

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

MAYARA DE AQUINO LUIZ

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

mayaraaquino@gmail.com

MARINA OHRENSTEIN

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

marina_ohrenstein@hotmail.com

MAXIMILIANO SOUZA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

maximiliano.mack@gmail.com

LUCIANA ALBINO MARINHO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

lucyh.marinho@hotmail.com

NATACHA BERTOIA DA SILVA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

natacha@uol.com.br

Introdução

Diante da globalização onde a competição é, conseqüentemente, acirrada, as empresas têm buscado a internacionalização como forma de adquirir vantagem competitiva, tal decisão impacta diretamente na gestão de recursos humanos. Uma vez que a internacionalização passa a fazer parte do planejamento de recursos humanos da empresa, o gestor de pessoas deve se preocupar com diversos fatores que não estavam no escopo anteriormente, entre elas a cultura de outros países, a comunicação com o exterior, questões culturais e legais do país de destino, entre outras (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como ocorre a aprendizagem organizacional no processo de expatriação?

Objetivo geral:

Identificar os fatores que influenciam a aprendizagem organizacional no processo de expatriação.

Objetivos específicos:

1.3.1 Identificar se a empresa utiliza a expatriação como ferramenta de desenvolvimento;

1.3.2 Verificar se a empresa está estruturada para absorver e disseminar o conhecimento adquirido no processo de expatriação;

1.3.3 Analisar como o processo de aprendizagem organizacional acontece.

Fundamentação Teórica

Em um mundo cada vez mais globalizado, as organizações perceberam que é necessário, também, o aumento de sua competitividade através da aprendizagem pelo acesso aos novos conhecimentos e à capacidade de aprendê-los e usá-los adequadamente. Para promover a aprendizagem organizacional, as empresas investem na transferência de pessoas, e então são criadas oportunidades de troca de informações entre funcionários, utilizando-se da expatriação para desenvolver um sistema que assegure a gestão do fluxo de conhecimento entre as unidades e sua perpetuidade (ORSI; BERTOIA; LIMA, 2015).

Metodologia

Utilizou-se a pesquisa exploratória e qualitativa, com roteiros semi-estruturados para a melhor compreensão de como ocorre a aprendizagem organizacional no processo de expatriação, por meio das informações coletadas com funcionários expatriados, bem como com as informações coletadas com a empresa. Foram entrevistados dois profissionais expatriados da subsidiária para a matriz e profissional expatriado da matriz para a subsidiária. Para entender o processo do ponto de vista da organização, um funcionário da área de Recursos Humanos da empresa também foi entrevistado.

Análise dos Resultados

Observou-se que a empresa não segue um processo de expatriação formal, conforme caracterizado por Câmara (2008), pois não implica exclusivamente um período de três anos, traços distintivos da expatriação segundo o autor.

Percebe-se também que o processo de expatriação na empresa em estudo não é um processo tão definido pelo RH na subsidiária, sendo gerido em grande parte pelo RH da matriz e que a empresa não gerencia a transferência do conhecimento adquirido na experiência de expatriação, pois esse ocorre da iniciativa do próprio colaborador expatriado em compartilhar as informações.

Conclusão

Observando-se as informações coletadas verificou-se que a empresa utiliza a expatriação com a intenção de desenvolver competências e possibilitar a troca de conhecimento, e os funcionários percebem esse desenvolvimento no âmbito pessoal e profissional, porém a área de RH não mensura esse desenvolvimento, uma vez que expatriados e demais funcionários são avaliados por meio da mesma ferramenta e que a empresa não está estruturada para absorver e disseminar conhecimento adquirido no processo de expatriação, pelo fato de não incentivar essa disseminação e não encorajar formalmente a implementação.

Referências Bibliográficas

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. Schmidt. Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: theory, method, and practice. Reading: Addison-Wesley, 1996. v. (Addison-Wesley series on organization development)
- ORSI, A.; BERTOIA, N.; LIMA, M. B. Gestão internacional de recursos humanos. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2015.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

1. Introdução

Em um mundo cada vez mais globalizado, as organizações perceberam que é necessário, também, o aumento de sua competitividade através da aprendizagem pelo acesso aos novos conhecimentos e à capacidade de aprendê-los e usa-los adequadamente. Essa mudança na empresa pode ocorrer a partir de processos formais ou informais de aprendizagem, sendo fundamental um aprendizado permanente e interativo (ORSI; BERTOIA; LIMA, 2015).

Para promover a aprendizagem organizacional, as empresas investem na transferência de pessoas. Durante esse processo são criadas oportunidades de troca de informações entre funcionários. Para isso, as empresas usam a expatriação para desenvolver um sistema que assegure a gestão do fluxo de conhecimento entre as unidades e sua perpetuidade (ORSI; BERTOIA; LIMA, 2015).

De acordo com Bohlander e Snell (2011), apesar da gestão no exterior criar novas e maiores oportunidades para as organizações, ela também gera importante aumento na complexidade da gestão de pessoas. Segundo os autores, a administração de recursos humanos com foco global tem se tornado uma questão vital para muitas empresas.

Uma alternativa que tem sido frequentemente utilizada pelas empresas que pretendem internacionalizar seus negócios é a expatriação. Segundo Bohlander e Snell (2011), expatriado ou “funcionário da matriz” é o nome dado ao funcionário do país de origem que é designado para a realização de tarefas internacionais. De acordo com os autores, é papel da gestão de recursos humanos preocuparem-se com as questões econômicas, fatores político-legais e culturais em diferentes partes do mundo, quando se pretende enviar um funcionário ao exterior.

Historicamente os indivíduos têm se preparado mais para a estabilidade do que para a mudança, de acordo com Carvalho (1999). Segundo o autor, as pessoas buscavam estabilidade no trabalho, na família e na convivência social e, como resposta a esse fato, as empresas tornaram-se organizações pesadas, burocráticas, concentradas na rotina e eficiência em meio a ambientes altamente previsíveis.

Entretanto, a globalização alterou drasticamente esse cenário. Com o aprimoramento dos meios de comunicação, o relacionamento entre as pessoas passou a ser mais rápido e novas demandas passaram a pressionar as instituições (CARVALHO, 1999). Segundo o autor, a globalização fez com que todo o cenário de estabilidade, vigente até então, caísse por terra. Diante desse quadro, torna-se imprescindível para as pessoas e organizações adaptar-se às alterações, por meio de aprendizagem contínua.

Carvalho (1999, p.18) define aprendizagem como “um processo contínuo de aquisição de novas formas de conduta, ou de modificação de condutas anteriores”. O autor ressalta que, nesse caso, conduta não se refere somente às questões comportamentais, mas também atividades físicas ou mentais que determinem uma nova forma de ação ou novo hábito.

Do mesmo modo, Carvalho (1999) desdobra esse conceito de aprendizagem, aplicando-o às empresas e gerando o conceito de aprendizagem organizacional (AO). Segundo o autor, a AO é o processo que faz com que as organizações desenvolvam a capacidade de se modificarem, se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas com que se defrontam.

Existem poucas pesquisas que relacionam expatriação com aprendizagem organizacional, além da relevância do tema para os profissionais da administração diante do contexto atual. De acordo com Orsi et al (2015), a internacionalização das organizações, o aumento do número de

transferências e a importância dos profissionais globais acarretam em novos desafios para as empresas, especialmente para os gestores de recursos humanos. Para os autores, esse contexto torna fundamental aos gestores de pessoas a compreensão dos problemas relacionados à gestão internacional de recursos humanos.

É neste ponto que se encontra a conexão entre a crescente internacionalização de recursos humanos com a aprendizagem organizacional. No cenário atual, as empresas devem aprender novas formas de gestão, adaptar-se às novas condições e adquirir novas formas de conduta para que a internacionalização possa, de fato, gerar benefícios.

O presente estudo comprometeu-se com a análise do processo de expatriação realizado em uma organização multinacional, e busca identificar quais são os fatores que influenciam a aprendizagem organizacional nesse processo. Ao mesmo tempo, analisar como o processo de aprendizagem organizacional acontece; identificar se a empresa a ser estudada utiliza a expatriação como ferramenta de desenvolvimento; e verificar se a empresa está estruturada para absorver e disseminar o conhecimento adquirido no processo de expatriação.

Pretende-se, portanto, que esse estudo possa levantar debates em torno do assunto e propiciar a aplicação do conhecimento nas organizações, bem como servir de base para pesquisas futuras.

Espera-se ainda que esse trabalho seja útil tanto para a empresa estudada quanto para futuras que utilizem da expatriação, contribuindo com as observações das experiências dos funcionários expatriados, suportando a análise de pontos fortes e oportunidades de melhorias do processo de internacionalização vigente na organização.

Para este trabalho, foi feita uma pesquisa exploratória e qualitativa, utilizando dois roteiros semi-estruturados para as entrevistas.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Conhecimento organizacional

Nos últimos anos, se desenvolveu grande interesse pelo conhecimento como recurso competitivo entre as organizações, baseados nos estudos de vários autores. Cada um deles a seu modo, anuncia a chegada de uma nova fase para a economia, denominada "sociedade do conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Criação do conhecimento organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.1), "é a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas".

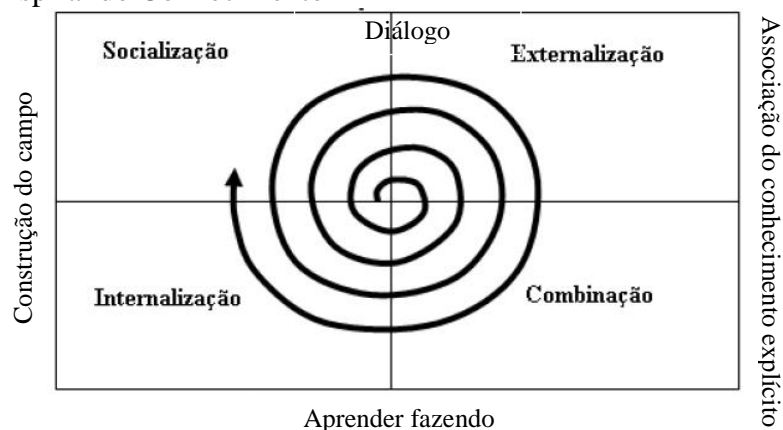
A empresa por si só não consegue criar conhecimento, isso apenas é possível com a iniciativa do indivíduo e sua interação dentro do grupo. A principal forma de criar um novo conhecimento se resume na conversão do conhecimento tácito (subjetivo) - aquele que o indivíduo adquiriu ao longo de suas experiências, de sua vida - em conhecimento explícito (objetivo) - aquele que é o conhecimento formal, claro, fácil de ser comunicado e disponível para todos, como, por exemplo, manuais, documentos, livros, artigos e revistas. Para a empresa, um palpite ou intuição pessoal de um funcionário não tem valor, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo seu compartilhamento com os demais funcionários da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Esse processo é uma "conversão de conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67). Segundo os autores, a partir dele é possível postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. O primeiro é a socialização: conhecimento tácito em conhecimento tácito. A socialização é um processo onde os indivíduos compartilham ideias e experiências. Esse processo

pode acontecer através de diálogos, pela imitação, observação e prática. Seguido da externalização: conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esse é um processo de criação do conhecimento, expresso na forma de conceitos, modelos, hipóteses ou analogias, que provoca o diálogo ou reflexão coletiva. O terceiro modo é a combinação: conhecimento explícito em conhecimento explícito. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, onde os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de reuniões, documentos e manuais. A internalização: conhecimento explícito em conhecimento tácito é o quarto modo proposto pelos autores. É o processo de "aprender fazendo", os conhecimentos são internalizados pelos indivíduos sob a forma de modelos mentais, compartilhando as experiências através da socialização, externalização e combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essas transformações acontecem de forma interativa e espiral, conforme o modelo proposto pelos autores, exposto na figura 1.

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

De cada modo de conversão do conhecimento se cria um conteúdo do conhecimento. Esses conteúdos interagem entre si na espiral de criação do conhecimento. Por exemplo, o conhecimento compartilhado pode se transformar em conhecimento conceitual explícito através da socialização (troca de experiência entre indivíduos) e externalização (um modelo ou conceito que provoque reflexão no grupo). Esse conhecimento conceitual pode se tornar uma diretriz para a criação do conhecimento sistêmico (troca de conhecimentos através de manuais, documentos, reuniões), esse conhecimento se transforma em conhecimento operacional através da internalização ("aprender fazendo"), até que se inicie um novo ciclo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2. Transferência de conhecimento

Utilizando-se da visão proposta pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), na qual o conhecimento é considerado como recurso competitivo entre as empresas, quando um compartilha conhecimento com outro, ocorre à transferência do mesmo.

Para Davenport e Prusak (2004), o conhecimento é transferido nas organizações independente se existe ou não o gerenciamento desse processo. O processo de transferência do conhecimento pode ocorrer também de maneira informal e cotidiana, quando, por exemplo, um colega pergunta a outro na mesa ao lado como ele poderia elaborar uma proposta de orçamento para um cliente

específico. Porém, essa troca acontece de forma fragmentada. Pois o indivíduo que está proporcionando a troca de conhecimento pode não ser o mais adequado dentro da organização para falar do assunto abordado. Conclui-se que existe uma profusão do conhecimento nas organizações, mas sua existência não assegura o uso de forma adequada.

Há alguns fatores que dificultam essa transferência de conhecimento. Eles retardam ou impedem parte do conhecimento à medida que ele tenta se difundir pela organização. Davenport e Prusak (2004, p. 117, 118) listam os mais comuns: “falta de confiança mútua, diferentes culturas, vocabulários e quadro de referência, falta de tempo e de locais de encontro, ideia estreita de trabalho produtivo, status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento, falta de capacidade de absorção pelos recipientes, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui” e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

2.2.1. Transferência de conhecimento entre unidades internacionais

Com as empresas atuando de forma global, criar e transferir conhecimento para outros países e outros contextos de negócios é uma das vantagens competitivas das organizações multinacionais. Entretanto, estudos mostram que essa transferência de conhecimento quando associada à cultura e distância geográfica se torna mais difícil (ORSI; BERTOIA; LIMA, 2015).

Apesar de ser uma vantagem competitiva, as organizações encontram dificuldades para a transferência de seu capital intelectual. Andersson et al (2002 apud Orsi, Bertoia, Lima, 2015) acreditam que isso depende da capacidade de absorção de conhecimento pela subsidiária e que tal capacidade pode ter um papel estratégico dentro da transferência de conhecimento para outras subsidiárias. Em pesquisas realizadas Sumelius e Sarala (2008 apud Orsi, Bertoia, Lima, 2015) mostraram que a troca de conhecimento técnico contribui para o desenvolvimento da subsidiária, enquanto a troca de conhecimento de negócios não apresenta significativo efeito em seu desenvolvimento, sugerindo que a subsidiária pode aprender mais com seus stakeholders por causa da cultura e características específicas de cada região. Ou seja, a transferência de conhecimento pode ser feita de várias maneiras dentro e entre uma organização, sendo importante considerar a aprendizagem individual de cada unidade.

2.3. Aprendizagem organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional (AO) vem sendo amplamente estudado na área de ciências sociais e aplicadas e possui uma linhagem distinta nos estudos de administração. A literatura é ampla e ramificou-se para incluir insights da psicologia, sociologia, economia e outras ciências (ANTONELLO; GODOY, 2011).

De acordo com Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), a principal distinção entre autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional é o fato de a mesma ser abordada como um processo técnico ou social. Segundo os autores, a abordagem técnica diz que a AO refere-se ao processamento e interpretação de informações interiores e ou exteriores à organização, podendo essas ser tanto quantitativas, quanto qualitativas (HUBER apud EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAUJO, 2001).

É nessa escola de pensamento que surgem as contribuições de autores como Argyris e Schön (1996), a respeito da existência de dois tipos de aprendizagem, a do tipo *single-loop* e a do tipo *double-loop*. A primeira aprendizagem busca a manutenção do conhecimento, é uma aprendizagem instrumental. Para os autores, esse tipo de aprendizagem detecta e corrige o erro, porém os valores e normas (relacionados com a qualidade do produto, nível de vendas, entre

outros) permanecem inalterados. Por outro lado, a aprendizagem do tipo double-loop resulta em mudanças nos valores, princípios e no modelo vigente. Este tipo de aprendizagem foca na correção do erro depois da revisão dos valores inerentes ao modelo, e é o mais adequado para transformações na cultura organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Para Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), a abordagem da aprendizagem organizacional como um processo social refere-se à maneira com a qual os indivíduos atribuem significado as suas experiências de trabalho. Percebe-se, portanto que, essa perspectiva defende que a aprendizagem surge com o produto das interações sociais que ocorrem no ambiente natural de trabalho.

2.3.1. O processo de aprendizagem organizacional

DiBella e Nevis (1999), defendem que existem três critérios essenciais para a aprendizagem organizacional: o primeiro critério é a incorporação de novas habilidades, atitudes, valores e comportamentos que são criados ou adquiridos à medida que o tempo passa. Isto significa converter experiências em novos produtos, valores, normas, comportamentos e atitudes frente ao mercado. O segundo é a apropriação de tudo o que é aprendido por alguma unidade coletiva. A AO não está relacionada com a aprendizagem de um indivíduo, mas como indivíduos e grupos de trabalho, que juntos, aprendem com base na experiência coletiva. E o último é a permanência dos novos valores, normas, comportamentos e atitudes na organização ou no grupo, mesmo após a saída dos indivíduos envolvidos na transferência do conhecimento. Isto é, mesmo com a mudança, realocações ou aposentadoria de seus colaboradores, a organização deve ter capacidade de reabsorver os conhecimentos.

2.3.2. Organizações que aprendem

Para Senge (2005), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, e para construir uma organização que aprende é necessário levar em conta as disciplinas essenciais, que são: domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico que é a 5ª disciplina, pois ela que integra as outras. O pensamento sistêmico lembra que a soma das partes pode exceder o todo.

De acordo com Senge (2005), o domínio pessoal possui dois níveis. O primeiro é o esclarecimento contínuo do que é mais importante, e o segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza. Portanto, neste contexto, o autor afirma que aprender não é adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se pretende.

Em relação aos modelos mentais Senge (2005) afirma que eles não apenas determinam a forma de entendimento do mundo, mas também como agir. Quando se tem a crença de que não se pode confiar nas pessoas, o indivíduo age de forma diferente do que agiria se acreditasse que as pessoas são dignas de confiança. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, pois veem detalhes diferentes (SENGE, 2005). Portanto é necessário que a organização esteja atenta e mantenha o modelo mental alinhado aos objetivos corporativos.

De acordo com Senge (2005), as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Juntas, essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que penetra a organização e dá coerência as atividades.

Segundo Senge (2005), a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente

desejam. De acordo com o autor, ela baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada, e também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas por indivíduos talentosos.

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina. Para Senge (2005), é essa disciplina que integra as outras, promovendo uma inter-relação e ressaltando que a soma das partes pode exceder o todo. O autor cita que sem o pensamento sistêmico a semente da visão é plantada em terreno árido, sem gerar base para transformar a visão em realidade no futuro.

2.4. Expatriação

De acordo com Freitas (2006, p. 48), “O fenômeno da expatriação consiste de uma experiência de mão dupla que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos”.

Conforme afirma Câmara (2006), a expatriação é caracterizada por traços distintivos: Implica uma colocação no estrangeiro por um período alargado, tipicamente de 3 anos, renovável por períodos adicionais se houver acordo entre as partes; Mantém o vínculo laboral à empresa-mãe, embora não ao cargo de origem; A relação hierárquica, bem como a responsabilidade pelo pagamento de remuneração e regalias transferem-se para a subsidiária de destino; Tem o direito à reintegração na empresa-mãe, como a contagem da expatriação como tempo de serviço e à colocação em cargo que seja compatível com o seu perfil de competências.

2.4.1. O processo de expatriação

O processo de expatriação deve ser precedido por etapas preparatórias, de acordo com a cultura e características particulares de cada empresa, é criado um processo exclusivo para o recrutamento e seleção dos candidatos, levando em consideração as competências comportamentais, de gestão e liderança, perfil psicológico, assim como a flexibilidade para adaptação às mudanças, pessoas, ambientes, a situação familiar do candidato (CÂMARA, 2006). Conforme comenta Câmara (2006), depois desta etapa inicia-se o processo de preparação, este se estende à família que acompanha o expatriado, cuja boa adaptação também irá influenciar no bom desenvolvimento do expatriado.

Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987 apud Câmara 2006), desenvolveram um modelo tipificando a formação pré-expatriação, dividindo-a em três níveis de profundidade, quando a permanência do expatriado no exterior tiver prazo determinado entre dois e doze meses, o mesmo deve receber orientação e formação durante o período mínimo de uma a quatro semanas; acima de um ano de expatriação, deve compreender um período de um a dois meses de formação; de um mês ou menos, deve receber até uma semana de formação, com utilização de estudos de caso, formação da língua e *briefing* sobre o local. Posterior a isso são executados os trâmites legais, como a definição e confecção do contrato com todas as devidas cláusulas e detalhes pré-acordados. Nessa etapa é preparada toda a documentação relacionada à migração do expatriado para o país de destino.

Câmara (2008) pontua como pontos críticos para o sucesso a serem observados dentro da missão do expatriado, as habilidades para identificar e desenvolver o talento local, entendendo que será necessário um colaborador preparado para sua substituição após o término da expatriação, a efetiva transferência de conhecimento para os gestores locais, além de assegurar o desenvolvimento ou os objetivos e metas do negócio no país de acolhimento.

De acordo com Camara (2008), no caso do expatriado ser um CEO seu superior na sede deverá lhe aplicar uma avaliação de desempenho no mínimo uma vez a cada 12 meses, não sendo

o expatriado um colaborador de cargo hierárquico muito alto, o correto é que o feedback seja aplicado pelo seu superior direto na subsidiária.

2.4.3. Processo de Repatriação

De acordo com Dowling e Wech (2004, apud Câmara 2008), o processo de repatriação possui quatro fases. A primeira delas é a preparação, que deve ser feita com antecedência e dar ao expatriado informação adequada sobre o novo posto de trabalho ou as oportunidades de colocação futuras. A segunda relaciona-se à deslocação física do expatriado e da família de regresso ao país de origem e os cuidados tomados com o transporte dos seus pertences. A terceira fase trata da transição, que consiste na resolução dos problemas colocados pelo regresso no país, tais como acomodação temporária, escola para os filhos, revalidação de documentação, que a empresa-mãe freqüentemente assegura em regime de outsourcing. A quarta fase consiste no reajustamento que implica lidar com questões como as mudanças ocorridas na empresa-mãe, o choque cultural no retorno e as expectativas de carreira. Os autores comentam que esta última é a que origina mais queixas dos interessados, por ser mal gerida.

A empresa deve desenvolver estruturas e processos para que no retorno o expatriado tenha plenas condições de executar suas atividades na empresa além de desenvolver, aplicar e fazer uma transferência efetiva do conhecimento, habilidades e experiências adquiridas durante a expatriação (CÂMARA, 2008).

2.5. A expatriação como ferramenta para a aprendizagem organizacional

Segundo Nunes et al. (2008), vantagem competitiva ocorre quando uma empresa tem a capacidade de alcançar resultados consistentemente superiores aos dos competidores. Os autores afirmam existir diversas abordagens que explicam como as organizações obtêm a vantagem competitiva. Entre elas, encontram-se as correntes da Teoria dos Recursos da Firma (Resource Based View) e a Teoria das Capacidades dinâmicas (BARNEY, 1991 apud NUNES et al., 2008). O autor explica que a primeira teoria baseia-se no entendimento de que a vantagem competitiva da organização está respaldada nos próprios recursos da firma (sejam eles físicos, financeiros, tangíveis ou intangíveis) e nas competências desenvolvidas por ela, pois para que uma empresa obtenha vantagem competitiva sustentável, é necessário que o recurso que a diferencia obedeça aos critérios de valor (deve agregar valor ao negócio), raridade (outras empresas não possuem o recurso valioso), imitabilidade (deve ser tarefa difícil, para os competidores, imitar o recurso) e organização (é necessário que a empresa esteja organizada para explorar o recurso em sua totalidade).

Nunes et al. (2008), classificam a segunda teoria, a das Capacidades Dinâmicas, como uma evolução da primeira, e estabelece que, para que uma organização obtenha vantagem competitiva, não basta apenas que ela possua um recurso valioso, raro, difícil de imitar, e que ela esteja organizada para explorá-lo em sua totalidade. É necessário também que ela possua capacidade de resposta às mudanças, inovação, e capacidade gerencial de coordenar e aprimorar as competências internas e externas da empresa e alocá-las da melhor forma.

Retomando o conceito de aprendizagem de circuito duplo (*double loop*) (ARGYRIS; SCHÖN, 1996), pode-se relacioná-lo com a necessidade de aprimorar competências e formas de gestão imposta pela teoria das capacidades dinâmicas.

Para Nunes et al. (2008), a aprendizagem *double loop* envolve a análise de informações que permitam fazer uma comparação com os modelos de negócios externos com a estrutura vigente

na organização, para que, em seguida, se possa questionar a estrutura vigente e propor ações corretivas, desenvolvendo novas competências e mudando o modelo de negócios.

2.5.2. A globalização e o executivo global

De acordo com Nunes et al. (2008), a globalização levou a uma incontestável expansão da mobilidade de recursos das organizações em geral, tanto os financeiros quanto os tecnológicos ou humanos. As empresas, diante da abertura econômica possibilitada pela globalização e na busca do seu crescimento, passaram a internacionalizar suas operações. Essa mudança na dinâmica organizacional implica em novas demandas que as empresas devem atender.

O contexto do modelo pós-industrial e da globalização demanda, por parte das empresas, maior capacidade de coordenação de uma complexa rede de relacionamentos e de otimização de recursos na cadeia produtiva (recursos esses que possuem mobilidade), e, acima de tudo, um estreitamento dos relacionamentos intra e interorganizacionais (NUNES et al., 2008, p.21).

Como forma de adaptar-se ao cenário mutável e complexo caracterizado pela globalização, as empresas tem buscado gerenciar seu repertório de competências por meio do investimento na mobilidade de seu pessoal, especialmente daqueles que exercem cargos de gestão (FREITAS, 1999 apud NUNES et al., 2008).

Nota-se, portanto, que a mobilidade de funcionários tem sido técnica usada pelas empresas para promover o desenvolvimento de competências necessárias para que se obtenha vantagem competitiva no contexto atual.

De acordo com Freitas (1999, apud Nunes et al. 2008), para enfrentar os desafios trazidos pelo contexto da gestão globalizada, aumenta a demanda por um executivo que saiba viver e obter vantagens competitivas desse contexto: o executivo global. A autora complementa que o novo universo em que as organizações estão inseridas exige a existência de equipes multidisciplinares, com formação contínua, detentora de competências raras, com grande mobilidade espacial e grande potencial de adaptação.

Nunes et al. (2008), afirmam que o desafio das empresas nesse contexto é identificar os profissionais com melhor adaptação à essa nova dimensão global, e desenvolver, nesse profissional, as competências necessárias designadas pelo perfil do executivo global. Segundo os autores, uma estratégia que tem sido utilizada para auxiliar nesse processo de desenvolvimento é a expatriação.

(...) missões de longo prazo, consideradas, de uma maneira geral, as estrategicamente mais poderosas no que tange ao desenvolvimento do perfil do “executivo global”, uma vez que implica uma exposição mais longa e ampla do executivo a cultura(s) diferente (s) e conseqüentemente um processo mais consistente de aprendizagem (NUNES et al., 2008, p.25).

3. Metodologia

Buscando atender o objetivo do estudo, foi utilizada a pesquisa exploratória e qualitativa. Para Acevedo e Nohara (2010), o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno estudado, permitindo que o pesquisador delinieie de forma mais precisa o problema da pesquisa e segundo Richardson (2007), a pesquisa qualitativa é a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, sem visar à produção de medidas quantitativas de comportamentos ou características de um grupo. Este estudo foi realizado por meio da pesquisa de campo, pois visa o

acúmulo de informações sobre os fenômenos (BARROS; LEHFELD, 2008). Neste caso, a maior quantidade de informações sobre como se dá o processo de expatriação na multinacional estudada e se existe a influência deste no processo de aprendizagem organizacional.

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória por buscar um melhor entendimento por meio de um levantamento de campo do processo de aprendizagem organizacional por meio da expatriação. Utilizou-se a abordagem de pesquisa qualitativa para a melhor compreensão de como ocorre a aprendizagem organizacional no processo de expatriação, por meio das informações coletadas com funcionários expatriados, bem como com as informações coletadas com a empresa.

Segundo Richardson (2007), entrevistar um indivíduo é o ato de perceber o realizado entre duas pessoas, então a entrevista foi à técnica de coleta de dados utilizada para esse estudo.

O objeto de estudo da pesquisa foi à subsidiária brasileira de uma empresa multinacional. Foram entrevistados dois profissionais expatriados da subsidiária para a matriz e um profissional expatriado da matriz para a subsidiária. Para entender o processo do ponto de vista da organização, um funcionário da área de Recursos Humanos da empresa também foi entrevistado. As entrevistas foram realizadas mediante a utilização de roteiros semi-estruturados, um voltado para a área de Recursos Humanos, e outro voltado para os funcionários expatriados. Foram dois roteiros com o intuito de coletar informações de pontos de vista e percepções diferentes do processo de expatriação e como se dá a aprendizagem nesse processo, dentro da organização. Os blocos de perguntas foram divididos em três: expatriação, transferência de conhecimento e aprendizagem organizacional, com um total de doze perguntas para cada um. A aplicação foi feita no local de trabalho dos entrevistados com uma duração de aproximadamente duas horas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Para os autores, a elaboração da análise é feita em três níveis: Interpretação: verificação das relações entre as variáveis independentes e dependentes, e da variável interveniente (anterior à dependente e posterior à independente), a fim de ampliar os conhecimentos sobre os fenômenos (variável dependente); Explicação: esclarecimento sobre a origem da variável dependente e necessidade de encontrar a variável antecedente (anterior às variáveis independente e dependente); Especificação: explicitação sobre até o ponto de relações entre as variáveis independente e dependente são válidas (como, onde e quando).

Após a transcrição, os dados foram interpretados com o intuito de explicar se o objetivo proposto no início do trabalho foi alcançado e como ele pode apontar para empresa pontos que podem ser feitos no processo de expatriação a fim de melhorar a aprendizagem da organização.

4. Análise dos resultados

O processo de expatriação na empresa inicia-se pelo departamento denominado “Mobilidade Global”, situado na matriz. Este departamento tem como objetivo suportar o colaborador nos assuntos referentes ao seu cargo e garantir que a política e os procedimentos sejam aplicados corretamente de acordo com o modelo de governança.

Uma área interna desse departamento é responsável por identificar as oportunidades de cargos disponíveis na matriz ou em outras subsidiárias e fazer a conexão dessas vagas com os talentos disponíveis. Por talentos disponíveis entendem-se os profissionais interessados em desenvolver carreira internacional e que atendem os pré-requisitos da função, conforme explanação do expatriado 2:

Existe um programa oficial (...) e dentro dessas discussões eles cruzam as necessidades de posições regionais, globais e posições dentro das subsidiárias (E2).

É importante ressaltar que esse interesse pela carreira internacional deve ser previamente estabelecido pelo colaborador na ferramenta de avaliação de desempenho, conforme as palavras do E1: *“Você tem que colocar lá [na ferramenta] que você tem a ambição de ir para fora”*.

A divulgação da oportunidade bem como a indicação de candidato é feita pelos superiores da área envolvida no processo, e não necessariamente pelo RH, como é caracterizado nas explicações do expatriado 1:

Essas informações vieram para o vice-presidente de finanças da subsidiária, e ele na época conversou com o meu chefe, aí eles discutiram os pré-requisitos e sabiam que eu queria ir, aí eles me colocaram no processo seletivo (E1).

A empresa desenvolveu seu processo exclusivo para recrutamento e seleção dos candidatos, verificando e avaliando competências específicas necessárias, como competências comportamentais, de gestão e de liderança, perfil psicológico, entre outros (CÂMARA, 2008). Os funcionários selecionados passam por um processo de seleção interno, no qual todas as subsidiárias interessadas enviam um representante para participar.

Após a seleção do funcionário que será expatriado, existe uma série de documentação e etapas a serem seguidas: carta com as informações a respeito de salário, moradia, tempo de duração, férias, feriados, suporte a família, segurança, custo de vida, transporte e viagens de retorno ao país de origem; processo de visto; exames médicos e curso de língua.

Durante e após a expatriação, o profissional é acompanhado pelo RH da matriz e pelo da subsidiária, que são responsáveis pelo suporte e pela avaliação dos expatriados. Vale ressaltar que essas informações estão no manual do expatriado da empresa, porém, durante as entrevistas observou-se que isso nem sempre acontece na prática, conforme explicação do E1: *“Eu não tive o suporte da empresa (...) o processo de RH da matriz é um pouco diferente do daqui [subsidiária]. Aqui [subsidiária] o RH está mais no seu dia a dia. Lá [matriz] não, você que tem que procurá-los”*.

Observa-se que a empresa não segue um processo de expatriação formal, conforme caracterizado por Câmara (2008), pois não implica exclusivamente um período de três anos, que é um dos traços distintivos da expatriação segundo o autor.

Diante do exposto, percebe-se também que o processo de expatriação na empresa em estudo não é um processo tão definido pelo RH na subsidiária, sendo gerido em grande parte pelo RH da matriz.

A área de recursos humanos afirma que o que leva a empresa a expatriar seus funcionários é a intenção de desenvolver competências de liderança e possibilitar a troca de conhecimento, conforme explicação *“O objetivo da expatriação é a troca de experiências e desenvolvimento de líderes, visando a construção de uma cultura de alta performance”* (RH).

Pode-se relacionar a intenção da empresa ao expatriar seus colaboradores ao conceito de investimento na mobilidade de pessoal para desenvolvimento de competências (FREITAS, 1999 apud NUNES ET AL, 2008), pois segundo os autores, a expatriação surge como resposta ao cenário mutável e complexo, no qual as empresas precisam gerenciar competências, principalmente dos que exercem cargos de liderança.

Percebe-se que a matriz ao selecionar os funcionários que serão expatriados alinha os objetivos da organização com os objetivos pessoais dos funcionários. Para que o funcionário seja expatriado, é necessário que ele tenha divulgado esse interesse previamente na ferramenta de avaliação de desempenho. Posteriormente, a matriz faz a ligação entre as vagas disponíveis com os funcionários dispostos a serem expatriados. Observa-se nesse ponto que a empresa faz o alinhamento entre os objetivos da empresa e do funcionário e seus modelos mentais (SENGE,

2005), conforme explanação do RH: “*É uma maneira eficaz de alinhar expectativas, repassar os objetivos da companhia e os objetivos pessoais*”.

A área de recursos humanos afirma que o desenvolvimento do funcionário expatriado é medido pelo processo de avaliação de desempenho, da mesma forma que ocorre com os demais funcionários. Sendo assim, percebe-se que não existe uma ferramenta de avaliação de desempenho específica para os expatriados. Conforme relata o entrevistado:

No último dia eu recebi o *feedback* da matriz, o VP de *supply chain* passou formalmente para o RH local e para o meu gestor qual foi o meu desempenho e quais os pontos de melhorias (...) Não existe nada do RH local, dele [RH] falar vamos ver se você aprendeu os conhecimentos ou se está utilizando isso aqui [subsidiária]. Isso não tem (E1).

Os expatriados entrevistados relatam ter percebido desenvolvimento, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. O E1 relata ter percebido um grande desenvolvimento, principalmente por ser solteiro e ter viajado sozinho. Nesse ponto, o funcionário relata ter aprendido a lidar com tarefas cotidianas (como limpar a casa, fazer compras, se locomover na cidade etc.), e ter que adaptar-se a um país com costumes e culturas diferentes, foi de grande importância para o seu autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, conforme comenta: “*Isso me ajudou não só no pessoal, mas também no profissional de uma forma muito grande. Saber o que eu ia fazer, conhecer a cultura, me adaptar, entrar no meio daquela sociedade ali*” (E1).

Além disso, o funcionário relata ter se desenvolvido profissionalmente por meio da vivência no ambiente estratégico, na matriz, onde ocorrem as principais decisões do negócio, conforme comenta: “*Ali você sai um pouco da operação que hoje é de um país e vai para um cenário que é de tomada de decisão*” (E1).

O desenvolvimento da capacidade de adaptação percebido pelo funcionário desenha um perfil de profissional com alta capacidade de adaptação, mobilidade espacial e formação contínua, trazendo à luz o perfil do “executivo global” (FREITAS, 1999 apud NUNES ET AL, 2008). Observa-se que a empresa possui a intenção de expatriar seus funcionários para melhor desenvolvê-los, especialmente no que se refere a competências de liderança. Verifica-se também que ocorre o desenvolvimento pessoal e profissional, sendo este último relacionado às competências funcionais e capacidade de adaptação. Esse desenvolvimento é percebido pelo funcionário expatriado, mas não é mensurado pela área de recursos humanos, uma vez que o desempenho relacionado à expatriação não é avaliado separadamente sendo este verificado, somente por meio da ferramenta de avaliação de desempenho já utilizada na empresa.

Observa-se que a empresa não gerencia a transferência do conhecimento adquirido na experiência de expatriação. Isto é, quando o funcionário retorna à matriz, não há um incentivo por parte da área de recursos humanos para que ocorra a disseminação dos novos conhecimentos. É importante ressaltar que essa disseminação ocorre de fato, porém ela parte da iniciativa do próprio colaborador expatriado em compartilhar as informações.

Quando questionado se houve um acompanhamento formal por parte do RH no compartilhamento da experiência vivida, o expatriado 1 respondeu:

Não tive acompanhamento nenhum. Houve um bate papo informal com a vice-presidente de recursos humanos. Os demais só vieram conversar porque são meus amigos (...). Se eu te falar que existe formal, não, não existe (E1).

Ou seja, o conhecimento é transferido independente se existe ou não gerenciamento desse processo e ele ocorre de forma formal e informal (DAVENPORT; PRUSAK, 2004).

Quanto à implementação dos novos conhecimentos adquiridos verifica-se que, quando ele ocorre parte de uma iniciativa do funcionário e não de um incentivo formal da área de recursos humanos. Os entrevistados comentaram ter aplicado novos modelos de trabalho em seu dia-a-dia

após a experiência de expatriação, foi criado um novo conhecimento expresso na forma de um novo modelo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Embora a empresa incentive a inovação de processos, alteração de modelos, benchmark, entre outros, verifica-se que não existe um incentivo de aplicar as melhorias percebidas pelo expatriado no momento em que ele teve contato com o modelo matricial. Isto é, verifica-se que a empresa não possui um método de transferência de conhecimento específico para o caso da expatriação.

Verificou-se que uma barreira importante para a disseminação do conhecimento é o método de avaliação de desempenho vigente, pois remete a uma “falta de confiança mútua” entre os colegas de trabalho da subsidiária (DAVENPORT; PRUSAK, 2004). Essa avaliação acontece da forma 360°, onde todos são avaliados por todos da equipe, conforme fala de E3: “*aqui [empresa] você é avaliado o tempo todo*”.

Observa-se que esta avaliação é uma forma que o funcionário tem para manifestar seu trabalho e ser reconhecido pelo mesmo. Desse modo, a troca de informações entre colegas de trabalho na subsidiária se torna precária, pois na maioria dos casos o funcionário tem receio em partilhar seus conhecimentos para o colega devido à possibilidade de esse último receber o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Porém, o inverso parece ocorrer quando a troca de informações acontece entre subsidiárias ou entre matriz e subsidiária, pois isso não prejudica o mérito interno do funcionário, pelo contrário, aumenta a exposição de seu trabalho assim como aumenta também sua rede de relacionamentos. Conforme explanação dos entrevistados:

O funcionário pensa: eu quero mostrar serviço, então, se eu fiz uma coisa legal eu não vou passar para o outro, porque ele pode implementar e ganhar o mérito e eu não (...) você acaba lidando com barreiras individuais (...) só depois de implementar penso em passar a informação adiante (E1).

Podemos ver pelo lado positivo e negativo, positivo porque gera desejo das pessoas crescerem, serem melhores que as outras (...) por outro lado, pode criar vários grupos ou fechar um pouco as pessoas (E2).

Por fim, evidencia-se que a empresa não está estruturada para absorver e disseminar conhecimento adquirido no processo de expatriação. O conhecimento adquirido pelos funcionários durante o período em que estão expatriados é disseminado se os mesmos possuem esse interesse e meios para essa disseminação, pois não existe um encorajamento da área de recursos humanos para tal. Da mesma forma, a implementação de novos modelos e práticas decorrentes da aprendizagem no processo de expatriação só ocorre por iniciativa do funcionário, isto é, sem o incentivo formal da área de recursos humanos.

A aprendizagem organizacional não está relacionada apenas com a aprendizagem de um indivíduo, mas como um grupo que aprende com base na experiência coletiva (DIBELLA; NEVIS, 1999). Dessa forma, é necessário avaliar a aprendizagem do grupo e não apenas a aprendizagem de um expatriado.

De acordo com as entrevistas realizadas, a maior aprendizagem que se observa na empresa se refere aos comportamentos e atitudes (DIBELLA; NEVIS, 1999), que são criados à medida que a expatriação termina. Primeiro, observou-se uma aprendizagem relacionada a processos organizacionais, e em seguida observou-se uma aprendizagem relacionada às competências funcionais.

No que se refere aos processos, verificou-se aprendizagem do tipo *single-loop* caracterizada pela manutenção do conhecimento, ou seja, a empresa detecta e corrige o erro do processo, porém os valores e normas permanecem inalterados (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Observou-se que o fluxo do conhecimento não é unilateral. Isto é, existe a situação em que o expatriado leva o conhecimento da subsidiária para a matriz, e por outro lado, existe a situação em que o expatriado da matriz vem até a subsidiária para trazer o conhecimento global.

Para o caso do E2, observou-se uma aprendizagem que promoveu a alteração dos padrões vigentes. Ele teve o papel de trazer um modelo funcional da matriz para a subsidiária, que foi a implementação do conceito de “Parceiro de Negócios”, conforme explanação: “*No Brasil era muito cru essa função (...) eu cheguei com o objetivo, com o papel de integrar um pouco o time de finanças com os outros times da empresa*” (E2). Ou seja, um dos objetivos de sua expatriação foi de promover a aprendizagem organizacional para a subsidiária no que se refere à alteração dos padrões, remetendo uma aprendizagem do tipo *double-loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Quando questionados sobre o que mudou na forma de trabalhar após a expatriação, todos os expatriados comentam ter percebido uma alteração na forma com que executam suas atividades, seja em relação aos processos ou às competências.

Foi possível para eu entender como lidar com gerentes seniores, entendendo como eles recebem as informações dos países e como eles processam as mesmas, entendendo também o processo de decisão deles, que me ajudou a pensar e trabalhar a informação do jeito que ele precisa para a tomada de decisão, buscando evitar retrabalhos (E1).

Quando eu comecei no programa de *trainee* eu tinha pouca experiência e tinha acabado de sair da faculdade. A ideia era pegar pessoas cruas para poder utilizar as características pessoais delas e desenvolver as competências profissionais (...) fiquei muito mais organizado no lado profissional, desde o jeito como gerenciar os e-mails, agenda, como gerenciar pessoas, contatos e *follow up* (E2).

Principalmente essa questão de não ter equipe, se eu precisar de uma informação eu tenho que correr atrás, entrar no sistema (...) quando vou para uma discussão eu estou muito mais preparado do que eu estava no Brasil porque eu dependia de um time de muitas pessoas para me alimentar de informações e baseado nessas informações que eu ia para uma discussão, então eu não tinha todo o embasamento. É difícil uma pessoa sair de uma discussão comigo hoje com dúvidas das informações que eu montei (E3).

Observa-se que a percepção do estímulo à aprendizagem organizacional por parte da empresa também é um ponto de divergência entre os entrevistados. Entretanto, de maneira geral, todos eles afirmam perceber o estímulo à aprendizagem por meio da ferramenta de avaliação de *performance*, pelo fato da aprendizagem ser um dos comportamentos esperados dos colaboradores em sua atuação na companhia.

DiBella e Nevis (1999), estabelecem a existência de três critérios para a aprendizagem organizacional: novas habilidades, atitudes, valores e comportamentos são adquiridos; o novo conhecimento adquirido torna-se propriedade de alguma unidade coletiva; e o novo conhecimento permanece com a organização, ainda que o indivíduo que iniciou sua disseminação tenha saído da empresa.

É evidente que novos conhecimentos, habilidades e atitudes foram adquiridos pelos funcionários expatriados e disseminados para o grupo em que os mesmos trabalham, uma vez que os mesmos comentaram terem conseguido alterar a forma como conduzem seu trabalho e refletir essas alterações em sua equipe. Sendo assim, os novos comportamentos tornaram-se propriedade das áreas em que os expatriados trabalham, isto é, os novos conhecimentos tornaram-se propriedade do grupo. Nesse ponto, pode-se confirmar a existência dos dois primeiros critérios para a aprendizagem organizacional (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Entretanto, verificou-se que a disseminação e implementação dos novos conhecimentos foi realizada de forma voluntária e individual pelo expatriado, sem o suporte e interferência da área

de recursos humanos. Nesse caso, não é possível afirmar que o conhecimento permaneceria com organização (DIBELLA; NEVIS, 1999), caso o expatriado em questão viesse a deixar a empresa, pois, uma vez que não há um reforço do RH em administrar esses conhecimentos, a permanência do mesmo na organização dependerá da permanência do funcionário que o disseminou.

Verifica-se, portanto, que a aprendizagem organizacional na empresa em estudo se dá de forma incompleta, não sendo verificada a existência dos três critérios para a aprendizagem organizacional (DIBELLA; NEVIS, 1999).

5. Considerações finais

A pesquisa teve como objetivo geral identificar os fatores que influenciam a aprendizagem organizacional no processo de expatriação por meio de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando-se da entrevista como técnica de coleta de dados em uma empresa multinacional.

Pelo estudo realizado, observou-se que os fatores que influenciam a aprendizagem organizacional no processo de expatriação estão divididos de acordo com a influência que exercem, sendo ela positiva ou negativa. Entre os positivos estão: (i) o perfil do funcionário: sua capacidade de adaptação, vontade de aprender, pré-disposição a viajar, conhecer pessoas e culturas diferentes; (ii) o método de avaliação de desempenho vigente na empresa: a empresa utiliza o método de avaliação 360° que contribui positivamente porque o funcionário, que está sendo avaliado por todos seus *stakeholders*, dissemina o conhecimento com superiores na intenção de ser reconhecido pelo trabalho desenvolvido; (iii) a empresa fortalece a atitude relacionada à aprendizagem em seu processo de avaliação de performance, pois esse é um dos comportamentos desejáveis na atuação do funcionário, contribuindo para que a aprendizagem seja um valor intrínseco do mesmo; e (iv) o nível hierárquico do funcionário pode contribuir para definir o sentido da aprendizagem organizacional. Isto é, dependendo do cargo na cadeia hierárquica, o indivíduo pode ser expatriado para outra unidade para promover a aprendizagem organizacional no país de destino. Já os funcionários de cargo mais baixo na cadeia hierárquica são expatriados para adquirir conhecimento e promover a aprendizagem na sua empresa-mãe, após o seu retorno.

Entre os fatores que influenciam negativamente a aprendizagem no processo de expatriação, estão: (i) a não mensuração do desenvolvimento dos expatriados, pois não verifica o nível de aprendizagem adquirida na experiência; (ii) a falta do incentivo por parte da área de recursos humanos para que ocorra a disseminação dos novos conhecimentos adquiridos. Isto é, o conhecimento torna-se propriedade do expatriado e sua disseminação ocorre somente por iniciativa dele. Caso ele venha a deixar a companhia, o conhecimento também deixa a empresa; e (iii) embora a avaliação 360° contribua para a visibilidade do funcionário, ela também pode inibir a disseminação do conhecimento adquirido com os pares, pois o indivíduo tem receio de compartilhar informações e não ter o mérito pelo trabalho desenvolvido.

Verificou-se que a empresa utiliza a expatriação com a intenção de desenvolver competências e possibilitar a troca de conhecimento, e os funcionários percebem esse desenvolvimento no âmbito pessoal e profissional. Entretanto, a área de recursos humanos não mensura esse desenvolvimento, uma vez que expatriados e demais funcionários são avaliados por meio da mesma ferramenta.

Identificou-se que a empresa não está estruturada para absorver e disseminar conhecimento adquirido no processo de expatriação, pelo fato de não incentivar essa disseminação e não

encorajar formalmente a implementação de novas práticas e melhores formas de condução do trabalho que tenham sido observadas durante a experiência internacional.

Verificou-se a aprendizagem do tipo *double-loop* (ARGYRIS;SCHON, 1996), em todos os expatriados entrevistados, pois foi percebida uma alteração dos valores e dos princípios vigentes até então. Porém, trata-se de uma aprendizagem fragmentada, na qual o indivíduo aprendeu, mas esse aprendizado não foi verificado pela organização, uma vez que o indivíduo que foi expatriado traz novos conhecimentos, mas sua implementação depende somente da sua iniciativa. Isto é, caso o expatriado deixe a empresa, levará consigo o conhecimento adquirido (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Como toda pesquisa acadêmica, este estudo também apresenta limitações. A quantidade de empresas estudadas e o número de profissionais entrevistados restringem as análises, pois cada profissional imprimiu suas percepções pessoais na entrevista, apresentando subjetividade para algumas questões. O fato de ter sido entrevistado apenas um funcionário do RH que executa atividades relacionadas à parte burocrática do processo de expatriação e não uma equipe de gestão de pessoas com visão de desenvolvimento organizacional também limita o presente estudo.

Diante disso, recomenda-se, para pesquisas futuras, aplicar o presente estudo em maior número de empresas do mesmo segmento para analisar se o resultado encontrado nesta pesquisa é algo comum ao setor. Sugere-se também, considerar para a realização de um novo estudo colaboradores do RH relacionados à área de desenvolvimento, que podem fornecer informações importantes no que se refere ao desenvolvimento de expatriados. Por fim, recomenda-se a consideração dos aspectos culturais (nacionais e internacionais) e sua interferência no processo de aprendizagem.

Com base na literatura abordada e na pesquisa de campo realizada, evidenciou-se que a expatriação pode (e deve) ser utilizada como uma ferramenta efetiva de desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional, e que ela leva à aprendizagem não só do funcionário como da organização em sua totalidade. Porém, para que isso ocorra é necessário que as empresas se atentem não só ao gerenciamento do processo da expatriação, mas também ao gerenciamento do conhecimento proveniente deste processo, seu compartilhamento e à implementação de mudanças decorrentes desse novo conhecimento.

Referências Bibliográficas

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3. ed., rev. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. Schmidt. **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: theory, method, and practice.** Reading: Addison-Wesley, 1996. v. (Addison-Wesley series on organization development)

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S.. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

CÂMARA, P. B. **Gestão de pessoas em contexto internacional.** Portugal: Dom Quixote, 2008.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional: em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999. 206 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem.** São Paulo: Educadores 1999.

EASTERBY-SMITH, M; ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FREITAS, M. E. de. Como vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias? São Paulo: EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações; 2000. Relatório de Pesquisa N° 7/2000.

FREITAS M. E. de. *FGV/EAESP, Especial Negócios Internacionais*, Expatriação de Executivos, GV- executivo, Vol. 5, n. 4, set-out 2006.

MENDENHALL, M. E., DUNBAR, E. ODDOU, G. R., **Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique.** Human Resources Management, Vol. 26, 1987: 331-345.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos.** (Debates em administração). São Paulo: Thomson, 2008.

ORSI, A.; BERTOIA, N.; LIMA, M. B. **Gestão internacional de recursos humanos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2015.

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, Vol.9, n. 4 Out-Dez 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBBEN, A. **Expatriados.com: um novo desafio para os rns interculturais.** Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 20. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SOARES, E. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas.** São Paulo: Atlas, 2003.