não tem nada a ver com... Por exemplo, você agora está se apercebendo Lisboa, é, Lisboa não tem nada a ver com São Paulo... Agora, já a questão de da luz, foi uma coisa que eu senti muito, foi a, a questão da luz... a proximidade do mar. Senti muito a poluição. Portanto, eu acho que eu não sofro de claustrofobia, mas senti uma certa claustrofobia quando cheguei a, a São Paulo, por causa... Eu cheguei no tempo do apagão... Foi em 2001, portanto, eu cheguei em 04 de agosto. Também era inverno, que era inverno, era apagão e aquele percurso do aeroporto até o centro da cidade, digamos que não é um bom cartão de visita para a vossa cidade. Especialmente o centro da cidade (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

O segundo sentimento abordado na categoria foi insegurança que esteve presente. O fato de terem que incorporar esta preocupação no seu dia-dia seja por recomendação de alguém ou por observar esta preocupação nas pessoas. São exemplos, não apenas o fato do motorista do táxi trancar a porta do carro, os arames farpados em algumas residências, as câmeras e as grades conforme relatado na fala da participante Ivana:

Mas a gente sabe que a insegurança, a insegurança existe, não é, e a violência também. É, só que nós não vamos preparados para viver como vocês vivem. Vocês viveram, vivem a vida toda sobre a tensão ou sobre, debaixo de câmeras e com grades. E nós não, não estamos habituados a viver assim. E, portanto, isso custou um bocadinho a habituar, de início (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil em uma expatriação motivada por estratégia de negócio).

O terceiro item abordado nesta categoria foi estranheza, aqui considerada com a sensação de achar algo estranho, ou seja, fora do comum. Os participantes relataram que durante o período de expatriação sentiram estranheza não apenas quando se depararam com os esquemas de segurança que deveriam passar a adotar no país destino, mas quando se depararam com formas de cumprimento e de relacionamento, e ainda aspectos do ambiente de trabalho que não existiam no país de origem.

Entre os esquemas de segurança relatados como estranhos, foram citados a vigilância constante nas residências e escritórios por intermédio de câmeras, seguranças particulares nas ruas das residências e a existência da figura da “gaiola” nos portões de entrada dos edifícios.

Nos aspectos do ambiente de trabalho encontra-se o relato do participante Helio que, apesar da sua expatriação de seis meses, de Portugal para o Brasil, inserida em um programa de desenvolvimento, achava estranho a grande rotatividade de empregados na organização. Alega que era uma situação muito diferente da que existia no país de origem o fato de as pessoas buscarem constantemente outros desafios fora da organização: *“o fato da rotatividade das pessoas que não tem nada a ver com a nossa realidade aqui. Nós aqui, as pessoas, a média de uma pessoa na empresa, é quase sempre superior a dois anos. Lá não, lá eu achei que era tudo muito dinâmico, muito rápido”*.

Outro fator apontado como estranho era como as pessoas se cumprimentaram no ambiente de trabalho: o fato de que as pessoas se cumprimentavam com o abraço. Para o português, o abraço possui um sentido mais forte e de maior proximidade, *“um ato de intimidade que não é comum”*, no discurso do participante:

Inclusive, tem uma característica que eu acho que é vossa. Pelo menos era, na minha equipe era. A forma como as pessoas cumprimentarem, que era com um abraço. Isso pode não parecer muito interessante, mas para nós, portugueses que somos um pouquinho mais reservados, mais distantes, o abraço já é um ato de intimidade que não é comum (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).



Além da estranheza identificada nesta categoria, os participantes relatam situações em que sentiram algum desconforto por parte da equipe que os haviam recebido, a sensação de ter seu conhecimento ignorado ou ainda o desconforto pelas situações financeiras do destino não serem suficiente para viver no país destino quando este tinha um custo de vida superior.

O desconforto por parte da equipe que os haviam recebido, a sensação de ter seu conhecimento ignorado foi relatado por um dos participantes expatriados dentro do programa de desenvolvimento da empresa X que objetivava a troca de experiência. Sua transferência tinha como objetivo não apenas seu desenvolvimento com a aquisição de conhecimento das formas de trabalho no país destino, mas, principalmente, que ele pudesse transferir conhecimento técnico e formas de trabalho que eram adotadas no país de origem para a equipe do país destino.

Porém, o gestor da equipe que o recebeu parecia ignorar o objetivo da transferência e não se interessava pelas informações que o participante poderia aportar a partir das experiências do país de origem, conforme fala do participante Antonio:

Ou seja, tanto faz, no fundo era como se os meus conhecimentos tivessem quase a ser ignorados ou menosprezados pela área em que eu estava na Empresa Z. E no último, último mês, claro, houve uma tentativa por parte do coordenador, de inverter um bocadinho as coisas (Antonio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Outro aspecto ressaltado pelo participante era o desconforto que a chegada do expatriado pode trazer para a equipe no país destino se não for comunicado claramente seu papel para as pessoas durante o processo de transferência. As pessoas podem se tornar resistentes pelo fato de não entender o papel deste profissional como foi o caso apresentado, ou seja, não foi esclarecido que era uma pessoa que não apenas estava participando de um processo de desenvolvimento pessoal, mas que deveria contribuir para o desenvolvimento do grupo. A falta de clareza de papéis ainda pode produzir situações de desconfiança pelo fato do profissional ser proveniente de uma empresa controladora tais como os exemplos das indagações: bem o que ele está fazendo aqui? Veio nos vigiar?

Era um programa que também criava desconforto nas pessoas das empresas, tanto da empresa Z, como da empresa X. Na empresa Z, por quê? Porque o pessoal... É, na

empresa Z, por quê? Porque, no fundo, queriam dizer assim: “-Ah, agora eu vou ter que, durante não sei quantos meses que aturar uma pessoa que vem de fora. E que eu já tô cheio de trabalho, já tô cheio de trabalho e agora vou ter que dar atenção pra esta pessoa que vem de fora.” E no fundo, é desconfortável. De repente, a pessoa que ficou comigo... senti um pouco isso, né?

É, é algo que acaba por ser natural. Portanto, eu não, eu não condeno quem se sente desconfortável e quem pensa... Mas, mas eu lembro-me que houve um período de muito curto tempo, em que eu fiquei meio chateado. Porque eu sentia-me, sentia-me... eu lembro de ter ficado sim, um pouco irritado, um pouco chateado (Antonio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Outra situação de desconforto, relatada pelo participante expatriado para Portugal, foi relativa ao fato de que suas condições financeiras negociadas na saída do Brasil não foram suficientes para suportar o custo de vida em Portugal. Na época, houve uma elevada variação da taxa de câmbio entre a data da saída de São Paulo e a data da chegada em Lisboa. É relatado ainda que não houve uma iniciativa imediata por parte da empresa para reajustar as condições financeiras e o mesmo ficou em uma situação financeira desconfortável durante os primeiros onze meses de expatriação: “...do dia que eles me convidaram até o dia que eu botei o pé em Portugal, o euro subiu de R\$ 2,4 para R\$ 4...e não houve muita sensibilidade para este problema (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).” Este participante relata ainda a sensação constrangedora pelo fato de ter sua remuneração no país destino inferior em comparação aos seus subordinados conforme trecho da entrevista a seguir:

Quando eu estava com uns dez meses lá, aconteceu uma coisa meio chata, que foi, era um período de revisão salarial de, de todo mundo. E eu, eu tinha duas diretorias, eu era diretor em dois lugares e tinha quatro subordinados em cada, que seriam como o superintendente ou gerente de divisão. E quatro dos meus oito subordinados, ganhavam mais do que eu. Foi uma situação constrangedora para eles até.

E eu tive que saber, porque o processo me obrigava a saber, porque eu ia dizer quanto eles iam ter de aumento. Aí ficou uma saia justa lá, um mal-estar tremendo, né. Então, e aí eles também fizeram um convite para eu permanecer lá, nas mesmas condições e eu falei: “-Olha, nessas condições eu não consigo continuar.” E aí eles falaram: “-Olha, a gente tem que consertar isso. A gente vai dar o mesmo salário que o seu par.” Então, é, aí a minha vida ficou muito boa, porque eles mais do que dobraram o meu salário. É, o meu par era responsável por 3% das receitas da empresa e eu por 97% das receitas da empresa. Então, quando eu passei a ganhar a mesma coisa que ele, a minha vida mudou de patamar tremendamente. Então... (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Esta situação ressalta a importância das organizações atentarem para as diferenças de custo de vida entre países para fins de definição de pacotes de remuneração e benefícios durante os processos de transferência.

Foi apontado ainda o constrangimento pela experiência vivida pela primeira vez por um participante durante a expatriação em Portugal: o fato de ter como subordinado um executivo de nível muito superior, que havia sido presidente de uma organização do grupo. O participante relata que embora tenha se sentido constrangido, esta foi uma oportunidade de aprendizado e exercício de humildade que não havia tido no Brasil.

Então, eu tive um subordinado que tinha sido CEO e ele trabalhava comigo, com uma humildade que me constrangia. Eu falava: “-Putz, você, você devia ser meu chefe assim.” Porque eu fiquei amigo dele depois, né. “-Você devia ser meu chefe, cara. Pelo...” Ele, ele compreendia que para função que eu tinha, era o que eu trazia que era importante. E que para o que ele tinha sido CEO e tal, não havia aquela oportunidade mais para ele e que estava ruim para ele estar lá. E ele, quando teve que jogar como gerente de produto, foi espetacular. Imagine você pegando um CEO e dizendo assim: “-Agora, você é o gerente do produto tal.” Que porcaria que vai sair aqui no Brasil? Porque o cara já foi CEO, prefere ficar desempregado, né? Lá não. Isso é, é impressionante. Eu aprendi muito nesse sentido, muito, muito, muito (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

No relato do participante, ele ressalta não apenas o aprendizado mediante o exemplo de humildade do executivo que aceitou uma função de trabalho de pelo menos três níveis inferior a que tinha anteriormente, mas ainda o fato de que a organização do país destino ter oferecido uma segunda chance para o profissional após a ocorrência de problemas de performance, evitando seu desligamento imediato:

[...] Mas o fato é que essa pessoa que não é mais chefe, vai lá trabalhar com o outro que tava mandando nele, com uma naturalidade que nós não temos. Aqui no Brasil, se um chefe não tiver agradando, o chefe do chefe vai, pá [tapa na mão]. Tem que degolar, e o cara está morto, acabou e está desempregado. Lá, ele tem a chance de descer, a chance e a humilhação, né, de descer e eventualmente, alguém que era subordinado a ele, ser chefe dele. Mas o fato é que eles, por estarem acostumados a isso, eles sabem lidar com isso. Então, eles respeitam você, eles continuam trabalhando com seriedade, com... Talvez, lá no fundinho, estejam fazendo as mesmas brincadeiras cínicas que nós fazemos, mais elaboradas e etc. Mas eles dão ambiente para aquilo acontecer. Eu não sei, aqui no Brasil, de situação em que alguém tenha sido rebaixado e tenha passado a responder para alguém que, que, que era seu subordinado. Eu nunca vi. Então, é, ou tenha ficado numa, numa posição que o *status* é uma fração do que era e tudo (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Por outro lado, outros participantes da pesquisa relatam sensações de acolhimento, apoio e privilégio, assim como sensação de serem respeitados durante o processo.

Diferente do relato do participante anterior, outro entrevistado também oriundo de uma expatriação inserida em programa de desenvolvimento, relata o fato de ter sido acolhido pelas pessoas da equipe que o recebeu:

Fui muito bem recebido, houve um esforço muito grande para me colocar dentro dos projetos... houve um esforço muito, muito grande, para que eu soubesse o que estava sendo feito, e que pudesse dar uma contribuição em relação a isso. Isso eu achei que houve sempre uma grande atitude e uma grande disponibilidade para me ajudar a integrar (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

A sensação de privilégio esteve mais relacionada à estrutura de benefícios disponibilizada pela empresa para apoiá-los durante o processo de expatriação, tais como ajuda financeira para moradia que permitia residência em locais nobres e seguros, serviços de segurança, assistência médica, não apenas o plano de saúde em si, mas incluindo acompanhamento próximo do médico da empresa.

Não, eu nunca me senti discriminada lá. É, eu acho que me senti privilegiada. Acho que foi mais, mais isso. Aliás, nenhum, nenhum expatriado pode dizer que foi discriminado. Muito pelo contrário, eu acho que nós éramos privilegiados em relação às outras pessoas, sim, sim. É, mas eu acho que nós fomos conscientes de que assim seria, porque esse era o preço que eu tenho, assim, é o preço, hum, que eu acho que... Ou, digamos, que o valor pelo qual devemos ser recompensados, por estarmos em um país estranho. Eu acho que a gente precisa de ser minimamente acompanhados. E esse acompanhamento que nós tínhamos, fazia com que nós fôssemos, tivéssemos um tratamento diferenciado em relação às outras pessoas... Outras pessoas iam para lá com família, maridos, filhos. Eu não tinha ninguém, portanto, para mim era um grande conforto eu sentir-me, de alguma maneira acompanhada por alguns e ter alguns privilégios, é legal. Por exemplo, segurança, é legal ter, tive determinadas coisas. É, por exemplo, quando, quando tive que procurar casa, vocês ajudaram, que se eu tinha algum problema, vocês ajudavam. Isso, para mim, era um grande conforto... (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Os participantes justificam ainda que a sensação de respeito existia pelo fato deles serem oriundos de empresas controladoras, nos casos em que a transferência a empresa de origem era a empresa controladora e a empresa destino era a empresa controlada. Ou ainda o respeito era constatado pelo fato que o profissional trazia algum conhecimento necessário para aquela organização e para a equipe devido à implantação do projeto no país destino. Um participante ressalta que em hipótese alguma se sentiu discriminado nas situações formais de trabalho conforme fala a seguir:

Quando a gente começava a falar sobre as coisas que a gente foi convidado a ir pra lá.. Eles eram muito receptivos. As pessoas respeitavam muito. Estava lá para dizer coisas novas que eles não tinham. Houve um pouco de resistência quando começou a se falar para mudar uma coisa aí sim, mas entendia ser natural, eles estavam muito

receptivos, porque eu acho que o meu chefe preparou o terreno muito bem, muito bem mesmo...E, e como o que a gente trazia não era... Não era dizer para eles: “- *Olha, vocês estão fazendo tudo errado, agora façam de outro jeito.*” Não, era algo novo, que eles não tinham, né? Quando a gente começou a entrar em coisas, em processos que já existiam, aí sim, houve alguma, é, resistência, como houve e há até hoje, na empresa Z. É, todo mundo que faz uma coisa e vem alguém dizer que é diferente, resiste, né, qualquer um, santo e, e diabo. Então, não é exclusividade de ninguém (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

No âmbito das mudanças no indivíduo, são identificadas ainda as categorias de mudanças de esquemas de significado e mudanças de perspectivas de significado conforme modelo de aprendizagem transformadora defendida por Jack Mezirow.

A criação destas categorias visa a facilitar o processo de análise dos dados e identificar os processos de aprendizagem transformadora ocorridas sobre uma e outra perspectiva.

Para Mezirow (1991, 1994), os conjuntos de referência deixam de fazer sentido para o indivíduo quando ele percebe alguma distorção nos mesmos, seja por algum acontecimento desorientante, seja pela experiência que ele adquiriu. O presente estudo analisa o fenômeno da aprendizagem a partir da experiência, neste caso, a experiência da expatriação conforme item a seguir.

#### 4.2.3.1 Aprendizagem Transformadora

A seguir é apresentada a análise de processos de aprendizagem transformadora identificadas nas expatriações motivadas por estratégias de negócio.

Entre os exemplos de aprendizagem transformadora por intermédio de mudanças de esquemas de significado, encontra-se a mudança de ponto de vista em relação à comida japonesa.

Aquela participante que para compensar a saudade do peixe passou a comer mais carne vermelha, também informa que aprendeu a comer comida japonesa durante o período de expatriação no Brasil e manteve consigo este hábito após retornar ao país de origem. Ela ressalta que antes da expatriação além de não ter o hábito de comer comida japonesa, tinha

um nojo de comer peixe cru. Diante do problema de não ter o peixe do país de origem na cidade destino, a comida japonesa passou a ser a solução encontrada para sua alimentação.

E curiosamente, para compensar essa saudade do peixe, eu fui habituando-me a comer japonês, que eu não comia japonês. Porque nós aqui em Portugal, agora que apareceram aí uns recentemente, uns restaurantes japoneses, mas nós não tínhamos restaurante japonês e nem tínhamos tradição de comer comida japonesa. Por quê? Porque nós não temos essa necessidade, como em outros países existe, porque nós consumimos peixe, nós temos um peixe muito bom... E consumimos de uma maneira à... que é peixe grelhado, peixe assado e... E, e, portanto, eu lá, curiosamente habituei-me a comer a comida japonesa... Ou seja, tive que ultrapassar aquele, aquele asco, entre aspas, que nós temos por ser comida, é, peixe cru. Mas habituei-me a comer e agora gosto muito, de vez em quando aqui também eu vou ao japonês, porque tenho, criei esse hábito de comer comida japonesa, curiosamente (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Verifica-se, neste exemplo, a existência dos processos de reflexão do conteúdo e reflexão do processo já que a participante demonstra não apenas o pensamento sobre a experiência real em si, ou seja, a descrição de um problema, o pensamento sobre as formas de lidar com a experiência – ou seja, as estratégias de solução do problema.

Alguns participantes, ao serem questionados sobre o que faziam no país destino, durante a expatriação, e que trouxeram para o seu dia-dia atual, relataram que passaram a adotar alguns hábitos alimentares daquele país. Desde o fato de passar a consumir rúcula ao ponto de cultivá-la atualmente em seu quintal, até o hábito de preparar frequentemente comidas típicas, tais como o churrasco, no caso de ex-expatriados portugueses. Um participante brasileiro relata ainda ter adquirido o hábito de beber uma taça de vinho durante as refeições "*eu tenho uma marca na minha vida, né, eu não bebia até os 35 anos* (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio)".

À luz de Mezirow (1991,1994), estes são processos de aprendizagem que envolvem uma adição de conhecimento aos esquemas de significado existentes ou a aquisição de novos esquemas de significado. Ou seja, uma adição de conhecimento a um ponto de vista existente e a aquisição de uma nova atitude. Mas não existiu uma modificação de um esquema de significado existente. Não houve a ocorrência de uma aprendizagem transformadora já que não envolveu uma reflexão de crenças, atitudes, opiniões ou reações emocionais.

Outro participante relata que mudou sua atitude na hora de comprar qualquer coisa após convivência com o processo de compras da organização em que esteve expatriado no Brasil. Nesta organização, o processo de compras era bastante agressivo no que se refere às negociações de preços junto aos fornecedores a fim de se obter para a organização a melhor relação de custo versus benefício. O participante informa que depois desta convivência adquiriu o hábito de negociar preços antes de realizar compras. Constata-se a mudança do ponto de vista, ou do esquema de significado, conforme a fala do participante:

A cultura que existe, se você vai em alguma loja daqui...o preço não tem desconto...uma das coisas que aprendi logo que cheguei no Brasil é que se eu comprar uma camisa...o preço que eu vou pagar nunca é aquilo que está lá na etiqueta, é sempre muito menos... hoje tento sempre alguma coisa...ou seja, tenho aqui se calhar um hábito que já se tinha perdido antes os portugueses (Bruno, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Constata-se que esta aquisição do hábito de negociar preços é um exemplo de aprendizagem transformadora por mudança de esquema de significado tendo em vista que houve mudança do ponto de vista do participante, e sua demonstração de reflexão da experiência real em si, e ainda da forma que passou a lidar com a experiência.

Esta aquisição de hábito de negociar preços também pode ser considerada um processo de aprendizagem informal que não foi planejado e, o indivíduo teve acesso por intermédio da convivência com a equipe de outra área da organização.

Outro exemplo de aprendizagem transformadora por intermédio da mudança de esquemas de significado identificada nos relatos refere-se à compreensão do Brasil. Os expatriados portugueses relatam que antes da chegada ao país ainda tinham uma ideia do país restrita aos estereótipos que lhe são atribuídos no exterior, tais como o país do samba, futebol e novelas. Não tinham noção da dimensão do país nem das diferenças sociais e econômicas existentes. O relato abaixo apresenta a mudança de ponto de vista sobre a realidade brasileira, assim como as reflexões de conteúdo e de processo:

Aquilo que nós conhecíamos do Brasil eram aqueles estereótipos, futebol, carnaval, samba, novela. ... O Brasil é um país bastante mais complexo. Desde logo tem o problema da dimensão, que embora, eu sei do estudo da geografia que o Brasil é do tamanho da Europa e sei o tempo que demora para ir daqui para .... para Paris ou para Londres. Mas quando eu faço uma dessas viagens, eu estou em um país estrangeiro. No Brasil, eu faço uma viagem de cinco horas e ainda continuo no Brasil... Então, essa sensação de dimensão, é, foi a primeira coisa nova que eu

aprendi do Brasil. Que eu sabia que o Brasil tinha oito milhões de quilômetros quadrados ...mas a gente não tem bem a visão do que é aquilo.... se não percorrer.

Depois, o segundo aspecto que eu percebi, com relativa rapidez é a diversidade do estágio de evolução do país. Que me chocou, positivamente que eu digo, mais do que a diversidade social. Porque a diversidade social, isso era uma das ideias que nós já tínhamos. O país onde, onde dá uma clivagem muito grande entre as classes mais favorecidas, que são de fato, muito pobres e as mais ricas que são obscenamente ricas...

Agora, do ponto de vista da realidade econômica, você vê aqui, que o Brasil ainda hoje, oscila entre trabalho manual para cortar a cana de açúcar com pessoas que vivem em condições de escravidão durante a época do corte da cana, em um setor que o presidente aprovou como do futuro, que vai produzir energia alternativa e essas coisas todas. Oscila entre isso, e o terceiro melhor fabricante mundial de aviões comerciais (Bruno, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Entre as mudanças pessoais, citadas pelos entrevistados, como percebidas após a experiência da expatriação, foram relatados desde o fato de terem se tornado pessoas menos ansiosas, diante de novos desafios, assim como de terem se tornado pessoas mais exigentes no trabalho. Segue, abaixo, relato do participante:

Foi um desafio completamente diferente de todos os que eu tinha feito antes ou depois no meu currículo. Criar uma empresa do zero. E depois, logo em seguida, a partir de 2002, o que fizemos na Empresa Z ? É um desafio, foi um desafio muito grande, muito complexo. Envolveu centenas de pessoas no meio, numa altura nós éramos mais de 1500 pessoas. Para trabalhar naqueles projetos todos de seleção e orçamentos milionários. E quando eu olho hoje, para projetos em que estamos envolvidos, de muito menor dimensão, que nós demoramos, às vezes, tanto, até mais tempo para fazê-los. E que essa dificuldade, isso hoje, então, eu encaro isso com naturalidade. Sou muito mais exigente, porque sei que se pode fazer, já fiz, já tive equipes que foram capazes de fazer. E, portanto, essa capacidade, quando diz: “-Ah, mas isso é muito difícil.”, “-Mas é muito difícil, por quê?” Portanto, eu acho que encaro as coisas com a perspectiva mais, não diria otimista, mas mais realista... (Bruno, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Este também é um exemplo de aprendizagem transformadora por intermédio da mudança do esquema de significado tendo em vista a mudança do ponto de vista e julgamento do indivíduo quanto suas atitudes, que incluiu os processos de reflexão de conteúdo, ou seja, da experiência em si, e reflexão de processo, das formas de lidar com esta experiência.

Como já apontado, a mudança de pontos de vistas e julgamentos de um indivíduo, por serem aplicações mais concretas, são mais comuns de ocorrer do que as mudanças dos seus quadros de referência que guiam e condicionam a percepção do indivíduo acerca de si próprio e da realidade, ou seja, as perspectivas de significado. Entretanto, identificaram-se, no



presente estudo, algumas situações que demonstram o processo de aprendizagem transformadora por intermédio da mudança das perspectivas de significado.

O participante Marco, expatriado de Portugal para o Brasil, relata que após o processo de transferência se tornou uma pessoa mais desinibida, e mais descontraída. Ele acredita que contribuiu para isso a convivência com os brasileiros, por serem um povo mais alegre, em comparação ao povo português. Ele relata que no decorrer da expatriação no Brasil participou de um treinamento de dois dias, fora do escritório, junto com a equipe em que trabalhava. A equipe ficou hospedada em um hotel fazenda e durante o dia aconteciam várias discussões, jogos e dinâmicas de grupo<sup>2</sup>. Ele relata que em uma das dinâmicas ocorreu um fato engraçado para ele que era tímido. Ele teve que participar de um jogo e representar a figura de um maestro, com direito a subir em uma cadeira e movimentar os braços como se estivesse regendo uma orquestra, perante não apenas o grupo do jogo, mas de toda a equipe de trabalho, conforme trecho abaixo da entrevista:

De repente eu me vejo em cima de uma cadeira como todos a volta e eu a fazer de maestro. E eu pensava comigo próprio: “-Em Portugal eu nunca faria uma coisa dessas.” Era uma dinâmica que o brasileiro faz. Cá é muito mais, somos muito menos extrovertidos nesse aspecto, porque eu lá aprendi um bocadinho: “-Tem que ser como eles, não posso ficar aqui agora, bom, não pode ser assim, sou responsável por essas coisas todas, tenho que ir para frente.” E eu só dizia aos meus colegas de cá: “Vocês nem imaginam as cenas que eu faço aqui.” É, portanto, uma das coisas que eu aprendi lá foi ficar à vontade, natural, que a cultura brasileira tem, e eu trouxe um bocado para aqui, tentei trazer para aqui, embora não seja fácil. Mais descontraída, mais, ah, mais descontraída (Marco, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Analisando o exemplo do ponto de vista de aprendizagem transformadora, o relato do participante mostra uma mudança de percepção e cognição do indivíduo. Ele apresenta um exame da origem, assim como da natureza e das consequências.

O indivíduo sofreu alguma alteração nos seus códigos sociolinguísticos, considerando o fato do indivíduo ser oriundo de uma sociedade menos extrovertida e mais conservadora. O indivíduo sofreu influência no modo como usou o conhecimento, logo um

---

<sup>2</sup> As dinâmicas de grupo são instrumentos que estão dentro de um processo de formação e organização, que possibilitam a criação e recriação do conhecimento. Incluem técnicas participativas que buscam desenvolver um processo coletivo de discussão e reflexão, possibilitando criação, formação, transformação e conhecimento, onde os participantes são sujeitos da sua elaboração e execução.

efeito em seus códigos epistêmicos. E ainda pode ter sofrido alguma mudança em seus códigos psicológicos, já que pode ter ocorrido alguma mudança relativa à personalidade ou a algum bloqueio oriundo da infância ou aculturação que deixou de ter.

O indivíduo apresenta não apenas uma reflexão da experiência em si e das formas de lidar com esta experiência, mas também a reflexão de pressupostos talvez adquiridos por assimilação cultural na infância, nos aspectos de introversão e inibição.

Portanto, conclui-se que este exemplo, no qual a pessoa relata que se tornou mais extrovertida e mais desinibida, é de aprendizagem transformadora por intermédio da mudança de perspectivas de significado.

É mais evidente ainda a aprendizagem transformadora por intermédio de mudança de perspectiva de significado nos relatos da participante Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, sobre sua percepção de mudança e/ou aprendizagem.

Durante a entrevista esta participante ressalta três aspectos aprendidos a partir da expatriação no Brasil e convivência com brasileiros: ser mais informal, ser mais comunicativa e ser mais tolerante.

A mudança de perspectiva desta participante inclui não somente as reflexões de conteúdo e de processo relativas à experiência em si e as formas de lidar com esta experiência, mais inclui ainda a reflexão de premissas, um exame crítico dos pressupostos e valores que estavam por trás de atitudes e percepções que tinha.

Entende-se ainda que além da reflexão, o diálogo durante a entrevista, ajudou a participante na expansão de suas visões. É ressaltado, neste caso, o papel do diálogo no processo de aprendizagem transformadora que permite que as pessoas pesem evidências do argumento a favor e contra, e avaliem criticamente os pressupostos. A compreensão mais clara é alcançada por intermédio da fala com os outros. A fala refina a validação de conhecimento sobre fatos objetivos, normas sociais, e a autenticidade da nossa experiência subjetiva (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007). Seguem, abaixo, três trechos de relatos desta participante:

Uma, uma, uma das coisas que eu achei, é, os brasileiros são, tradicionalmente, mais informais. A forma de trabalhar. E foi uma coisa que eu, é, é, aprendi a apreciar e agora a ter...

**Mas isso era ruim, era bom ou ruim assim?**

Não, não, não, eu, eu gostei. Porque aqui, aqui em Portugal tem a ver com, com razões culturais, nós temos um grande distanciamento ao poder. Portanto, miramos muito para os, os chefes. Tanto que começamos desde crianças o, a relação pai e filho, depois a relação filho, criança com professor e depois a relação adulto com o chefe. Portanto, nós temos uma grande distância em relação aos chefes, aos professores e aos pais. Vocês são mais, é, não é uma questão de respeito ou não respeito, não é isso que eu tô a falar, mas vocês confrontam mais, falam mais, comunicam mais. Independentemente de haver uma relação chefe-empregado, professor-aluno ou pai e filho. E até uma das coisas que eu apreciei muito, foi os filhos terem uma relação mais argumentativa com os pais, no Brasil. E, portanto, essa educação, é, digamos, condiciona muito, ... a evolução ... e o crescimento da, da pessoa.

...  
É. E é verdade que a gente depois tem que retirar algo, eu acho que vocês são, vendem-se muito bem. Vocês, os brasileiros em geral. Tem um marketing ali, *marketing, marketing* associado. E isso tudo vocês comunicam muito bem, vendem-se muito bem, mas isso também é muito importante na vida. E eu isso aprendi muito lá, convosco... Acho que não faz mal nenhum a gente aprender um pouco algumas coisas de, desse *marketing* pessoal, eu acho que faz parte.

É, é muito rico. Evidentemente que a gente tem que retirar lá umas coisas, né? porque a gente sabe que algumas coisas são exageradas, mas a comunicação, eu acho que, acho que aprendi muito.

...  
E aprendi também a, a ser mais tolerante. É, acho que a mim me abriu muito os horizontes, a experiência, a experiência. Portugal é um país muito pequeno, mas não é pequeno só em tamanho, eu costumo dizer agora. Eu que vivi seis anos agora no Brasil e voltei para Portugal e, e mesmo antes já me tinha percebido isto: Portugal é um país pequeno, mas é também na forma de pensar. Vocês não, vocês são um país grande, por isso que vocês têm, são abertos, são abertos a novas culturas, a novas religiões... Aqui, nós, mesmo aqueles que dizem que são agnósticos, em termos de religião... É, que não tem religião, nós somos, fomos criados sempre na religião católica. E a religião católica, acho que restringe um pouco, a forma de pensar. Vocês, como não foram criados, foram criados onde tudo é permitido, em termos de religião, em cultura... são mais abertos. Portanto, são mais permissivos e são menos preconceituosos. Nós somos mais preconceituosos (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Os relatos desta participante mostram um exame longo e detido sobre pressupostos adquiridos do processo de socialização e aculturação. Fica evidente a reflexão sobre códigos psicológicos quando ela menciona o aspecto do relacionamento com o poder e sua influência na criação dos filhos que é estendido aos colégios e atingia as organizações na sociedade portuguesa:

Porque aqui, aqui em Portugal tem a ver com, com razões culturais, nós temos um grande distanciamento ao poder. Portanto, miramos muito para os, os chefes. Tanto que começamos desde crianças o, a relação pai e filho, depois a relação filho, criança com professor e depois a relação adulto com o chefe. Portanto, nós temos uma grande distância em relação aos chefes, aos professores e aos pais (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Observa-se ainda a reflexão sobre códigos sociolinguísticos que incluem mecanismos em que a sociedade limitaria de alguma a percepção do indivíduo no trecho:

vocês têm, são abertos, são abertos a novas culturas, a novas religiões... Aqui, nós, mesmo aqueles que dizem que são agnósticos, em termos de religião... É, que não tem religião, nós somos, fomos criados sempre na religião católica. E a religião católica acho que restringe um pouco, a forma de pensar. Vocês, como não foram criados, foram criados onde tudo é permitido, em termos de religião, em cultura... são mais abertos. Portanto, são mais permissivos e são menos preconceituosos (Ivana, expatriada de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Por fim, verifica-se nos relatos da participante Ivana a reflexão aos denominados códigos epistêmicos que influenciam sua percepção acerca de si própria e da realidade que a envolve “*É, acho que a mim me abriu muito os horizontes, a experiência, a experiência*”.

Após os relatos sobre as dificuldades enfrentadas no país estrangeiro, outro participante apresenta seu entendimento sobre porque estas dificuldades ocorreram durante a expatriação tendo em vista as diferenças culturais, conforme fala a seguir:

De fato, quando você está expatriado, você fica numa situação de provação da sua auto-estima. Por quê? Porque você era o diferente, porque você acha que está todo mundo te avaliando o tempo inteiro, porque tudo que te dão, você acha que é por generosidade. Tudo que não te dão, você acha que é por desrespeito. Sendo que, na verdade, têm algumas coisas que estão te dando a mais e outras que dão a menos, que tem a ver com eles e não com você, né. O perfil do que cada povo entrega para alguém que está chegando é diferente. E algumas coisas eles faziam naturalmente, não era por generosidade. E algumas coisas eles faziam a menos, porque faziam a menos de qualquer jeito, só que você não tem essa régua, né? Então, aquele *gap* de expectativa e percepção que existe para qualquer coisa, nesse momento em que você não sabe direito onde é que é a régua de cada coisa, é duro. Então, você entra num, num restaurante, ninguém vem te... Você: “-Pô, será que eu sou transparente, né? Esse grosso vai passar na minha frente aqui, por quê? Por que eu sou brasileiro?” Ele nem sabe que você é brasileiro, né, você não abriu a boca, né. Mas, você na hora pensa isso. Então, é, esse começo é meio, meio duro assim (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Evidencia-se, neste caso, um processo de aprendizagem transformadora amparada não apenas na mudança de julgamento sobre a situação, por intermédio das reflexões sobre a experiência em si e das formas de lidar com esta experiência, mas amparada ainda na mudança de perspectiva de significado por intermédio da reflexão de premissas que demonstram a percepção do expatriado e da realidade que o envolve.

O participante Cassio relata ainda que durante a expatriação aprendeu informações técnicas relativas ao seu projeto de trabalho em si, mas aponta como resultado da expatriação, a aquisição de mais autoconfiança por intermédio do aprendizado de outras experiências, tais como: o fato de liderar a implementação de projeto; defender este projeto para níveis elevados da administração; fazer apresentações externas sobre o projeto; o trabalho no país destino ser reconhecido pela alta administração do grupo; e ter escrito um

capítulo de livro sobre o projeto. Além disso, a expatriação o ajudou ainda a se estabelecer em uma nova carreira já que ele tinha trabalhado dezesseis anos em uma força armada, e abandonado a carreira militar para seguir carreira em organizações empresariais.

Embora o participante reconheça claramente os benefícios trazidos pela expatriação, ele aponta que somente após seu retorno pôde perceber alguns fracassos que ele viveu durante a transferência, que não conseguiu ver antes. Verifica-se que o participante examina a experiência vivida, as formas com que lidou com esta experiência, se questiona e reflete sobre não apenas como agiu para solucionar um problema, mas questiona valores que estavam atrelados a ele. Mostra também uma influência da sua percepção a cerca de si e da realidade a sua volta, conforme trecho da entrevista abaixo:

Vi também grandes fracassos, assim. Se eu quisesse morar em Portugal para o resto da vida, talvez eu tivesse conseguido fazer isso, simplesmente sendo mais doce, sendo mais maleável, sendo mais... Porque eu não sou nada disso, você já sabe disso, né? É, mas na ocasião, eu não tava olhando de fora e vendo assim: “-Pô, para que você está sendo duro consigo mesmo? Seja maleável.” Essa parte eu não via, eu via o sucesso, o fracasso eu não via, o, o fracasso eu vi depois, né. É, é, mas eu acho que a história que eu vivi lá, quando eu vejo hoje, eu percebo. Então, mesmo que não tenha acontecido lá essa mudança, de lá para cá aconteceu (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Outro participante relata que a expatriação o proporcionou ter uma visão mais abrangente das organizações e mercados. Ressalta que esta visão o permitiu desenvolver uma maior atenção naquilo que é essencial e sua identificação diante do que não é essencial, denominado por ele como “os detalhes”. Ele relata:

Tem, talvez, a vantagem de ter uma visão mais abrangente e mais larga da dimensão das organizações e da dimensão dos mercados, não é? Portanto, quando se está em, em países pequenos, vivendo aqui, como é Portugal, nós temos uma ideia relativa, de que o universo somos nós e, portanto... E, e às vezes atuamos em coisas pequenas do dia a dia. Eu, eu deixei muito, quer dizer, a minha experiência profissional, no Brasil, não só profissional, também pessoal, deixei muito de dar, é, não é deixar de dar importância, porque eu dou importância ao detalhe, mas deixei de perder tempo com o detalhe. Quer dizer, passei de fato a ter uma focalização muito melhor do que é essencial (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Ele relata ainda que utiliza a capacidade de maior concentração e foco, desenvolvidos durante a expatriação, no seu trabalho atual de coordenar as operações internacionais do grupo e cita, como exemplo, o fato de que nas duas últimas semanas antes

da entrevista, ter tido de visitar dez diferentes países, com operações distintas, e ter que organizar as informações recebidas para desenvolver seu trabalho:

Essa minha experiência em uma operação com a dimensão da Empresa Z, com a complexidade que ela teve, é, deu-me muito mais flexibilidade... Quer dizer, eu, hoje, .... eu pego duas ou três coisas e não, não tiro os dentes delas. E as outras não, eu deixo passar ao lado. Não, porque você tem que se concentrar. No fundo, em termos operacionais, pra fazer coisas, você tem que se concentrar naqueles 20% das coisas que você identifica. Mas que são responsáveis por 80% do sucesso daquilo que tiver que fazer, entendeu? Não serve de nada tar preocupado com a pintura do carro, ou até um risco, não sei o quê, quando o que está mal é o motor. ...eu quero que o carro ande.... E muitas vezes eu noto aqui, que as pessoas, mesmo até jovens, perdem muito tempo com coisas que não são fundamentais, são importantes, devem ser lutadas, mas não são fundamentais para atingir o resultado que queremos na próxima semana. A gente não quer fazer qualquer coisa para a próxima semana: quer inverter uma tendência, quer obter um cliente, quer atingir este objetivo (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Mas embora este participante indique que falta nas pessoas esta capacidade de concentração e foco, ele ressalta que isso não é fácil de ser adquirido e considera que a pessoa precisa passar por experiências fortes e intensas para desenvolver este tipo de competência, conforme relato a seguir:

Mas, quer dizer, isso nem sempre é fácil, porque a pessoa, você tem que viver, tem que viver duas ou três, é, tem que ter vivido uma situação clara, forte, intensa e etc., para você dar valor ao que... e começar a ser muito seletivo daquilo que vai mudar a sua vida nas próximas semanas. E não ficar em volta de muita coisa (Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Os relatos de aquisição de capacidade de concentração e foco no que é importante indicam a existência de processo de aprendizagem transformadora tendo em vista a mudança da perspectiva de significado do participante. Nos seus relatos, são identificadas reflexões não apenas da experiência real em si, mas da reflexão da premissa que envolve um exame longo e detido dos pressupostos socialmente construídos, crenças e valores sobre esta experiência e que o levam a ter uma nova visão da importância do que é identificar o essencial frente ao que não é essencial diante de realidades dinâmicas, globalizadas e complexas.

Entre os relatos dos participantes dos processos de transferência internacional inseridas em programas de desenvolvimento, verifica-se como processos de aprendizagem transformadora a disposição para uma carreira internacional e a consciência da capacidade de

mudar de emprego. Neste último caso, constata-se que a aprendizagem ocorreu por intermédio de mudança de pontos de vistas ou julgamentos do participante em relação a sua autoconfiança, do que por uma mudança de premissas e valores. Não houve uma reflexão dos pressupostos que permeavam a experiência:

Foi uma experiência que valeu mais para eu me perceber, foi uma experiência que serviu mais para eu me perceber de que se eu quisesse mudar de trabalho, não ia custar muito, porque acho que tinha uma, tinha uma, uma facilidade de adaptação, que era superior àquilo que eu tava a imaginar (Antonio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Já o relato do participante sobre sua percepção de que depois da expatriação passou a ter uma disponibilidade para a carreira internacional, apresenta-se constituído de um processo de reflexão não apenas da experiência em si da expatriação, mas uma reflexão sobre premissas adquiridas possivelmente por intermédio dos processos de socialização e aculturação:

E eu aprendi também com vocês uma coisa interessante que é: nós, os portugueses, apesar de tudo, somos... pessoas muito fechadas, e também ao nível profissional. O que significa que, sei lá, nos últimos dez anos, começou a haver mais perspectiva de carreira internacional. Mas é uma coisa muito recente. Com vocês eu achei engraçado, porque a maior parte das pessoas com que eu trabalhei já tinham tido experiências fora do Brasil. Uns tinham ido para a Austrália, outros tinham ido para os Estados Unidos, outros tinham vindo estudar na Europa. Essa abertura, essa forma de encarar o mundo, ok? Como: *“-Tudo bem, Portugal é ainda em casa, mas eu posso trabalhar nas outras partes do mundo?”* Isso, claramente, foi uma coisa que eu trouxe lá, ok? Até lá: *“-Para mim não, fora Portugal nem pensar.”* Ter ido para o Brasil foi meio assim, meio por acaso. Hoje não. Hoje, se eu tiver um novo projeto para ir para Angola ou para ir para Moçambique ou para ir para Romênia, o que for, se dizer que nós temos operações, eu vou encarar quase certeza, com uma abertura muito maior e como um desafio, uma oferta, um crescimento profissional muito mais interessante (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

O quadro 15 apresenta um resumo das mudanças de esquemas e perspectivas de significado apuradas que desencadearam processos de aprendizagem transformadora. O quadro apresenta ainda os anos de término do processo de transferência e retorno ao país de origem.

Optou-se, neste trabalho, por entrevistar participantes que já haviam finalizado o processo de expatriação e, retornado ao seu país de origem, a fim de que pudessem ter mais condições de avaliar o que havia sido aprendido em decorrência da expatriação. Conforme quadro 15, cinco participantes já haviam retornado ao país de origem há mais de dois anos, dois participantes há mais de três anos, dois participantes há mais de quatro anos e apenas um

participante havia retornado há menos de um ano. Constata-se assim que todos os participantes da pesquisa já se encontravam na condição de repatriados.

**Quadro 15: Resumo de exemplos de mudanças de esquemas e perspectivas de significado**

Entrevistado	Tipo de Expatriação	Retorno ao país de origem	Mudanças de esquemas de significado	Mudanças de perspectivas de significado
Bruno	Estratégia de Negócio	2007	Negociação de preços Compreensão do Brasil Redução de Ansiedade Mais exigência no trabalho	
Flavia	Estratégia de Negócio	2007		
Ivana	Estratégia de Negócio	2007	Aprendeu a comer comida japonesa	Ser mais informal / Ser mais comunicativa / Ser mais tolerante
Paulo	Estratégia de Negócio	2006		Desenvolver concentração e capacidade de distinguir detalhe x essencial
Lucas	Estratégia de Negócio	2009		
Cassio	Estratégia de Negócio	2005		Diferenças culturais/ Autoconhecimento/ Reconhecer fracassos
Helio	Programa de Desenvolvimento	2005	Compreensão do Brasil / Disponibilidade para carreira internacional	
Antonio	Programa de Desenvolvimento	2006	Autoconhecimento	
João	Programa de Desenvolvimento/Estratégia de Negócio	2007		
Marco	Estratégia de Negócio	2007		Ser mais extrovertido / Ser mais desinibido

Fonte: Elaborado pela autora

Os relatos sobre a experiência após o término da expatriação, tanto de incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado e da falta de clareza no novo papel, quanto o sentimento de que a experiência e as competências adquiridas durante a expatriação eram menosprezadas, são problemas encontrados nos processos de repatriação já apontados por outras pesquisas acadêmicas.

Pode-se considerar, desta forma, que estes problemas se não são impedimentos, pelo menos podem influenciar processos de aprendizagem, sobretudo aqueles processos de aprendizagem que atingem a organização.



Para discutir como foi percebido, neste estudo, o elo da aprendizagem do indivíduo e a aprendizagem organizacional é apresentado o tema Aprendizagem Organizacional.

#### 4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O tema 3 apresenta o que foi considerado aprendizagem adquirida pela organização a partir dos processos de aprendizagem dos indivíduos que tiveram a experiência da expatriação. Abrange as metacategorias:

**i) Transferência de conhecimento**, que apresenta tipos de expatriação (TEX), as justificativas da expatriação (JEX) e fluxo de transferência de conhecimento (FLX).

**ii) Compartilhamento de modelos mentais**, que apresenta tipos de expatriação (TEX), as justificativas da expatriação (JEX), elo entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional (AIO), aprendizagem fragmentada (AFR) e aprendizagem baseada no trabalho (ATR).

##### 4.3.1 Transferência de conhecimento

Considerando que a aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações adquirirem conhecimento, inicia-se a análise deste tema pela discussão do papel do conhecimento no momento da decisão pelo processo de expatriação de um participante.

Entende-se aqui por conhecimento toda informação detida pelo indivíduo, seja ela adquirida por estudo seja ela adquirida pela experiência. Trata-se da informação que o indivíduo carrega consigo.

A aquisição do conhecimento é o objetivo da expatriação ou a transferência de um conhecimento é o que motiva a expatriação?

Ou seja, a expatriação é utilizada para promover a aquisição de conhecimento para o indivíduo participante deste processo, como é apresentado para as transferências inseridas em programas de desenvolvimento? Ou a expatriação é concebida em um processo de detecção de um conhecimento que precisa ser transferido, como é apresentado para as transferências motivadas por estratégias de negócio?

As categorias tipo de expatriação e justificativas da expatriação já identificadas na metacategoria características da expatriação também são identificadas no tema em discussão.

Verifica-se que a transferência de conhecimento durante o processo de expatriação pode ocorrer de diferentes formas de acordo com cada tipo de transferência. Ou seja, o fluxo de transferência de conhecimento de uma expatriação inserida em programa de desenvolvimento não é o mesmo fluxo de uma transferência motivada por uma estratégia negócio.

As três situações identificadas de expatriações inseridas em programas de desenvolvimento tinham como objetivo principal a aquisição de conhecimento pelo participante.

Neste caso o expatriado pôde até no decorrer do processo de expatriação compartilhar seus conhecimentos com a equipe de trabalho no país destino, e pôde ainda dividir estes conhecimentos adquiridos com as equipes do país de origem, concomitantemente ao processo de transferência, ou após seu retorno. Porém, o objetivo principal que amparou o processo de expatriação foi a aquisição de conhecimento por ele. Logo, constata-se que o fluxo da transferência do conhecimento ocorreu da organização do país destino para o participante, e por intermédio do participante este conhecimento deveria chegar à organização do país de origem. A verificação se o conhecimento chegou ou não na organização do país de origem é o tema de análise da próxima metacategoria. O fluxo da transferência de conhecimento de um processo de expatriação inserida em programa de desenvolvimento é apresentado na figura 11.



**Figura 11: Fluxo principal da transferência de conhecimento da expatriação inserida em programa de desenvolvimento**

Fonte: Elaborado pela autora

Logo, o fluxo principal do conhecimento de um processo de expatriação inserida em programa de desenvolvimento possui estabelecida sua origem na organização do país destino e sua recepção pelo profissional expatriado. Já a passagem do conhecimento adquirido pelo indivíduo para a organização do país de origem não é automática. Ou seja, a organização do país de origem não pode ser considerada o destino final deste fluxo de conhecimento tendo em vista que para este fato ocorrer faz-se necessário que existam oportunidades do indivíduo mudar algo na organização de origem.

Já as expatriações da pesquisa, ocorridas por alguma estratégia de negócio, apresentam um fluxo inverso de transferência de conhecimento (figura 12).

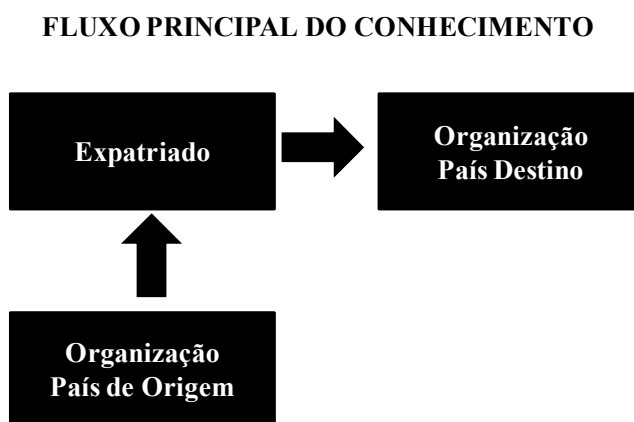
Dos setes casos identificados nesta modalidade, dois deles tinham como justificativa da transferência, liderar um projeto de implantação com base na experiência que este participante tinha no país de origem, e outros três tinham a justificativa de participação no processo de abertura de uma filial e/ou *joint venture* no país destino.

As pessoas foram selecionadas nos dois processos, tendo em vista a experiência que tinham no país de origem e com base no conhecimento que carregavam de atividades e/ou processos da organização deste país.

O objetivo principal não era a aquisição de conhecimento pelo participante ou pela organização do país de origem, mas sim a transferência de conhecimento do participante

ou da organização do país de origem, por intermédio deste participante, para a organização do país destino.

Neste caso o expatriado pôde compartilhar com as equipes do país de origem os conhecimentos adquiridos com as equipes do país de destino, concomitantemente ao processo de transferência, ou após seu retorno. Porém, o objetivo principal que motivou o processo de expatriação foi a transferência de conhecimento dele, ou conhecimento da organização por intermédio dele, para a organização destino. Posteriormente ou concomitantemente pode ter ocorrido um fluxo de conhecimento adquirido no país destino para a organização do país de origem, porém não foi esta última transferência do conhecimento a motivadora do processo de expatriação. O fluxo de transferência de conhecimento da expatriação motivada pela estratégia de negócio é apresentado na figura 12.



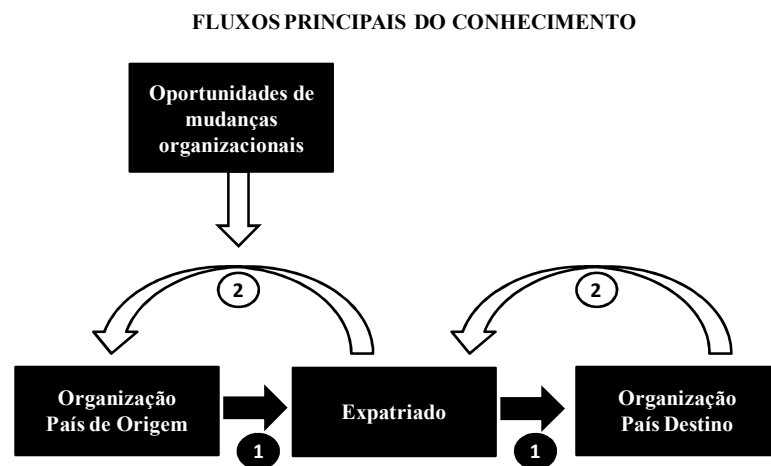
**Figura 12: Fluxo principal da transferência de conhecimento da expatriação motivada pela estratégia de negócio**

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se ainda que, entre os casos de transferências motivadas por estratégias de negócio, existem situações em que o fluxo principal do conhecimento considera inicialmente a transferência de conhecimento do participante, e/ou da organização do país de origem para a organização destino, e assim permanece prioritariamente durante todo o decorrer da transferência. Trata-se do caso dos participantes expatriados para implementação de um projeto no país destino com base na experiência adquirida em projeto/atividade semelhante no país de origem. Pode haver transferência inversa do conhecimento, porém ela não é prioritária, e nem prevista. Desta forma, pode-se dizer que no decorrer do processo o

fluxo principal do conhecimento ainda é da organização de origem para a organização destino.

Por outro lado, verifica-se que nas expatriações motivadas por estratégias de negócio, tais como os processos de abertura de filial ou formação de *joint venture*, embora o fluxo inicial da transferência de conhecimento seja oriundo da organização de origem para a organização destino, no decorrer do processo de transferência, o fluxo inverso de transferência de conhecimento pode se tornar tão importante quanto o primeiro. A dinâmica de trabalho, os procedimentos legais adotados, assim como os aspectos de mercado, consumidores e concorrentes, fazem parte do fluxo de conhecimento da organização do país destino para a organização do país de origem, que influenciam suas estratégias de atuação. Esta situação é ilustrada na figura 13.



**Figura 13: Fluxos da transferência de conhecimento da expatriação motivada por processos de abertura de filial ou formação de *joint venture***

Legenda: 1 = fluxo inicial; 2 = fluxo seguinte

Fonte: Elaborado pela autora

Logo, o fluxo inicial do conhecimento de uma expatriação motivada por estratégias de negócio, tais como os processos de abertura de filial ou formação de *joint venture*, concentra sua origem na organização do país de origem, passando pelo expatriado para chegar na organização destino. Em seguida, pode se estabelecer um fluxo seguinte de passagem do conhecimento adquirido pelo indivíduo durante o processo de transferência para a organização do país de origem, desde que este indivíduo tenha oportunidades de mudar algo nesta organização. Ou seja, o segundo fluxo não é um processo já estabelecido. Pode ser que

aquilo que o indivíduo aprendeu na organização do destino fique apenas com ele, por falta de oportunidade de implementar algo na organização de origem.

#### 4.3.2 Compartilhamento de modelos mentais

Esclarecido de onde veio o conhecimento previsto para os processos de expatriação relatados, passa-se agora à análise para identificar como a aprendizagem do indivíduo pode ter sido passada para a organização do país destino da expatriação.

A análise considera que a aquisição de conhecimento organizacional é baseada na aquisição de conhecimento pelos indivíduos nas organizações, reconhecendo ainda que a aprendizagem organizacional é algo mais complexo e dinâmico que uma simples ampliação da aprendizagem individual. Analisa-se o fenômeno, considerando que a aprendizagem organizacional de ciclo duplo ocorre quando os modelos mentais individuais são incorporados na organização através dos modelos mentais compartilhados (KIM, 1998).

Identifica-se que nas expatriações motivadas pela estratégia de abertura de uma filial, ocorre a incorporação na organização de modelos mentais individuais dos expatriados através dos modelos mentais compartilhados com os demais membros da organização do país de destino.

Evidencia-se, neste caso, que durante o processo de formação da organização no país destino, além da empresa ser estruturada para os serviços que deveria prestar, e além dos trâmites legal e econômico, existe um processo de formação da organização, relativo à missão, valores e processos de funcionamento. Todas estas diretrizes foram passadas por intermédio da figura do expatriado para a formação da organização do país de destino.

O exemplo em análise era de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, recém criada no Brasil, que hoje possui aproximadamente duzentos empregados, mas durante sua formação se resumia a oito colaboradores, sendo que quatro deles expatriados oriundos da organização do país de origem, conforme relato abaixo:

Eu fui daqui com mais dois colegas e tínhamos três agentes brasileiros, estávamos em seis pessoas. Na verdade, seis mais dois, oito...Então estávamos em oito pessoas e contratamos na altura um moço, tipo *office boy*, motorista para andar conosco, para fazer pequenos recados. Foi assim que nós começamos. Sem mais ninguém. Então,

eu tinha que saber tudo (Bruno, expatriado de Portugal para o Brasil, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Logo, é identificado um primeiro processo de aprendizagem organizacional para responder como foi passada a aprendizagem do indivíduo pela organização. Trata-se de um processo de aprendizagem organizacional pela organização do país destino, que esta recebendo conhecimento, do expatriado ou da organização do país de origem, por intermédio do expatriado. Conhecimento relativo não apenas à transferência de conhecimentos técnicos, mas conhecimentos relativos às diretrizes de trabalho desta organização, que incluem, entre outros, a forma de gestão, atividades de trabalho e processos de decisão.

Também é verificado, nos processos em que a estratégia de negócio é a transferência de conhecimento baseada em experiência de projeto e/ou atividade no país de origem, que existe a incorporação na organização de modelos mentais individuais dos expatriados através dos modelos mentais compartilhados com os demais membros da organização do país de destino.

Isso foi evidenciado no exemplo da transferência do profissional para liderança de projeto de implantação de nova estratégia de preços/serviços no país destino com base na experiência do país de origem. Neste caso, o participante comenta que houve pouca resistência das pessoas na organização do país destino para receber as informações que ele trazia para o projeto. Ele acredita que, talvez, esta pouca resistência existiu porque ele trazia uma metodologia de trabalho que a equipe de destino não tinha, e, além disso, ele tinha o patrocínio do presidente da organização do destino, conforme relato a seguir.

E, e como o que a gente trazia não era... Não era dizer para eles: “-*Olha, vocês estão fazendo tudo errado, agora façam de outro jeito.*” Não, era algo novo, que eles não tinham, né? Quando a gente começou a entrar em coisas, em processos que já existiam, aí sim, houve alguma, é, resistência, como houve e há até hoje, na Empresa Z. É, todo mundo que faz uma coisa e vem alguém dizer que é diferente, resiste, né, qualquer um, santo e, e diabo. Então, não é exclusividade de ninguém (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Este participante relata os resultados obtidos pela organização do país de origem após a implantação do projeto de trabalho.

Eles, eles fizeram uma série de coisas, a empresa deu, deu um salto em várias dimensões. É, produtividade por funcionário dobrou, por exemplo, é, o *market share*

se manteve, quando o de toda Europa estava caindo dramaticamente. Era uma operadora fixa, né, tinha 14 concorrentes e depois de dois anos desses concorrentes, ainda tinha 85% de *market share*)... Então, é, essa equipe que foi para lá, ela fez a equipe realmente mudar em vários aspectos, vários aspectos. E mais uma das apostas deles era nessa parte que eu fui mexer, que era pricing de CRM. E poucas vezes eu tive que fazer isso, mas as vezes que eu tive que pedir um patrocínio para o meu chefe, ele, ele era imediato.

E as coisas aconteceram e se concretizaram, e o resultado apareceu. E, e apareceu e a mídia percebeu, e aí teve mais comunicação em cima. É, a academia percebeu e virou um caso de uma, de um livro. Então, foi um ciclo que se concretizou, que foi reconhecido... (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Evidencia-se nos relatos sobre os resultados do projeto da expatriação, a constatação de que houve a incorporação dos modelos mentais individuais do expatriado por intermédio dos modelos mentais compartilhados com os demais membros da organização. Por mais que este participante mencionasse que os resultados foram obtidos a partir das ferramentas de trabalho já existentes no país de origem, na época os resultados positivos do projeto foram creditados a eles, não apenas pela sua equipe de trabalho, mas pela alta administração e pela mídia da época.

Lá, pela configuração, é, as coisas aconteceram e disseram que fui eu, até injustamente, muitas vezes. E, e eu tinha que ficar esclarecendo que não, porque o, o holofote vinha para mim e eu dizia: “-Não, isso aqui eu aprendi aqui. Estava aqui, vocês só não estavam usando.” E o que eu achei que foi fantástico lá? Por essa preparação e por ter sido, talvez, a, a maior aposta daquela gestão que estava indo para lá, em termos mercadológicos (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

A partir daqui, passasse a analisar os dados para identificar como a aprendizagem do indivíduo pode ter sido passada para a organização do país de origem após o término da expatriação e o retorno do expatriado ao país de origem.

Um exemplo de aprendizagem organizacional no país de origem, após o retorno do expatriado, é o relato das práticas de *happy hour* e de almoços de sexta-feira com a equipe de trabalho que mantém atualmente com as equipes de trabalho do país de origem. O participante relata que são práticas que ele trouxe do período que esteve expatriado no Brasil, durante uma transferência inserida em programa de desenvolvimento. Segue relato do participante:

**Coisas assim, do dia a dia, que você utiliza na sua rotina hoje?**

Dou outro exemplo, são coisas que são essencialmente informais. Não foram, não foram processos de trabalho rigorosos no termo da palavra. Mas foram coisas informais que estabelecem, além dessa interação entre as equipes e que



desenvolvem. Por exemplo, o almoço da sexta-feira que nós lá fazíamos, que agora eu faço aqui, que o povo gostou. Os *happy hours* que faziam lá. Cá também faz, cá fazíamos antes, mas eu não tinha esse contato. E agora nós temos estimulado isso, a pelo menos um dia por mês, todos os times daqui íamos para o *happy hour*. (Sei.) E essas pequenas coisas que estabelecem a proximidade entre as pessoas da equipe. Que onde eu acho que o povo brasileiro tem um grande, uma grande vantagem em relação a nós, quebra barreiras muito facilmente. Isto eu trouxe (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Neste caso, houve a incorporação dos modelos mentais individuais na equipe de trabalho através dos modelos mentais compartilhados.

Para outro entrevistado, a maioria dos processos de expatriação motivada por estratégias de negócio era destinada a executivos maduros, em termos de idade e experiência profissional, e ele foi um dos primeiros casos em que a oportunidade de expatriação foi dada a uma pessoa de trinta e dois anos de idade. O fato de que o participante era uma pessoa mais jovem mostrou para a organização que pessoas mais jovens podiam participar de expatriações inseridas em estratégias de negócio. Além disso, mostra a perspectiva internacional da organização, ou seja, divulga que o negócio da organização é global, onde é apresentado que a organização oferece oportunidades em vários países.

Um participante relata que passou a aplicar ou tentar aplicar sempre que possível, no seu dia a dia de trabalho com as pessoas que estão a sua volta, a situação que observou na organização destino durante a expatriação. Ele observava a facilidade de acesso que as pessoas de funções inferiores tinham em relação aos ocupantes de cargos superiores na organização destino e que não tinha na organização do país de origem.

Uma das coisas que eu senti lá foi facilidade com que nós temos a um diretor de uma área diferente ou um administrador de um projeto novo. Que cá não é assim. Cá os poderes são muito grandes. Lá eu via, houve sempre uma grande abertura para comunicar e transferir ideias. Não sei se hoje continua sendo assim. Mas na altura foi isso que eu senti.

**Mas, por exemplo, nesse caso, né? De trazer essa rotina para cá, de falar com o diretor de outra área. Já deu para fazer isso?**

Deu, deu. Mas a resistência não é a mesma e a resistência logo no primeiro nível aqui é a secretária. A secretária, você fala: “-Manda para ele.”, “-Não, calma. Então, como é? Tem hora marcada, não? Então, não vai.” Mas eu também trouxe um jeitinho carioca, que é dar uma volta. Portanto, acho que eu sei, é, já sei lidar com a questão e é possível que... Pode ser que este contato não é só uma mais valia para mim, mas também pode ser uma mais valia para o outro diretor (Helio, expatriado de Portugal para o Brasil, inserido em um programa de desenvolvimento).

Evidencia-se também, neste caso, um processo de compartilhamento de modelos mentais já que existe a iniciativa do indivíduo quando busca o acesso aos executivos de hierarquias superiores, seu modelo mental individual. E este modelo é compartilhado quando convence a outra pessoa de recebê-lo, apesar da função hierárquica, e de que este acesso é uma oportunidade de ganho para ambos envolvidos.

Outro relato que evidencia a contribuição do processo de aprendizagem para a organização é o do participante Paulo, expatriado de Portugal para o Brasil, para participar do processo de formação de uma *joint venture* e que hoje atua como coordenador de operações internacionais de um grupo econômico. O participante relata que a experiência da expatriação foi fundamental para conseguir coordenar operações em diferentes países.

Porém, são constatados exemplos em que a aprendizagem do indivíduo não foi passada para a organização.

O mesmo participante que teve atribuído a ele os resultados positivos atingidos na organização do país destino, relata que ao retornar ao país de origem, sofreu resistência das pessoas da equipe para aceitar suas sugestões baseadas na experiência internacional.

Ele relata que a resistência devia-se ao fato de que a equipe já tinha uma metodologia de trabalho. Além disso, as pessoas do país de origem não demonstraram ter qualquer interesse sobre o que tinha ocorrido no país destino numa situação profissional similar e que, possivelmente, poderia ajudá-los na situação vivenciada, conforme relato a seguir:

Só que na volta, aconteceu o contrário daquilo que eu te falei, que foi o que acho que fez dar certo lá em Portugal. Ninguém fazia o que eu estava fazendo, né, eu vim fazer algo que ninguém fazia. Quando eu voltei, já tinha gente fazendo o que eu estava fazendo. Não necessariamente bem-feito e eu já vou te argumentar o porquê, mas já estava fazendo, aí: “- *O que veio esse cara fazer aqui? Eu que faço isso.*”[...]

Eu acho que o Brasil desprezava o que acontecia em Portugal, né. Então, em Portugal teve aumento de 23% de ARPU, né, na base da Empresa X lá, que eu trabalhei. Eu não sei quanta gente aumenta dois dígitos do ARPU por aí, mas, mas era um resultado. Aqui estava caindo, o do Brasil, mas o cara do Brasil não tava querendo saber o que o cara de Portugal fez, né [...]

Mas depois rodou e em 2006 a gente, até 2008 a gente subiu o ARPU... com a mesma lógica que foi aplicada lá em Portugal. Então, tinha espaço aqui para fazer, mas na hora que eu cheguei, ninguém queria saber da novidade... (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Outro fator apontado pelo participante era a falta de definição da sua função quando retornou ao país de origem, o que gerava um desconforto no momento de ele manifestar suas opiniões.

Então, eu, eu sabia, pelos vários comunicantes assim: “-*Você vai lá pro, para reunião com o fulano, o que ele tem a ver com isso? Por que ele quer ouvir o que a gente quer fazer?*” E era o cicrano, que era o diretor ..., que tinha o direito de saber e que me, como eu era especialista [...] Então foi duro esse momento, até a hora que houve uma estruturação lá e, e me deram um papel bem-definido. Ou seja, o problema que eu acho que a Empresa Z tinha, era a falta de papéis definidos mesmo, né? (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Além da falta de interesse das pessoas e da falta de definição de papéis, verifica-se que não houve sinalização por parte da organização de que aquele profissional poderia dá alguma contribuição com base na experiência de trabalho internacional, em uma empresa do mesmo grupo econômico. Desta forma, como não existiu um patrocínio da empresa, o aproveitamento do conhecimento daquele participante para ser compartilhado dependia apenas dele e da disposição natural da equipe que estava envolvido. Alguns membros podem aceitar os modelos mentais do participante e, desta forma, ocorrer o compartilhamento dos modelos mentais individuais com os demais membros da organização. Porém, isso pode não ocorrer conforme relatos a seguir:

**teve situações de que você conseguiu implementar assim,... Fluxos de trabalho, processos de trabalho...** (Sim, sim.) **Semelhantes do que você fazia lá? Dava, deu para fazer aqui?** Deu e não deu, deu e não deu, aí entra de novo as pessoas, né. Eu tinha, eu era, eu me via como fornecedor interno, de coisas operacionais e de coisas mais analíticas, para dois senhores: [...] No início, nenhum dos dois queria muito ouvir e tal [...] E eu tentei conversar com os dois, o do [...] me recebeu muito bem, me deu uma aula de humildade e falou: “-*Vamos juntos.*” E o do [...] o contrário.

...  
É aí, o que aconteceu? Eu consegui fazer tudo que eu fazia lá e vi as propostas serem melhoradas pela equipe que recebeu as sugestões... eles pegaram as nossas propostas, viram que dava certo e com toda a humildade falaram: “-*Já vamos partir daqui para melhorar.*” E quando eles achavam que iam fazer alguma coisa, eles perguntavam: “-*O que você acha?*” E às vezes eu dizia coisa e eles achavam também, às vezes eu dizia coisa que não, mas eram vários cérebros andando juntos. Na, no outro setor não, no outro setor eles se ofendiam... (Cassio, expatriado do Brasil para Portugal, em uma transferência motivada por estratégia de negócio).

Os relatos sobre a atuação do profissional após o retorno também indica processos de desestruturação e reestruturação de significado, estudados por Joly (1996). Em seus estudos ele aponta que o expatriado pode ter uma identidade “vencedora” na organização de

origem, antes de partir, e, ao chegar à organização de destino, pode se vir confrontado por diferentes valores, formas de atribuição de valor social, status e afetividade, e não conseguir construir relacionamentos, sentir-se rejeitado, ter momentos de estranhamento e solidão.

No exemplo em estudo, foi ao contrário: o expatriado teve uma identidade “vencedora” na organização do país destino e ao retornar à organização do país de origem, se viu confrontado por diferentes valores, formas de atribuição de valor social, o que mostram como a identidade do indivíduo é abalada também no processo de repatriação, o que envolve não apenas reações cognitivas fortes, mas também reações afetivas fortes. À medida que o indivíduo se sente oprimido pela nova realidade e busca compreendê-la, o confronto com seus próprios valores e características se torna mais forte e isso o leva a rever sua lógica de ação, buscando uma nova visão de mundo que integre suas experiências passadas, mas que explique também suas novas percepções e sensações, permitindo-lhe encontrar novos meios de ação (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Constata-se, nestes exemplos, que a falta de interesse da equipe e do patrocínio da organização ou, ainda, a falta de definição de papéis, impediram que os modelos mentais individuais do expatriado fossem incorporados pela organização do país de origem, apresentando-se como barreiras que tornam os processos de aprendizagem organizacional incompletos. Trata-se de um exemplo de aprendizagem fragmentada em que apesar do indivíduo ter aprendido, não houve aprendizagem pela organização.

Outro exemplo de aprendizagem fragmentada é do participante Lucas que passou a adotar o ritmo de trabalho africano quando retornou ao país de origem já que concluía que o início do trabalho às oito horas da manhã tornava o dia de trabalho muito mais produtivo. Inicialmente ele passou a adotar um horário de chegada ao escritório mais cedo, mas teve depois que retornar ao ritmo de trabalho português já que “*não adiantava marcar reuniões cedo, pois ninguém lá aparecia* (Lucas, expatriado de Portugal para Botsuana, em uma transferência motivada por estratégia de negócio)”. Embora ele tenha mudado seu modelo mental neste aspecto, ele não conseguiu adotar o ritmo de trabalho africano quando retornou ao país de origem. Neste exemplo, constata-se que o modelo mental individual não foi compartilhado com os demais membros da organização, não sendo possível, desta forma, um elo entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional (KIM, 1998).

Outro exemplo em que se depreende um processo de aprendizagem fragmentada é encontrado no relato da expatriada Flavia, que se mudou de Portugal para o Brasil, e que relata ter aprendido, durante a expatriação, a trabalhar em uma organização menor, onde o fluxo de informações era mais imediato e as pessoas tinham mais autonomia para a tomada de decisões. No retorno ao país de origem, ela se deparou com uma estrutura organizacional mais pesada, ou seja, dividida em muitos departamentos, onde o fluxo de informação era mais lento, existindo vários níveis de aprovação. Qualquer tentativa de aplicar algum processo de trabalho baseado na experiência da expatriação pode gerar conflito. Consta-se que o grande impedimento da incorporação do modelo mental individual pelos demais membros da organização foi a própria forma em que a organização estava organizada.

O quadro 16 apresenta resumo das situações de aprendizagem organizacional constatadas por intermédio da incorporação de modelos mentais individuais pelos demais membros da organização do país destino e membros da organização do país de origem.

**Quadro 16: Resumo situações de aprendizagem organizacional**

Aprendizagem Organizacional no país destino	Aprendizagem Organizacional no país de origem após retorno do expatriado
<p>O compartilhamento de modelos mentais esteve presente durante o processo formação da organização no país destino, que incluiu: formas de trabalho, de desenvolvimento e prestação de serviços, missão, valores e processos de funcionamento.</p> <p>A implantação do projeto de nova estratégia de preços/serviços com base na experiência evidencia o compartilhamento de modelos mentais</p>	<p>Sugestões aceitas de processos de trabalho durante o retorno</p> <p>Práticas de <i>happy hour</i> e de almoços de sexta-feira com a equipe de trabalho que mantém atualmente com as equipes de trabalho do país de origem.</p> <p>Acessar hierarquias superiores</p> <p>A indicação de que pessoas mais jovens podem participar de expatriações inseridas em estratégias de negócio.</p> <p>Divulgação de imagem de organização global</p> <p>Coordenação de operações internacionais</p>

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, verifica-se que a expatriação do profissional, principalmente, o processo de transferência inserido em programa de desenvolvimento, é exemplo de aprendizagem baseada no trabalho que se baseia na simples ideia de que a aprendizagem pode ser adquirida no meio da prática (RAELIN, 1998).

Nos exemplos de expatriações inseridas em programas de desenvolvimento, o principal objetivo é proporcionar a aquisição de novos conhecimentos, mas também o confronto de conhecimentos e habilidades com a realidade empresarial de uma organização diferente. Ambos os processos possuem como objetivo desenvolver não apenas o profissional transferido, mas também provocando o desenvolvimento das áreas em que ocorre esta mobilidade, ou seja, as áreas que recebem este expatriado no país destino, e as áreas o que o recebem na volta ao país de origem.

Entre os objetivos destes programas esta a aquisição de conhecimentos técnicos e a capacidade de trabalhar em equipes multiculturais. Objetiva-se ainda fomentar a transferência e aquisição de melhores práticas, permitir visão mais ampla do negócio e, ainda, incentivar a integração das organizações envolvidas e o sentimento de pertencer ao mesmo grupo econômico.

A expatriação inserida em programas de desenvolvimento corresponde aos processos de aprendizagem baseada no trabalho, já que podem ser consideradas oportunidades educacionais providenciadas dentro do ambiente de trabalho. São oportunidades práticas em que é provocada a reflexão crítica das perspectivas e esquemas de significado do indivíduo (RAELIN, 1997).

Nas expatriações inseridas em programas de desenvolvimento, os conteúdos dos programas de desenvolvimento, por incluírem o que se espera e que se desenvolva do indivíduo, são consideradas as conceitualizações do modelo de Raelin, ou seja, eles proporcionam aos participantes um recurso para desafiar os pressupostos adjacentes a sua prática.

Embora as expatriações motivadas por estratégias de negócio não tenham um programa oficial como aquelas inseridas nos programas de desenvolvimento, é colocado de forma objetiva o que se espera do profissional que é designado. Seu objetivo durante a transferência está atrelado ao objetivo de negócio, que pode ser a criação de uma organização ou a implementação de um projeto baseado na sua experiência. O que se espera do

expatriado, neste caso, também são as conceitualizações do modelo de aprendizagem baseada no trabalho.

Quando o expatriado inicia a expatriação, ele engaja seu conhecimento conceitual em determinada forma que se tornará contextualizada ou fundamentada, que é o passo da experimentação. Em seguida, é na prática do trabalho e de vida em outro país que o indivíduo, ou seja, na experiência, que ele é confrontado com diferenças técnicas, culturais, morais e pessoais. Esta experiência é a fundação para o conhecimento tácito, e pode ser usada para resolver problemas e, também, para a tomada de decisões de situações futuras. Por fim, a reflexão é usada para trazer o conhecimento tácito inerente da experiência para a superfície, contribuindo assim para a reconstrução do significado (RAELIN, 1997, p.563).

Embora se consiga identificar algumas características do modelo de aprendizagem baseada no trabalho, não é verificado nas expatriações pesquisadas o uso de algum recurso como um facilitador para acompanhar o processo em si e para ajudar na reflexão crítica sobre as experiências que a transferência internacional promove.

Conforme Raelin (1997), considerando que este nível de reflexão pode não ocorrer naturalmente,, defende-se que oportunidades educacionais precisam ser providenciadas dentro do ambiente de trabalho para provocar a reflexão crítica das perspectivas de significado correntes.

A importância da reflexão, atrelada ao foco da experiência em tempo real da *action learning*, de olhar os problemas ocorridos dentro do cenário de trabalho do próprio indivíduo, são oportunidades para o questionamento deliberado de perspectivas e interpretações existentes, como é o caso da aprendizagem de ciclo duplo citada por Argyris e Schön.

Embora as empresas utilizem algumas expatriações como recurso para desenvolvimento de profissionais, incluindo sua previsão oficial em políticas, verifica-se que não existe a previsão oficial sobre o acompanhamento deste desenvolvimento ou algum estímulo prático para que o conhecimento adquirido pelo participante no país destino seja compartilhado na organização do país de origem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa qualitativa é um processo de descoberta e esclarecimentos sobre um fenômeno e suas relações não apenas para o pesquisador e a comunidade acadêmica. Para muitos entrevistados, a participação na pesquisa foi mais uma oportunidade de reflexão e discussão sobre a experiência que tiveram no passado e seus efeitos atuais. O fato é que isso ressalta a contribuição do estudo não apenas para a sociedade e as organizações, mas especialmente para os próprios sujeitos do estudo.

Para Mezirow (1994), a compreensão mais clara da experiência é alcançada por intermédio da fala com os outros. A fala refina a validação de conhecimento sobre fatos objetivos, normas sociais, e a autenticidade da nossa experiência subjetiva. Permite ainda que o indivíduo faça um exame das evidências, pesando argumentos, seja a favor, ou contra, e avaliando criticamente seus pressupostos. Acredita-se que o processo de entrevistas permitiu aos participantes não apenas refletir criticamente, mas os ajudou a obter melhor julgamento da experiência da expatriação.

É fato que a expatriação do profissional é o ponto de partida para mudança do local de trabalho e de residência, mas constatam-se, neste processo, diversos tipos de mudanças a que o indivíduo é submetido no cotidiano do novo país.

Mudanças que geram algum conflito entre os significados já construídos e os novos significados a que os indivíduos são submetidos. A expatriação provoca diferentes situações que não podem mais serem resolvidas por intermédio da aplicação uma estratégia anterior de solução de problema. A partir da busca de novas soluções é que os processos de aprendizagem começam a ser colocados em marcha.

O objetivo proposto por esta pesquisa de identificar o que os profissionais brasileiros e estrangeiros, que foram transferidos a trabalho para outro país, e que já retornaram ao seu país de origem, entendem como aprendizagem obtida por intermédio da experiência da expatriação foi atingido, por intermédio da percepção dos participantes sobre não apenas o que relataram como aprendizado, mas a partir dos relatos sobre dificuldades



enfrentadas, sentimentos e sensações, e ainda as mudanças pessoais constatadas no decorrer e após o término da transferência.

Entre as dificuldades relatadas no decorrer do processo, estavam não apenas aquelas advindas da mudança de local de residência, tais como busca de casas e colégios para filhos, e adaptação da família, mas ainda aquelas relacionadas ao entendimento de regras e costumes locais, à adaptação cultural, ao projeto de trabalho e ao processo de retorno.

Constata-se que a expatriação desencadeia processos de aprendizagem informal que se encontram embutidos nas atividades do cotidiano, seja no trabalho, seja em casa, ou na comunidade. A busca de um novo local para morar ou do colégio mais adequado para filhos, aprender como se locomover na nova cidade, ou ainda aprender a aproveitar o tempo disponível nos vôos, são situações que mostram que houve além de uma interpretação do contexto, uma produção de soluções para lidar com o desafio ou problema. Verifica-se que as pessoas aprenderam a partir de suas experiências quando enfrentaram o problema ou o desafio. Embora estas situações se aproximem mais do cotidiano de casa ou comunidade, foram provocados tendo em vista a mudança de local de trabalho, e, por este motivo, sua indicação como processos de aprendizagem informal no trabalho devido sua relação com uma instituição, neste caso, à organização (MARSICK; WATKINS, 1997; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Mas foram identificados ainda processos de aprendizagem informal baseados nas atividades embutidas exclusivamente no trabalho.

Os relatos sobre o entendimento da legislação trabalhista brasileira e suas diferenças em comparação a legislação trabalhista portuguesa, e rigidez e pontualidade de horários de trabalho são apontados como exemplos de processos de aprendizagem informal no trabalho que embora não tenham sido planejados, os indivíduos mostram consciência a respeito. Outros exemplos relatados foram: a participação no processo de formação e gestão de uma *joint venture*; o funcionamento das demais áreas da organização; o envolvimento com atividades de outras áreas; e a utilização de novos recursos de trabalho.

Foram encontradas ainda processos de aprendizagem informal no trabalho a partir dos aspectos de adaptação cultural: a exposição a uma cultura estrangeira ter levado o indivíduo a ver a sua própria cultura sob uma nova ótica, o conhecimento de outras culturas

organizacionais das empresas acionistas e a identificação de novas formas de lidar com pessoas na equipe do país destino.

Foram identificados ainda processos de aprendizagem incidental tais como a compreensão sobre como proceder nos restaurantes ou nas reuniões de trabalho, quais as expressões que devem ser usadas e não usadas, onde o indivíduo aprendeu de forma não intencional ou não planejada, seja pelo fato de ter que adaptar-se a novas situações, seja pela observação, repetição, interação social ou resolução de um problema (ANTONELLO, 2006).

Constata-se que a expatriação desencadeou e promoveu a aprendizagem transformadora proposta por Jack Mezirow. Os processos de aprendizagem transformadora foram encontrados nos exemplos de mudanças relatadas pelos indivíduos, que incluíram sentimentos e sensações vividas pelo participante durante o período de transferência internacional.

As mudanças do indivíduo foram analisadas a partir das mudanças ocorridas nos conjuntos de referência da pessoa, compostos pelos esquemas de significado e pelas perspectivas de significado.

Tanto as mudanças de esquemas de significado quanto às mudanças de perspectivas de significado relatadas caracterizaram processos de aprendizagem transformadora, defendida por Jack Mezirow e foram constatadas por intermédio de três fatores: a experiência, a reflexão sobre a experiência e o papel do diálogo.

Foram apurados, como processos de aprendizagem transformadora por intermédio da mudança de esquemas de significado, a aquisição do hábito de comer comida japonesa até o hábito de negociar preços antes de qualquer compra. Foram constatadas ainda alteração de pontos de vistas a respeito da compreensão do significado de um país, passando pela mudança de julgamento sobre carreiras internacionais e ainda o autoconhecimento, no sentido de julgar-se capaz de mudar de emprego e de viver em outro país.

Em menor número, foram identificadas mudanças de perspectivas de significado. Mudanças que apresentaram alteração das premissas do indivíduo enraizadas desde a infância ou por intermédio de socialização, indicadas nas falas dos entrevistados como: ser uma pessoa mais extrovertida, ou ser mais desinibida; ser uma pessoa mais informal, mais comunicativa, e mais tolerante; ter maior capacidade de concentração e foco; ter capacidade de distinguir o

que essencial do que é acessório. E ainda entender as consequências das diferenças culturais, reconhecer fracassos e autoconhecimento, no sentido de reconhecer as limitações como pessoa, tais como os próprios defeitos.

Foram relatados pelos participantes diversos sentimentos e sensações vividos durante o processo: estranheza, desde pelo fato de existir uma “gaiola” nas entradas dos edifícios até o hábito do abraço no ambiente de trabalho; saudade de todos os tipos: da família, dos amigos, saudade da comida ou cidade; insegurança pela preocupação excessiva com esquemas de segurança; sensação de causar um desconforto para a equipe do país destino que recebeu o participante ou ainda de ter seu conhecimento ignorado por esta equipe; constrangimento pelo fato de ter subordinado que já teve um cargo muito elevado. Mas ainda existiram sensações de acolhimento, apoio e privilégio, assim como de serem respeitados durante o processo.

Os relatos de sentimentos e sensações mostram não apenas a pressão emocional exercida sobre o expatriado, mas a existência de reflexão pelo indivíduo, componentes críticos da aprendizagem informal e que desencadearam processos de aprendizagem transformadora.

Para este estudo, tomando-se por referência autores como Argyris, Schön e Kim, a aquisição de conhecimento organizacional é baseada na aquisição de conhecimento pelos indivíduos nas organizações.

O objetivo específico da pesquisa de identificar se a aprendizagem individual foi passada para a organização e como este aprendizado foi passado foi atingido também. Identificaram-se processos de aprendizagem organizacional nas organizações do país destino, aquelas que receberam os expatriados, e ainda processos de aprendizagem organizacional nas organizações do país de origem após retorno do expatriado.

Foram constatadas incorporações de modelos mentais individuais na organização através dos modelos mentais compartilhados, nas situações de formação de organização e de *joint venture* no país destino e implantação de projetos baseados em experiência anterior. Foram situações que mostram a incorporação de formas de trabalho, processos de funcionamento, assim como valores e diretrizes da organização do país de origem, pelas organizações do país destino.

Foram identificados ainda processos de aprendizagem organizacional nas organizações do país de origem após retorno do expatriado. Houve compartilhamento de modelos mentais individuais na organização através dos modelos mentais compartilhados não apenas nos casos de aceitação de sugestões de melhoria de processos com base na experiência da expatriação, mas também nas adoções de práticas tais como *happy hour*, almoços de sexta-feira com a equipe de trabalho, e quebra de barreiras relativas ao acesso a funções hierárquicas superiores. Outros exemplos deste compartilhamento é a exemplificação de que pessoas mais jovens podem participar de processos de expatriação inseridos em estratégias de negócio e a divulgação do processo em si que promove a imagem de organização global e mostra que as oportunidades de negócio não estão apenas no próprio país.

Porém, foram constatados exemplos em que a aprendizagem do indivíduo não foi passada para a organização.

Entre as barreiras que tornam os processos de aprendizagem organizacional incompletos, encontram-se a falta de patrocínio da organização ou a falta de definição de papéis quando do retorno, assim como a própria forma em que a entidade está organizada. Foram barreiras que impediram que os modelos mentais individuais do expatriado fossem incorporados pela organização do país de origem. Trata-se de um exemplo de aprendizagem fragmentada onde apesar do indivíduo ter aprendido, não houve aprendizagem pela organização.

Tanto as expatriações motivadas por estratégias de negócio, quanto àquelas inseridas em programas de desenvolvimento podem ser analisadas à luz da aprendizagem baseada no trabalho tendo em vista a promoção da aprendizagem por intermédio da prática.

Nas expatriações inseridas em programas de desenvolvimento, os conteúdos dos programas de desenvolvimento, por incluírem o que se espera do indivíduo, são consideradas as conceitualizações do modelo de Raelin, ou seja, eles proporcionam aos participantes um recurso para desafiar os pressupostos adjacentes a sua prática.

Embora as expatriações motivadas por estratégias de negócio não tenham um programa oficial como àquelas inseridas nos programas de desenvolvimento, é colocado de forma objetiva o que se espera do profissional que é designado. Seu objetivo durante a transferência está atrelado ao objetivo de negócio, que pode ser a criação de uma organização ou a implementação de um projeto baseado na sua experiência. O que se espera do

expatriado, neste caso, também são as conceitualizações do modelo de aprendizagem baseada no trabalho.

Embora se consiga identificar nos processos de expatriação características do modelo de aprendizagem baseada no trabalho, não é verificado nas expatriações pesquisadas o uso de algum recurso como um facilitador para acompanhar o processo em si.

O facilitador possui o papel de acompanhar o processo em si e de ajudar na reflexão crítica sobre as experiências que a transferência internacional promove. Ele pode ser desenvolvido pelo gestor imediato, por um profissional interno de recursos humanos ou por um profissional externo contratado pela organização com este objetivo.

Acredita-se que o uso do recurso do facilitador possa ser útil não apenas para ajudar os processos de aprendizagem individual em que existe uma ajuda ao indivíduo no processo de reflexão sobre a experiência, mas também para o compartilhamento dos modelos mentais individuais com os demais membros da organização, a fim de se promover o elo entre a aprendizagem individual e organizacional.

Verifica-se que as justificativas da expatriação encontradas na pesquisa refletem as justificativas apontadas pelo referencial teórico. As transferências são usadas para internacionalização da gestão, transferência de conhecimento e como recurso de exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa-mãe.

Constatam-se nos relatos dos participantes os efeitos da desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva típicas da transferência para outro país apontada pela corrente de estudos da psicodinâmica. Estes efeitos permitiram ao indivíduo ter consciência de uma maior capacidade de compreensão e maturidade emocional. Embora esta consciência tenha dado ao indivíduo condições, em sua volta, de se tornar apto a liderar processos de transformação e mudança na organização, apontado como um dos benefícios da expatriação para a formação do executivo global, não é isso que é constatado durante os processos de retorno.

Na maioria dos processos de retorno de expatriações inseridas em programas de desenvolvimento ou aquelas motivadas por alguma estratégia, o participante não se torna líder de um processo de transformação e mudança quando retorna, seja porque o ambiente de retorno não requer uma mudança, seja pela de falta de definição de papéis. Ou ainda a

competência adquirida não é utilizada pela falta de estímulo da organização. Estímulo no sentido de que não é sinalizado para as equipes e áreas a importância da contribuição do profissional que viveu uma experiência internacional. O que é contraditório, sobretudo para os processos de expatriação inseridos em programas de desenvolvimento já que havia a crença organizacional que o processo traria uma contribuição não apenas para o participante, mas também para as equipes envolvidas.

Por outro lado, constatam-se nas expatriações motivadas por estratégias de negócio, que estes participantes foram líderes de processos de transformação e mudança no decorrer da transferência, ou seja, naquelas organizações para as quais foram expatriados. Seja nos processos de formação da organização, seja nos processos de implantação de projetos, verifica-se que estes participantes possuíram capacidade de gerir processos de mudança, incluindo não apenas à capacidade gerencial, mas de adaptação de políticas e estratégias.

Conclui-se assim que a expatriação pode ser usada como recurso efetivo de desenvolvimento pessoal e profissional que promove não apenas a aprendizagem do indivíduo, mas pode atingir a aprendizagem da organização. Porém, as organizações devem estar atentas não apenas a implementação desta estratégia, mas, principalmente, estar atentas ao acompanhamento do processo, buscando apoiar profissional e equipes não apenas do ponto de vista financeiro, mas apoiar os envolvidos na reflexão da experiência e no compartilhamento da mesma.

Foram identificadas limitações do presente estudo. Primeiro, o fato de a pesquisa considerar apenas dez participantes. Segundo, foram utilizados apenas três métodos de coleta de dados: entrevistas, análise de documentos e observação. Terceiro, o fato dos entrevistados pertencerem à mesma organização da pesquisadora. Por outro lado, o fato dos entrevistados pertencerem à mesma organização da pesquisadora, permitiu à pesquisadora uma interpretação mais acurada dos resultados.

Por fim, foi identificado ainda como limitação do estudo o fato de que houve necessidade de delimitar o escopo do estudo a alguns temas, não sendo possível contemplar ou aprofundar assuntos relevantes para processos de aprendizagem, tais como: cultura organizacional, cultura nacional, carreira e competências.

Tal limitação remete a sugestão para estudos futuros que considerem: a influência das culturas nacional e organizacional nos processos de aprendizagem do indivíduo expatriado e seu elo com a aprendizagem organizacional; e o desenvolvimento da carreira e de competências a partir dos processos de aprendizagem individual promovidos durante a expatriação.

Para estudos futuros recomenda-se ainda pesquisa com expatriados de várias organizações assim como estudos longitudinais com cada grupo de participantes para avaliar os aspectos de mudanças de esquemas e perspectivas de significado, abordados na perspectiva de aprendizagem transformadora.

Quanto às contribuições dessa pesquisa, espera-se que ela possa oferecer elementos, dados e informações a gestores e profissionais de recursos humanos a fim de estruturarem processos de expatriação em que haja o estímulo e aproveitamento dos processos de aprendizagem pelo indivíduo e seu elo com a aprendizagem da organização.

Espera-se ainda que o estudo contribua para as pesquisas acadêmicas que analisam o fenômeno da expatriação ocorrido nas organizações e inserido em um contexto de atividades globais e de ampla mobilidade de organizações e pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXXI, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2007. 1 CD ROM.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12; n. 2, p. 199-220, 2006.
- ARGYRIS, C. D. **On Organizational Learning**. 2<sup>a</sup> ed UK: Blackwell Business, 1999. Capítulo 2: Tacit knowledge and management, p. 54-66 e Capítulo 3: Why individuals and organizations have difficulty in double-loop learning, p. 67-91.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN, H. B. The Right way no manage Expats. **Harward Business Review**. Boston-EUA, v.77 n. 2, p.52-62, Mar./Apr. 1999.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? **Harvard Business Review**. Boston-EUA, v.70, n.5, p.124-32, Set./Out. 1992.
- BARUCH, Y.; ALTMAN, Y. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. **Human Resource Management**, Nova York, v. 41, n. 2, p.239, verão 2002.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 20<sup>a</sup> ed.. Rio de Janeiro: Editora Vozes, [1967] 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovating. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- BURREL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. IN: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- CALIGIURI, P.; DI SANTO, V. Global Competence: What is it, and can it be developed through global assignments? **Human Resource Planning**, v. 24, n.3, p.27-35, 2001.
- CAMPOS, S.; DALMAZO, L. Crachá internacional – Crescimento das múltiplas oportunidades para jovens talentos no exterior. **Valor Investe**, São Paulo, 1. out. 2008
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial, Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004.
- DeFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell**



**handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 19-37.

EAGLETON, T. **A ideia de cultura.** São Paulo: Editora UNESP, 2005.

EASTERBY-SMITH, M. **Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques.** Human Relations, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, sep. 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, A.B.H. **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa** Nova Fronteira (2000).

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU 1994.

FREITAS M. E. **Como vivem os expatriados e suas famílias?** Relatório do GV-Pesquisa, 117 p., para download no link <<http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/Rel07-2000.pdf>>, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, p.1-117, 2000. ( n° 7 EAESP/FGV/NPP Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2000 p.1-117. )

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida de Executivo expatriado: A Festa Vestida de Riso ou de Choro. In Davel E.; Vergara S. (Org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001. v. 1000. p. 288-302.

FREITAS, M. E. Expatriação de Executivos. **G V executivo**, São Paulo, v. 5 n. 4. p.48-52. Set/Out.2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. p.89-112.

GUBA, E. G. ; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 105-117.

HALCROW, A . Expats: the squandered resource. **Workforce.** Detroit-EUA, v.78 n.4, p.42-48, Apr.1999.

HOFSTEDE, G. H. **Cultures and Organizations: software of the mind.** London. McGraw-Hill Internacional, 1991.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.) **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KNOWLES, M., S.; HOLTON, E.F; SWANSON, R.A. **The Adult Learner – The Definitive Class in Adult Education and Human Resource Development – 5.ed** - Houston Gulf, 1998.

LIMA, M.B.. **Políticas e práticas de recursos humanos no processo de repatriação de executivos brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

MAIER, G.W.; PRANGE, C.; ROSENSTIEL V. R. Psychological Perspectives of Organizational Learning. in DIERKES, M. et al. **Organizational learning and knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001.

MALAGUTI, M. **Cultura Brasileira: Perspectivas de profissionais brasileiros que trabalham nos Estados Unidos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

MARGOLIS, M. L. Na virada do milênio: A emigração brasileira para os Estados Unidos. In MARTES, A. C. B. **Brasileiros nos Estados Unidos**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.

MARTES, A. C. B.; FLEISCHER, S. (Org.) **Fronteiras Cruzadas**. São Paulo: Paz e Terra, 2003 p. 51-72.

MATEU, M. **Cultura e Aprendizagem de Expatriados: Um estudo fenomenológico de Americanos que viveram e trabalharam no Japão**. Executive Leadership Program (ELP), George Washington University, 2004.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 37-39.

MERRIAM, S.B., CAFFARELLA, R.S.; BAUMGARTNER, L.M. **Learning in Adulthood A Comprehensive Guide**. 3a Edição São Francisco: Jossey-Bass, 2007

MERRIAM, S.B.; NTSEANE G. Transformational Learning in Botswana: How Culture Shapes the Process. **Adult Education Quarterly**. vol. 58. n. 3. Mai/2008 p.183-197.

MEZIROW, J. Transformative Dimensions of Adult Learning. **São Francisco: Jossey-Bass, 1991**.

- MEZIROU, J. Understanding Transformation Theory. **Adult Education Quarterly**. vol. 44. n.4. 1994 p. 222-232.
- MONDELLI, A. In. press release da página institucional de Mercer Human Resource Consulting de 04.nov.2008. Disponível em: <<http://www.mercer.com/summary.htm?idContent=1327800>>, Acesso em 16.mai.2009.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p. 58-71, 2005.
- MOURA, R. **Aprendizagem Transformativa: uma abordagem ao conceito**. 2000 Disponível em: <<http://rmoura.tripod.com/transformative.htm>>, Acesso em: 02.nov.2009.
- NUNES, L. H., DE VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD. **Expatriação de Executivos**. Coleção Debates em Administração. Thompson Learning, 2008.
- PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL R.; KATO, H. T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC**, v.9, n. 4, p.53-71, Out./Dez.2005.
- RAELIN, J. A. A Model of Worked-Based Learning. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 563-578, nov./dec. 1997.
- RAELIN, J. A. Work-based learning in practice. **Journal of Workplace Learning**. Bradford: v. 10, n. 6/7, 1998.
- SHEPHARD, P. Working with Malaysian – expatriates and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed.) **Understanding the Malaysian Workforce – Guidelines for Managers**. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 1996, p.144-155.
- SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: Encontro Nacional da ANPAD - XXVII Encontro da ANPAD, **Anais ...** São Paulo/SP, 2003, 1 CD ROM.
- SOUZA, A. E. S. **Aprendizagem e Desenvolvimento de competências de gestores na expatriação**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educador, 1994.
- TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v.33. p.125-144, 1998.

## **Apêndice A – Roteiro para entrevista semi-estruturada**

### **Características do profissional e da expatriação**

Tipo de expatriação:

Sexo:

Estado Civil:

Profissão:

Cargo antes, durante e depois da expatriação:

Tempo de empresa:

País de origem:

País de destino da expatriação:

Prazo da expatriação:

### **Perguntas**

1. Por que decidiu participar deste processo?
2. Você já tinha vivido uma experiência internacional antes, tais como: cursos de intercâmbio ou trabalho temporário?
3. A experiência internacional anterior influenciou a expatriação? Como?
4. Sua família mudou-se junto com você? Como foi sua adaptação?
5. Você teve algum tipo de preparação / treinamento antes ou durante a expatriação?
6. Quais foram os fatos mais marcantes da sua expatriação?
7. Como isso afetou sua vida pessoal e profissional?
8. O que foi bom e o que foi ruim?
9. Que acontecimentos sociais e profissionais marcantes ocorreram na mudança do país e na mudança de função?
10. Que situações inusitadas ocorreram neste processo? Você estranhou alguma coisa?

11.Você mudou após esta experiência? Em que? Como sua rotina de vida mudou em alguma coisa?

12.Você se sentiu em algum momento oprimido, discriminado ou privilegiado? Dê exemplos.

13.De que forma esta experiência que você viveu contribuiu para a organização? Dê exemplos

14.Existiu alguma experiência adquirida no processo, mas que você não conseguiu por em prática?

**Apêndice B – Siglas das instituições de ensino superior**

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UPM – Universidade Presbiteriana Mackenzie

PUC/RJ – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

UESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

USP – Universidade de São Paulo

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

PUC/PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

PUC/SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo