



**Universidade de
Aveiro
2012**

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**MARIA SUSANA DA
COSTA SILVA VAZ**

**GESTÃO DE EXPATRIADOS NO GRUPO TEKSID: UM
ESTUDO DE CASO.**



**Universidade de
Aveiro
2012**

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**MARIA SUSANA DA
COSTA SILVA VAZ**

**GESTÃO DE EXPATRIADOS NO GRUPO TEKSID: UM
ESTUDO DE CASO.**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Auxiliar com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Apoio financeiro da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Experienciei esta dissertação como um processo estimulante, como uma oportunidade de aprendizagem inigualável.

Dedico este trabalho:

- aos meus pais, que me fizeram crer que a vida com esforço tem um sabor especial;

- aos meus filhos, eternas sementes de um amor incondicional.

O júri
presidente

Doutor Amadeu Mortágua Velho da Maia Soares, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutor Joaquim Jose Borges Gouveia, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro.

Doutora Anabela Gomes Correia, Professora Coordenadora da Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal

Doutor Jose Arménio Belo da Silva Rego, Professor Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro (Orientador).

Doutor Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

Agradecimentos

No final de mais um desafiante projecto pessoal, importa reconhecer as pessoas que colaboraram para que fosse possível a concretização do mesmo.

Sou especialmente grata ao Professor Doutor Arménio Rego e ao Dr. Mário Amelotti. Ao Professor Doutor Arménio Rego, pelas orientações, pelas intervenções nos momentos decisivos, pela liberdade de trabalho que proporcionou e, por fim, pelo apoio abalizado na reflexão e aprofundamento dos objectivos que delineámos. Ao Dr. Mário Amelotti pela orientação na busca da melhoria contínua, pelas críticas sempre oportunas e construtivas, porque inspiravam confiança no meu potencial.

Aos colegas do grupo Teksid e Fiat que me acompanharam neste processo com importantes estímulos, explícitos ou implícitos, mas sempre mobilizadores para o investimento neste projecto.

À Fundação para a Ciência e a Tecnologia pelo apoio essencial, designadamente, através da concessão de uma bolsa de doutoramento em empresa.

À Universidade de Aveiro pela concessão de todas as condições essenciais para realizar este trabalho de investigação.

Aos amigos e os familiares que persistentemente provaram a sua compreensão, o carinho e o estímulo indispensáveis nesta trajectória.

A todas aquelas que mesmo não tendo um nome concreto ajudaram na concretização deste projecto pessoal com todo o apoio e disponibilidade prestados.

palavras-chave

Globalização, internacionalização, recursos humanos, expatriação.

resumo

Este trabalho visa contribuir para o debate de ideias, em Portugal, sobre as estratégias, políticas e práticas de mobilidade internacional, especialmente sobre a gestão de expatriados.

Num cenário de cada vez maior exigência, a crescente ênfase dada à gestão estratégica internacional de recursos humanos, quer ao nível das suas referências teórico-científicas, quer ao nível das suas preocupações práticas deve-se, particularmente, à percepção do capital humano enquanto elemento vital. Por conseguinte, a globalização, a internacionalização e a natureza transnacional e transcultural de muitas organizações conferem à matéria uma relevância e uma complexidade adicionais.

No que concerne à pesquisa desenvolvida, esta teve predominantemente um carácter descritivo, já que a investigadora descreve os factos resultantes, quer da observação participante, quer da não participante e da análise documental. Daqui decorre que a pesquisa não tem intuítos predominantemente académicos, embora seja meu objectivo produzir alguns contributos teóricos que enriqueçam a literatura sobre a matéria.

Assim, por meio de um estudo de caso, investigou-se a gestão de expatriados no grupo Teksid procurando responder a três questões essenciais. A primeira questão procura compreender quais as estratégias, políticas e práticas associadas à gestão de expatriados e respectivas dificuldades e desafios. A segunda questão procura analisar em que medida essas estratégias, políticas e práticas reflectem o que a literatura tem referido sobre a matéria. Por último, analiso quais as implicações das estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados do grupo Teksid para a filial portuguesa.

keywords

Globalisation, internationalisation, human resources management, expatriation.

abstract

This dissertation has the general purpose to discuss, in Portugal, the strategies, policies and practices in international mobility, especially in expatriates management.

In a scenario of big demands, the growing importance given to strategic human resources international, in terms of theoretical-scientific references and also in terms of practical concerns, is related to the perception of human capital as a vital element. Globalization, internationalization and transnational and transcultural nature of so many organizations give to the matter an additional relevance and complexity.

This investigation has mainly a descriptive character because the investigator describes the facts that result from participant and non – participant observation and from document analyse. Therefore this investigation doesn't have predominant academic targets, even if our goal is to produce some theoretical contributes that can enrich literature on this matter.

Using a case study, I started to investigate the expatriate management in Teksid group in order to answer three essential questions. The first one is related with the strategies, policies and practices associated to expatriates management and their difficulties and challenges. The second one discusses in what way those strategies, policies and practices reflect what the literature refers to this matter. At last, we analyse the implications the strategies, policies and practices of expatriate management of Teksid group have in Portuguese subsidiary.

Lista de Abreviaturas

GRH - Gestão de Recursos Humanos ou Gestores de Recursos Humanos

GEIRH - Gestão Estratégica Internacional de Recursos Humanos

GIRH - Gestão Internacional de Recursos Humanos

NPO - Nacionais do País de Origem (país da sede da organização)

NPA - Nacionais do País de Acolhimento (país de localização da filial)

NTP - Nacionais de Terceiro País (nem é o país da sede da organização, nem o da filial)

PLM - Performance and Leadership Management (gestão do desempenho e liderança)

ROI - Return on Investment (retorno do investimento)

RH - Recursos Humanos

Índice

Introdução.....	25	
1. Internacionalização das empresas e expatriação	26	
2. Objectivos da pesquisa.....	27	
3. Estrutura da tese.....	28	
4. Tipo de pesquisa	29	
Capítulo I - Globalização e implicações para a GRH.....	31	
1. Globalização e RH	32	
1.1. Internacionalização.....	33	
1.1.1 Estratégias de internacionalização e estratégias e práticas de RH.....	34	
2. GIRH.....	36	
3. GEIRH.....	40	
4. Diferentes estratégias, políticas e práticas de RH.....	42	
4.1. Homogeneização ou adaptação.....	43	
4.2. Envoltente interna e externa das organizações.....	45	
4.3. Factores “puxa” e “empurra”.....	47	
Capítulo	II	–
Expatriação.....	49	
1. Expatriados.....	50	
1.1. Vantagens.....	51	
1.2. Desvantagens.....	52	
1.2.1 Custos.....	53	
1.2.2 ROI.....	53	
1.3 Vantagens e desvantagens dos locais.....	55	
2. Opções organizacionais.....	56	
3. Sucesso.....	58	
4. Insucesso	60	
5. Localização de RH	63	
6. Formas alternativas à expatriação.....	64	
6.1 Impatriação.....	67	
6.2 Flexipatriação.....	69	

Capítulo III - Gestão dos expatriados.....	70
1. Recrutamento e selecção.....	71
1.1. Processo.....	72
1.2. Políticas.....	74
1.3. Práticas.....	76
1.4. Sistemas.....	77
1.5. Critérios.....	78
1.6. Modelos.....	82
1.7. Métodos e técnicas.....	84
2. Formação.....	86
2.1 Sobreposições conceptuais.....	87
2.2 Tipos.....	88
2.3 Estrutura e desenho.....	90
2.4 Métodos.....	91
2.5 Diferentes estilos de aprendizagem.....	94
2.6 Enquadramento temporal.....	95
2.7 Avaliação da eficácia.....	97
2.8 Vantagens vs custos.....	98
3. Compensação.....	99
3.1 Estratégias de negócio.....	102
3.1.1 <i>Balance-sheet</i>	103
3.2 Componentes.....	105
3.3 Variáveis influenciadoras.....	110
3.4 Requisitos e dificuldades.....	112
3.5 Alinhamento com os contextos organizacional e local.....	113
4. Adaptação transcultural.....	114
4.1 Factores que favorecem a adaptação.....	115
4.2 Curva em U.....	115
4.3 Proximidade vs distância entre culturas.....	118
4.4 Fidelidades às duas culturas.....	119
4.5 Estratégias de <i>coping</i>	120
4.6 O papel do cônjuge.....	121
5. Suporte.....	121
5.1 Considerações Gerais.....	121

5.2 Suporte familiar.....	124
5.3 Suporte aos repatriados.....	126
6. Gestão de desempenho	127
6.1 Objectivos.....	128
6.2 Avaliadores.....	128
6.3 Perspectivas.....	129
6.4 Factores de influência.....	129
6.5 Gestão de carreiras.....	130
7. Repatriação.....	133
7.1 Considerações gerais.....	133
7.2 Factores que afectam a repatriação.....	135
7.3 Choque cultural inverso.....	137
Capítulo IV – Método.....	140
1. Tipos e paradigmas.....	141
1.1 Tipos de investigação.....	141
1.2 Paradigmas.....	141
1.2.1 Particularidades do paradigma qualitativo.....	142
2. Estudo de caso.....	144
2.1 Considerações gerais.....	144
2.2 Taxonomias.....	145
2.3 Escolha do caso.....	147
2.4 Caracterização do grupo Teksid e sua população expatriada e repatriada.....	148
2.4.1 Grupo Teksid.....	148
2.4.2 População expatriada e repatriada.....	151
2.4.2.1 Expatriados.....	152
2.4.2.2 Repatriados.....	153
3. Etapas da pesquisa e técnicas.....	154
3.1 Revisão da literatura.....	154
3.2 Recolha de dados.....	154
3.2.1 Procedimentos usados.....	155
3.2.1.1 Triangulação.....	155
3.2.2 Observação participante.....	156
3.2.3 Observação não participante.....	157

3.2.3.1 Entrevistas.....	158
3.2.2.2 Inquérito por questionário.....	160
3.2.4 Análise documental.....	161
3.3 Tratamento e análise de dados.....	162
Capítulo V – Resultados.....	164
1. Introdução.....	165
2. Estratégia de internacionalização do grupo Teksid e GRH.....	165
3. Expatriação.....	167
3.1 Estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados.....	170
4. Recrutamento e selecção.....	172
5. Formação.....	175
6. Compensação.....	177
6.1 Nas filiais.....	179
6.1.1 Plano de mérito.....	180
7. Adaptação transcultural.....	181
8. Suporte.....	183
9. Gestão de desempenho.....	185
9.1 Programa P.L.M.....	185
9.2 Gestão de carreiras.....	189
9.3 Na Funfrap, SA.....	192
10. Repatriação.....	193
Capítulo VI - Análise, discussão e conclusões.....	196
1. Conferindo sentido aos resultados.....	197
1.1 Enquadramento geral.....	197
1.1.1 Conhecimento.....	197
1.1.2 Culturas nacionais e culturas organizacionais.....	198
1.1.3 Gestão pela improvisação.....	199
1.1.4 Desalinhamento entre políticas e práticas.....	200
1.2 Estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados	201
1.3 O “típico” expatriado e a “típica” missão internacional.....	206
1.4 Estratégias de internacionalização	208

2. Implicações para a acção.....	211
2.1 Como o grupo Tekid deve responder aos desafios da gestão da expatriação.....	211
2.1.1 As respostas às diferentes vertentes da gestão da expatriação....v.....	212
2.1.1.1 As respostas à repatriação.....v.....	217
2.1.2 As respostas do centro de mobilidade global.....v.....	219
2.2 Implicações para a gestão de expatriados na Funfrap, SA	v.....220
3. Limitações e pesquisas futuras.....v.....	221
Bibliografia.....	224

Anexos

Índice de figuras

Capítulo I

Figura 1.1 - A síntese dos factores “empurra” e “puxa”.....47

Capítulo III

Figura 3.1- O processo de selecção de uma missão global.....72

Figura 3.2 - Modelo de Schaffer e Rhee.....83

Figura 3.3 - A Curva – U da adaptação transcultural.....116

Figura 3.4 - Percurso de carreira global como intersecção de três domínios.....132

Figura 3.5- O impacto do empenho da organização na adaptação na repatriação.....134

Capítulo IV

Figura 4.1 - Organigrama do Grupo FIAT.....150

Capítulo V

Figura 5.1 - Matriz do desempenho e liderança.....188

Figura 5.2 - Exemplo do posicionamento de um avaliado na matriz de desempenho e liderança.....189

Figura 5.3 - As principais etapas da ferramenta ‘job posting’.....192

Índice de tabelas

Capítulo I

Tabela 1.1 - Estratégias de internacionalização e práticas de GRH.....	35
Tabela 1.2 - Fases da internacionalização das empresas e GIRH.....	38
Tabela 1.3 - Caracterização de dez países em diversas variáveis culturais e de GRH.....	45

Capítulo II

Tabela 2.1 - Tipologia de opções organizacionais.....	57
Tabela 2.2- Categorias de atributos do expatriado bem sucedido.....	59
Tabela 2.3 - Possíveis resultados de uma missão internacional.....	63
Tabela 2.4 - Percentagem de organizações que usam diferentes tipos de missões para diferentes finalidades	66

Capítulo III

Tabela 3.1 - As três práticas de selecção (mais usadas e mais desejadas) em dez países/regiões.....	76
Tabela 3.2 - Níveis de rigor da formação transcultural	91
Tabela 3.3 - Exemplo de aplicação da Teoria de Mendenhall e Oddou à formação transcultural.....	93
Tabela 3.4 - Disponibilidade e importância percebida das práticas de repatriação.....	126

Capítulo IV

Tabela 4.1 - Critérios de distinção dos paradigmas qualitativos e quantitativos.....	142
Tabela 4.2 - Condições relevantes para as diferentes estratégias de investigação.....	144
Tabela 4.3 - Caracterização das empresas participantes na investigação.....	151
Tabela 4.4 - Dados relativos aos expatriados do grupo Teksid.....	152
Tabela 4.5 - Dados relativos aos repatriados do grupo Teksid.....	153

Capítulo V

Tabela 5.1 - Plano de mérito.....	181
Tabela 5.2 - Definição de objectivos individuais.....	186
Tabela 5.3 – Avaliação do desempenho.....	187

Tabela 5.4 – Comportamentos esperados dos diversos intervenientes no processo ‘job posting’.....	191
Tabela 5.5 – Comparação de alguns critérios entre expatriados e repatriados.....	195

Capítulo VI

Tabela 6.1 - Cenários de improvisação nas organizações	200
Tabela 6.2 – Enquadramento estratégico do grupo Teksid	209

Índice dos anexos

Anexo A – Guião das entrevistas

Introdução

1. Internacionalização das empresas e expatriação

Devido à alta velocidade e aos baixos custos de comunicação, transporte e sistemas de informação, nunca antes uma organização foi capaz de atravessar fronteiras nacionais tão facilmente ou de forma tão económica (Schuler & Tarique, 2005). Por conseguinte, este contexto internacional de mudança forçou muitas empresas a desenvolverem estratégias e estruturas multidimensionais e heterogéneas (Scullion & Linehan, 2005).

No caso da economia portuguesa é, igualmente, notória a sua transformação. De acordo com o IAPMEI, a integração económica de Portugal com o resto do mundo, embora crescente no período posterior a 1974, restringia-se ao comércio externo. A partir da década de 90, o grau de internacionalização das empresas portuguesas tem vindo a aumentar muito rapidamente, reforçada por muitas “missões empresariais” organizadas por associação empresariais (AIP, ANJE, CIP), associações de cooperação económica com os PALOP, câmaras de comércio, entre outras. Estas missões focalizam-se em diversos países, designadamente: Angola, Argélia, Brasil, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Índia, Irão, Macau, Marrocos, Moçambique, Polónia, Singapura, Timor.

Independentemente dos países implicados nos processos de internacionalização, os recursos humanos e a respectiva gestão assumem particular relevância, isto porque são os recursos humanos que põem em prática as estratégias de negócio. Assim, à medida que o mundo se torna mais e mais global, as actividades de recursos humanos assumem diferentes exigências e desafios, respeitantes às pressões para fazer face, por um lado, à eficiência global, e por outro, à diferenciação local.

Destas exigências e desafios para a GIERH destacamos três (Bonache & Cabrera, 2002; Jackson & Shuler, 2000; Mendenhall et al., 2003; Pucik *et al.*, 1992). A primeira está relacionada com o facto de que os gestores de RH não conseguem assumir um papel estratégico global sem percepcionarem globalmente a estratégia de negócio. Daí, a absoluta necessidade de os gestores de RH participarem na concepção, no desenvolvimento, na implementação e na avaliação da estratégia global de negócio, de forma a alinharem os processos e programas de gestão de RH com a estratégia de negócio, com vista à melhoria do desempenho global da organização.

A segunda exigência e desafio prendem-se com a complexidade do contexto internacional, uma vez que a internacionalização pressupõe mais e diferentes funções e actividades, comparativamente com as que se colocam num ambiente estritamente nacional, designadamente ao nível da gestão de expatriados.

Para além disso, as diferenças culturais dificultam a transferência de práticas de GRH, mas a “distância cultural” não implica, necessariamente, que as práticas de GRH não podem ser transferidas. Assim, os gestores de RH devem apoiar a criação de culturas empresariais globais, capazes de conciliar a solidez das normas principais da empresa na condução dos negócios, nos vários países, com a flexibilidade para acolher as influências culturais locais, bem como apoiar o desenvolvimento de líderes globais capazes de conduzir as organizações rumo a um sucesso sustentado. Torna-se, pois, importante que, no momento de balancear as necessidades do negócio global com múltiplas culturas, o papel dos RH não se cinja à defesa das tradições culturais em nome da diversidade cultural, mas procure desenvolver todas as estratégias organizacionais necessárias que integrem as influências culturais específicas (Pucik, 1997). Por conseguinte, é fundamental que os gestores de RH sejam capazes de interpretar a estratégia internacional organizacional e desenvolver as políticas e práticas internacionais de RH que suportem esse foco (Harris, 2001).

Por fim, as mudanças no perfil do expatriado e a consciência crescente dos desafios de recolocação para os gestores internacionais e suas famílias, levam as organizações a experimentar formas alternativas de missões internacionais (Cappellen & Janssens, 2005; Collings et al., 2009; Evans et al., 2002; Harris, 2002; Harris et al., 2003). Assim, as empresas devem identificar o papel da mobilidade internacional na estratégia global de negócio e perceber quais as vantagens/desvantagens que a mobilidade internacional pressupõe para o negócio (Barton & Bishko, 1998).

A estas exigências e desafios, as organizações respondem de forma diferenciada, em termos de estratégias, políticas e práticas de RH devido a diferenças em termos de: estrutura do negócio, contexto legislativo, regulamentações e costumes, relações laborais, padrões de competência, cultura nacional. Desta forma, a equipa de RH tem de tornar-se ela própria multicultural, multidisciplinar, multinacional e multi-talenta, pois é o trabalho de equipa numa escala transnacional que constitui a chave para o sucesso (Randolph, 1990).

2. Objectivos da pesquisa

A pesquisa responde a um desafio lançado pela fundação para a ciência e tecnologia (FCT) em 2004, intitulado bolsa de doutoramento em empresa, que tem como objectivo promover a formação avançada em ambiente empresarial, através da cooperação entre empresas e universidades em torno de projectos de interesse para a empresa. Assim, com esta bolsa, a FCT pretende atrair doutorandos que aspirem a

trabalhar em empresas, no desenvolvimento de projectos com interesse empresarial que sejam considerados pela universidade como temas relevantes.

Em termos promocionais, a bolsa de doutoramento em empresa é promovida quer pela agência da inovação (AI), quer pela FCT. A AI tem como objectivo promover a inovação e o desenvolvimento tecnológico facilitando o aprofundamento das relações entre o mundo da investigação e o tecido empresarial português. A missão da FCT é promover continuamente o avanço do conhecimento científico e tecnológico em Portugal, explorando oportunidades que se revelem em todos os domínios científicos e tecnológicos.

Este estudo debruça-se, precisamente, sobre a gestão de expatriados num grande grupo empresarial internacional que possui uma filial em Portugal. Assim, é objectivo desta pesquisa explorar e compreender as opções estratégicas, políticas e as práticas de gestão de expatriados no grupo Teksid e explorar as implicações para a sua filial portuguesa – Funfrap, S.A.. Daqui decorre que a pesquisa não tem intuítos predominantemente académicos, embora seja nosso objectivo produzir alguns contributos teóricos que enriqueçam a literatura sobre a matéria.

O estudo realizado assenta na metodologia estudo de caso e procura responder a três questões essenciais. A primeira é quais as estratégias, políticas e práticas do grupo Teksid associadas à gestão de expatriados e respectivas dificuldades e desafios. De seguida procuramos responder em que medida essas estratégias, políticas e práticas reflectem o que a literatura tem referido sobre a matéria. Por último, analisamos quais as implicações das estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados do grupo Teksid para a filial portuguesa. Mediante a resposta a estas questões, é nosso objectivo identificar linhas de acção a adoptar no âmbito da gestão da expatriação para melhorar a eficiência e a eficácia dessas estratégias, políticas e práticas, bem como ajudar o grupo Teksid e a Funfrap, S.A. a responder aos objectivos estratégicos associados à internacionalização.

3. Estrutura da tese

A dissertação é constituída por sete capítulos. O capítulo I começa por enquadrar o tema da mobilidade internacional, através dos assuntos da globalização, internacionalização, GIRH e GERH. São ainda apresentadas as diferentes estratégias, políticas e práticas de RH, um modelo de adaptação cultural

entre as práticas de GRH e, por fim, os factores “puxa” e os factores “empurra” nas estratégias e práticas de GRH.

O capítulo II é dedicado ao tema da expatriação sendo abordadas as vantagens e desvantagens dos expatriados versus locais, as várias opções que as organizações possuem em matéria de expatriação, os pressupostos de sucesso e insucesso. Segue-se uma explicação do significado de localização de RH e respectivas vantagens e desvantagens. Por fim, são mencionadas as formas alternativas à expatriação, enfatizando-se a impatriação e a flexipatriação.

O capítulo III aborda a gestão da expatriação e suas principais práticas: recrutamento e selecção, formação, compensação, adaptação transcultural, suporte, gestão do desempenho e repatriação.

O capítulo IV é dedicado ao método, em que são explicitados todos os parâmetros seguidos nesta investigação, em termos de metodologia científica, e é constituída pelos seguintes pontos: tipos e paradigmas; estudo de caso como estratégia de investigação seguida e suas principais características, bem como os factores decisivos na selecção do estudo de caso; caracterização do grupo Teksid e sua população expatriada e repatriada; descrição detalhada das etapas da pesquisa, designadamente revisão da literatura; a recolha de dados e o tratamento e análise dos mesmos.

O capítulo V descreve os resultados do estudo de caso em termos da estratégia de internacionalização do grupo Teksid e GRH, da gestão da expatriação e suas estratégias, políticas e práticas, designadamente.

O capítulo VI analisa e discute as políticas e práticas associadas à gestão de expatriados e respectivas dificuldades e desafios, bem como os pontos convergentes/divergentes das políticas e práticas da gestão de expatriados no grupo Teksid relativamente à literatura. Com base na análise realizada apresentamos as principais implicações para a acção, ao nível do grupo Teksid e Funfrap, S.A. e conclusões gerais. Por fim, consciencializamo-nos das limitações do presente estudo de caso e fazemos algumas sugestões para pesquisas futuras.

4. Tipo de pesquisa

Anderson et al. (2004) propuseram quatro tipos de pesquisa, consoante o modo como se cruzam duas variáveis, designadamente a relevância prática do estudo (e.g., Acrescenta conhecimento com implicações práticas? Os praticos consideram-no valioso?) e o rigor metodológico (e.g., O estudo

baseia-se em teoria relevante? O desenho de investigação é apropriado? Os pesquisadores consideram-no valioso?).

Daqui resultam quatro tipos de ciência: populista, pueril, pedante e pragmática. A ciência populista focaliza-se em temas importantes e actuais, mas o baixo rigor metodológico não permite confiar nos resultados e sugestões. A ciência pueril caracteriza-se por relevância prática, mas baixo rigor metodológico, pela sua tendência a apresentar propostas rápidas e fáceis. Já a ciência pedante distingue-se pelo elevado rigor metodológico, mas falta de relevância prática, tendendo a corroborar estudos anteriores muito sólidos. Por fim, a ciência pragmática que graças à relevância das implicações práticas que aponta, consegue coligar elevado rigor metodológico e elevado valor prático.

Face ao enquadramento e objectivos atrás apresentados, a nossa pesquisa enquadra-se no tipo “ciência pragmática”.

Capítulo I

Globalização e implicações para a GRH

1. Globalização e RH

Czinkota e Ronkainen (2005: 114) definem a globalização como “(...) o aumento da frequência e duração de ligações entre países originando semelhanças em actividades de pessoas, práticas de organizações e políticas de governos”. Os mesmos autores consideram que as organizações irão continuar os seus esforços de globalização a dois níveis, seja por via das economias de escala para além fronteiras (através da padronização e da capacidade de alavancar recursos, tais como o conhecimento), seja por via de concentração da sua manufactura ou contratação em países de baixos custos, tais como China e Índia. Desta forma, as organizações passarão por mudanças significativas internas, particularmente, em termos de eficiência da aprendizagem, de forma a assegurar o melhor talento mundial.

Existem três fases distintas de globalização dos negócios (Miesing et al., 2007). A primeira é o paternalismo, que se caracteriza por empresas que exportam produtos inovadores. A fase seguinte é o expansionismo, que ocorre quando as multinacionais desejam investir em desenvolvimento ou obtenção de inovações estrangeiras, mas falham em integrá-las em termos globais. Por fim, o liberalismo, que surge quando novas ideias e conhecimento podem surgir de qualquer lado, o que constitui o contexto ideal para que as organizações sejam capazes de alavancar globalmente conhecimento estrangeiro.

Por conseguinte, num mundo cada vez mais global, é fundamental que os profissionais de RH possuam as competências adequadas em cinco domínios (Scullion & Paauwe, 2005):

- Contribuição estratégica significa que os profissionais de RH devem envolver-se de modo eficiente, na definição e na implementação da estratégia da organização, gerir os assuntos de cariz cultural, facilitar a adaptação à mudança e assegurar que a organização se orienta pelo mercado.

- Credibilidade pessoal, ou seja, os profissionais de RH devem auxiliar de forma apropriada os vários níveis da gestão, desenvolver relações eficazes com os intervenientes internos da organização e entidades externas, responder eficaz e atempadamente às solicitações das várias partes implicadas, e por fim, mostrar resultados compatíveis com as orientações e os objectivos da organização.

- Realização das actividades convencionais de GIRH, tais como atrair, recrutar e seleccionar os colaboradores mais apropriados, tanto ao nível da sede, como nas várias filiais. Outro tipo de actividades prende-se com o apoio em actividades de formação, desenvolvimento, compensação e repatriação dos expatriados.

– Conhecimentos sobre o negócio, nomeadamente, o sector e as áreas de actividade em que a organização actua; a cadeia de operações que permite à organização criar valor e ser competitiva; e por fim, os contextos (legal, económico, social, cultural, político) em que as várias filiais da organização operam.

– Domínio das tecnologias, a dois níveis. O primeiro nível relaciona-se com aplicar as novas tecnologias às actividades de GRH, de modo eficiente e eficaz, nomeadamente, ao nível do recrutamento electrónico, formação transcultural dos expatriados via Web (*e-learning*), realização e facilitação de videoconferências entre pessoas geograficamente dispersas, criação de condições para que os expatriados e a sede mantenham o contacto. O segundo nível pressupõe actuar para que os colaboradores desenvolvam competências e se mantenham constantemente actualizados nas novas tecnologias pertinentes para a organização.

Por fim, no contexto da globalização, quando as organizações desenham e implementam práticas de GRH devem procurar encontrar o balanço entre o global e o local, em termos de padronização das práticas de RH (Aycan, 2005). Para além disso, é fundamental não esquecer que, mesmo que, uma empresa possa decidir mudar a sua estratégia de um foco local para uma abordagem global em poucos anos, o desenvolvimento das competências fundamentais de RH pode não ser tão célere (Mendenhall et al., 2003). Consequentemente, é importante estar consciente de que para a equipa de RH aumente as suas competências e aptidões globais, é necessário tempo para antecipar a implementação da mudança estratégica da empresa.

1.1 Internacionalização

A literatura sugere cinco estratégias de internacionalização das empresas (Adler & Ghadar, 1992; Adler & Gundersen, 2007; Bartlett & Ghoshal, 1993; Bovée et al., 1993; Scullion & Paauwe, 2005): doméstica, internacional, multidoméstica, multinacional e transnacional/global.

Na estratégia doméstica a empresa dedica-se aos mercados domésticos e pode, eventualmente, exportar. Assim, é realçada uma lógica, essencialmente, etnocêntrica em que as actividades de âmbito transcultural não merecem especial atenção, excepto as que têm implicações na capacidade de colocar os produtos exportados em determinados mercados.

Já na estratégia internacional o produto ou serviço é produzido e vendido no estrangeiro apenas sofrendo pequenas alterações, de forma a satisfazer as necessidades dos novos mercados e clientes.

Por conseguinte, a organização, frequentemente, opta pela transferência da produção para os países respectivos, para poder se adaptar às diferenças culturais existentes nos diversos mercados em que actua.

No caso da estratégia multidoméstica a organização é perspectivada como uma série de unidades organizacionais, em que as filiais locais actuam de forma a se adaptarem às condições e necessidades locais, o que conduz ao desenvolvimento de uma cultura policêntrica.

Relativamente à estratégia multinacional, os produtos e serviços tornam-se estruturados nos mercados internacionais, a inovação tecnológica aumenta, os preços descem e a contenção de custos torna-se a chave do sucesso. É assim criada uma cultura global de “custo-centrismo” assente nas reduções dos custos, através da racionalização das operações para locais onde o factor custo da actividade é globalmente diminuído. Não obstante, a empresa necessita de fazer algumas adaptações culturais nos diversos mercados em que opera, nomeadamente, às necessidades e preferências dos consumidores, especificidades legais (laboral, ambiental, higiene e segurança, etc.).

Por fim, na estratégia transnacional/global, neste caso, a organização é perspectivada como um todo, com um único sistema de objectivos e uma cultura organizacional partilhada pelos gestores, independentemente da sua localização. A organização procura combinar aspectos das duas fases anteriores (multidoméstica e multinacional), ou seja combinar custos globais mínimos e uma significativa customização de produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos potenciais clientes por todo o mundo, de forma célere e culturalmente adaptada. Consequentemente, os custos de investigação e desenvolvimento crescem e a manufactura e distribuição são baseadas no custo e diferenciação por mercados locais (customização em massa).

Quintanilla e Bonache (2002) acrescentam que as empresas transnacionais desenvolvem capacidades e activos dispersos, independentes e especializados; facilitam as contribuições diferenciadas das várias filiais, de modo a integrar as operações mundiais; desenvolvem conhecimento conjunto e partilham-no à escala global. Os autores argumentam ainda que esta lógica pressupõe três tipos de actuações. A primeira é legitimar as perspectivas e as capacidades dispersas. A segunda é desenvolver processos de coordenação múltiplos e flexíveis. E por fim, a terceira é criar uma visão partilhada e um compromisso individual dos gestores das filiais para com essa visão e estratégia global.

1.1.1 Estratégias de internacionalização e estratégias e práticas de RH

De acordo com o modelo das estratégias de internacionalização de Chakravarthy e Perlmutter (1985), diferentes estratégias de internacionalização dão origem a diferentes estratégias e práticas de GRH. Estes autores distinguem quatro estratégias. A etnocêntrica assente na integração global, em que a cultura organizacional prevalecente nas filiais é a do país de origem e as filiais adoptam o sistema de RH da sede. A policêntrica baseada na sensibilidade nacional ou local, sendo que nas filiais a cultura organizacional que predomina é a do país de acolhimento. O estilo de gestão é descentralizado e, por isso, desenvolvido, na maior partes dos casos, localmente.

Já a geocêntrica é fundamentada na integração global e sensibilidade nacional, em que a cultura organizacional marcante nas filiais é global. Constata-se um elevado grau de padronização das práticas de RH ao nível de princípios, procedimentos e directrizes internacionais abarcando aspectos como: selecção, formação, promoção, avaliação de desempenho, políticas retributivas, questionários destinados a medir o clima organizacional. Por fim, a regiocêntrica assente na integração regional e sensibilidade nacional, sendo que a cultura organizacional predominante nas filiais é a da região.

Na tabela 1.1 estão sumariamente descritas as diversas práticas de RH e, especificamente, a prática de selecção/nomeação dos gestores executivos nas filiais.

Tabela 1.1 - Estratégias de internacionalização e práticas de GRH

	Etnocêntrica	Policêntrica	Geocêntrica	Regiocêntrica
Estratégia	Integração global	Sensibilidade nacional/local	Integração global e sensibilidade nacional	Integração regional e sensibilidade nacional
Cultura organizacional prevalecente nas filiais	A do país de origem	A do país de acolhimento	Global	A da região
Práticas de GRH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A selecção focaliza-se em pessoas que possam ajustar-se ao sistema típico da empresa. ▪ A difusão de inovações de RH tem um sentido: da sede para as filiais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As práticas de RH são adaptadas localmente, com escassas directrizes oriundas do país de origem. ▪ A sede é responsável basicamente pelo recrutamento dos executivos e pela assessoria das filiais. ▪ Perante problemas, a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe uma força de trabalho global, dirigida central e globalmente. ▪ Há políticas corporativas de GRH específicas e detalhadas, que influenciam o comportamento das filiais. 	Idem práticas da estratégia geocêntrica, mas ao nível regional.

		<p>empresa revê as suas práticas à luz do que fazem outras empresas locais.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porque se crê que as diferenças entre as unidades locais impedem a difusão, cada filial necessita de aprender a fazer as coisas “à sua maneira”. 		
Seleção/nomeação de gestores executivos nas filiais	Os executivos do país da sede são submetidos a processos de desenvolvimento que lhes permitam ocupar posições chave nos vários países em que a empresa opera.	Os cargos de topo das filiais são ocupados por executivos locais.	As posições chave são ocupadas por executivos talentosos, qualquer que seja a sua origem geográfica.	Os postos chave nas filiais são ocupados por executivos de uma dada região (e.g., os executivos das filiais europeias são oriundos de vários países europeus, não necessariamente do país de acolhimento específico).

Rego e Cunha (2009) a partir de Chakravarthy e Perlmutter (1985); Jackson (2002a); Quintanilla e Bonache (2002); Mayrhofer e Brewster (1996); Perlmutter (1969).

Rego e Cunha (2009) advertem que este modelo é homogeneizante ou monolítico, já que pressupõe que todas as filiais integradas num determinado tipo de estratégia actuem de modo semelhante. Os autores consideram que existem razões para presumir que existem particularidades em diferentes filiais.

Assim, uma empresa pode ser mais policêntrica em determinadas filiais e mais etnocêntrica noutras; pode ser mais geocêntrica no que diz respeito a determinadas práticas (e.g., formação na cultura da sede) e mais policêntrica no que concerne a outras (e.g., estruturas salariais). Para além disso, pode ser mais geocêntrica com determinado tipo de colaboradores (e.g., directores de topo) e mais policêntrica com outros grupos (e.g., operários). E finalmente, pode ser mais policêntrica nos especialistas e nos gestores de marketing (os locais podem conhecer melhor os gostos locais) e mais geocêntrica nos gestores financeiros (devido à necessidade de negociar financiamentos e aplicações à escala internacional).

2. GIRH

Durante a década de noventa, uma atenção crescente foi dada à área da GIRH, nomeadamente com o reconhecimento de que as estratégias, políticas e práticas de RH podem ser uma fonte de sustentável vantagem competitiva para a organização (Loyd & Charmine, 2004; Ngo et al., 1998; Schuler et al., 1993; Taylor et al., 1996).

A investigação em GIRH preocupa-se em investigar os assuntos e problemas de GRH que são experimentados pelas organizações presentes em diversos países (Ricks et al., 1990). Assim, importa perceber que a principal diferença entre gestão de RH doméstica e internacional é a complexidade de operar em diferentes países e empregar trabalhadores de diferentes nacionalidades.

De acordo com Dowling et al. (1999), esta complexidade assenta em mais actividades de RH, tais como gestão de taxas internacionais, serviços administrativos para expatriados, recolocação internacional, relações governamentais com o país acolhedor, serviços de tradução, entre outros; a necessidade de uma perspectiva geral, uma vez que existem grupos de empregados com diferentes nacionalidades; bem como, maior envolvimento na vida pessoal dos empregados.

Para além destas, os autores referem mudanças na ênfase doméstica ou internacional à medida que a combinação de mão-de-obra do país de acolhimento e do país da sede da organização varia; maior exposição ao risco, uma vez que as consequências de uma missão internacional falhada são mais graves; e, por fim, mais influências externas por parte da GIRH, por factores como: tipo de governo, o estado da economia, e as práticas genericamente aceites de fazer negócios em cada país de acolhimento.

Por conseguinte, existem diversos factores que podem diminuir ou acentuar diferenças entre a gestão doméstica e internacional de RH (Dowling et al., 1999): o ambiente cultural que afecta valores, atitudes e comportamentos; a consciência cultural que ajuda o gestor de RH, assim como o indivíduo em missão, a tornar a missão internacional bem sucedida. Para além destes factores, os autores ainda referem o tipo de indústria, isto é os padrões de competição internacional não são os mesmos nos diferentes sectores da indústria, uma vez que certas indústrias são mais protectoras relativamente a concorrentes estrangeiros do que outras; a confiança da multinacional no mercado doméstico do país de origem; e, por fim, atitudes da gestão sénior relativamente às operações internacionais.

Segundo Harris e Holden (2001), as organizações irão necessitar de seguir políticas e práticas de GIRH muito diferentes de acordo com os seus níveis da evolução internacional, que eles identificam como doméstico, internacional, multinacional e global¹ (Tabela 1.2).

De acordo com estes diferentes níveis, existirão diferenças ao nível de: orientação fundamental da empresa; estratégia; existência ou não de expatriados; razões para o envio de expatriados; impacto na carreira do expatriado; retorno à empresa de origem (repatriação); formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho; motivação do expatriado; e competências necessárias ao expatriado.

Tabela 1.2 - Fases da internacionalização das empresas e GIRH

	1. Doméstica	2. Internacional	3. Multinacional	4. Global /transnacional
Orientação fundamental da empresa	Os seus produtos/serviços.	Os diferentes mercados.	Os custos e o preço (economias de escala).	Estratégia.
Estratégia	Doméstica: a empresa “permite” que os clientes estrangeiros comprem os seus produtos/serviços.	Multidoméstica: a empresa internacionaliza-se em diferentes mercados, transfere tecnologia e adapta-se a cada mercado.	Multinacional: a empresa procura ser competitiva ao nível dos custos e preços numa escala global.	A empresa procura vantagem competitiva através do equilíbrio entre a integração global e a sensibilidade local.
Expatriados	Normalmente, não existem. Contudo poderão ser realizadas visitas ao estrangeiro e missões de curta duração.	Em grande quantidade.	Apenas alguns, pois a empresa dá preferência aos gestores e técnicos locais.	Em grande quantidade.
Razões para o envio de expatriados	Auscultação. Contactos com clientes e/ou representantes.	Fomentar as vendas, controlar as operações no estrangeiro e transferir tecnologia.	Controlar as operações, com uma orientação global.	Coordenação e integração das actividades, transferência de <i>know-how</i> e de inovações e aprendizagem global.
Impacto na carreira do expatriado	No geral, pode ser negativo.	Em termos de carreira local, pode ser negativo.	Importante para ser um líder global.	Fundamental.

¹ Esta taxonomia está relacionada com a classificação de Perlmutter e Heenan’s (1974) de valores e atitudes da gestão de topo na sede (etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica).

Reingresso na empresa de origem	Algo difícil.	Muito difícil.	Menos difícil.	Fácil do ponto de vista profissional. Do ponto de vista cultural/social pode não ser tão fácil.
Formação e desenvolvimento	Nenhuma.	Limitada (uma semana).	Longa.	Contínua.
Avaliação de desempenho	Critérios focalizados na empresa local.	Critérios focalizados nas filiais.	Critérios focalizados na empresa global.	Critérios associados ao posicionamento estratégico global.
Motivação do expatriado	Salarial/monetário.	Salarial/monetário e aventura.	Desafio e oportunidade.	Desafio, oportunidade, desenvolvimento e progresso na carreira.
Competências necessárias ao expatriado	Técnicas e de gestão.	Técnicas de gestão e de adaptação cultural.	Técnicas de gestão, adaptação cultural e reconhecimento das diferenças culturais.	Técnicas de gestão, adaptação cultural, reconhecimento das diferenças culturais, interação cultural, sinergias.
Algumas acções importantes de GIRH	Quase nulas. Apoio na preparação das viagens. Gestão da compensação.	Seleccção, preparação e formação dos expatriados para cada destino.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccção, preparação e formação dos gestores globais. ▪ Harmonização de processos de selecção, integração, remuneração e carreira. ▪ Transferência de RH entre filiais e entre estas e a sede. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccção, preparação e formação dos gestores globais e dos expatriados. ▪ Integração dos processos de selecção, socialização, remuneração e carreira levados a cabo nas diferentes filiais. ▪ Transferência de RH entre filiais e entre estas e a sede. ▪ Acções conducentes à transferência de aprendizagens. ▪ Aproveitamento das particularidades locais e das sinergias globais. ▪ Participação na elaboração e implementação da estratégia da empresa.

Rego e Cunha (2009) a partir de Adler e Ghadar (1990); Scullion e Paauwe (2005).

Por fim, a integração de práticas de GRH com o objectivo de estabelecer um modelo internacional de sucesso deve ter em conta diversas considerações (Sekiou et al., 2001). Uma delas é a constituição de uma língua comum em GRH, a qual deve permitir aproximar as diferentes culturas e alcançar uma

certa equidade entre os parceiros sociais implicados. Um outro aspecto importante é a transferência de competências em GRH que permita descodificar as práticas de trabalho ou os estilos de comunicação de um país para outro, não menosprezando os problemas que podem ocorrer ao nível de diferenças culturais.

Para além disso, a integração coerente de práticas GRH de uma cultura para outra implica assegurar a transferência de valores universais, como a eficácia do trabalho, a transferência de saber-fazer e de saber-estar em GRH, de um país para outro, sem a imposição de uma cultura dominante. Para isso é fundamental localizar as melhores ferramentas de GRH, de forma a medir a eficácia de um procedimento em relação a um outro, em termos das competências interculturais mais adequadas, bem como elaborar grelhas de análise das práticas utilizadas nas diferentes culturas, para cada uma das actividades de GRH.

3. GEIRH

A gestão estratégica internacional de recursos humanos (GEIRH) é definida por Schuler et al. (1993) como os assuntos, funções, políticas e práticas de GRH que resultam de actividades estratégicas de empresas multinacionais e que têm impacto nos interesses e objectivos internacionais dessas empresas. Estes autores apontam várias razões para o desenvolvimento da GEIRH, incluindo o reconhecimento que a GRH, em qualquer nível, é importante para a implementação da estratégia e que os maiores componentes estratégicos da área de RH, nas empresas multinacionais, têm uma grande influência nos assuntos, funções, políticas e práticas de gestão internacional. Para além disso, muitas das características de GEIRH podem influenciar o sucesso dos compromissos e metas das empresas multinacionais. Por último, uma outra razão para o desenvolvimento da GEIRH prende-se com a existência de uma ampla variedade de factores que tornam complexa a relação entre empresas multinacionais e GEIRH, tornando, dessa forma, o estudo desta desafiante e importante.

O princípio da investigação na área de pesquisa da GEIRH remonta a várias décadas, designadamente a Edstrom e Galbraith (1977), Franko (1976), Heenan e Perlmutter (1979) e Perlmutter (1969). Estudos mais recentes desenvolveram numerosos modelos de GEIRH, a maioria focalizados nas necessidades de gestão e de controlo das empresas multinacionais, à medida que elas perseguem os seus objectivos estratégicos ou tornam-se mais internacionais (Adler & Bartholomew, 1992; Adler & Ghadar, 1990;

Evans & Lorange, 1989; Jaw & Liu, 2004; Kobrin, 1992; Milliam et al., 1991; Snell, 1992; Taylor et al., 1996.). Analisemos, a título exemplificativo, os modelos de Snell (1992) e Taylor et al. (1996).

O modelo de Snell (1992) defende que o controlo das multinacionais sobre os seus RH pode ser exercido de forma diferenciada dependendo de aspectos como a estratégia competitiva da empresa, o grau em que a filial depende dos recursos locais e o grau em que a filial é central para a estratégia da multinacional. Este controlo pode ocorrer de três formas diferenciadas, constituindo três grandes categorias inter-relacionadas. O controlo dos *inputs* exercido mediante apropriadas medidas de selecção, de formação e de socialização, ou seja, actua sobre as “entradas” de RH, para que a filial tenha os colaboradores que possuam as competências e as características que melhor se adaptam à estratégia definida.

O segundo, o controlo do processo ocorre quando a multinacional influencia as operações das filiais através de regras e procedimentos claros. Este controlo pode ser exercido mediante a centralização de determinadas decisões na sede ao nível da supervisão, avaliação de determinados comportamentos, padronização de procedimentos e/ou definição escrita de regras e políticas.

Por último, o controlo sobre os outputs consiste em monitorar o desempenho e é accionado quando os resultados são comparados com padrões, previamente, definidos. Baseado neste controlo, os colaboradores e as equipas são recompensados, em função do grau de cumprimento desses padrões.

Já o modelo de Taylor et al. (1996) assenta em quatro pressupostos. O primeiro é reconhecer o papel crítico que a competência de GRH da sede desempenha na transferência de políticas de GRH para as filiais nos outros países e a sua percepção pela gestão de topo. O segundo está relacionado com o reconhecimento da importância que o papel da gestão de topo tem no desenho da GEIRH. O terceiro prende-se com a distinção entre as filiais e os distintos grupos de colaboradores dentro dessas filiais, pois existem grupos críticos na implementação bem sucedida da estratégia da empresa multinacional. Consequentemente, a GRH respeitante a esse grupo será caracterizada por um maior controlo e deverá ser mais semelhante ao sistema de GRH da sede, do que para outros empregados. Por último, o quarto pressuposto está relacionado com o alinhamento entre os sistemas de GRH da sede e das filiais, sendo que o papel estratégico da GRH da filial, o seu método de organização, distância cultural da sede e a distância entre o sistema legal da filial e da sede, determinam o nível desse alinhamento. Estes autores desenvolveram uma taxonomia das diferentes perspectivas das multinacionais, relativamente à GEIRH (Janssens, 2001).

Enquanto a perspectiva de exportação refere-se à réplica das políticas e procedimentos da sede. Esta perspectiva pode ter raízes no etnocentrismo ou na opinião que as práticas de gestão de RH das multinacionais são mais eficazes que as práticas locais. Apresenta como vantagens a padronização, alta integração e consistência interna, enquanto as suas desvantagens são a potencial inflexibilidade e a falta de enquadramento com as condições locais. Já a perspectiva adaptativa permite diferenciação com a utilização de práticas locais de GRH e é caracterizada por uma alta consistência externa com o ambiente local e baixa consistência interna com o resto da empresa. A sua vantagem reside na sua adaptabilidade às condições locais, tais como valores culturais e o sistema legal, enquanto as suas desvantagens são divisão e duplicação de esforços.

Por fim, a perspectiva integrativa utiliza as melhores perspectivas, independentemente de qual é a sua origem, e transfere-as para a organização, de forma a criar um sistema mundial. Apesar de ser permitida alguma diferenciação local, a ênfase principal é a integração global. Se a sua vantagem é a transferência das melhores práticas da sede e filiais similares, a sua desvantagem é que tais práticas podem não funcionar em tais contextos.

4. Diferentes estratégias, políticas e práticas de RH

A literatura tem sugerido que as organizações em diferentes países evidenciam diferentes estratégias, políticas e práticas de RH devido: à estrutura de negócio (Pieper, 1991; Schuler et al., 1994); ao contexto legislativo e às relações laborais (Florkowski & Schuler, 1994); aos padrões de competência e tomada de decisão de gestão de RH (Sparrow et al., 1994); às leis locais, regulações e costumes (Myloni et al., 2007); à cultura nacional (Hofstede, 1991; Hofsted et al., 1990; Laurent, 1983, 1986; Newman & Nollen, 1996; Trompenaars, 1993).

Assim, independentemente do modelo de GEIRH, importa ter em consideração que para atingir um modelo de sucesso, é necessário estar consciente das diversas influências exercidas nas políticas e práticas de RH, nomeadamente (Brewster, 1995; Ferner, 1996; Jackson & Schuler, 1995; Ngo et al., 1998; Schuler et al., 1993; Taylor & Beechler, 1993; Yang, 1992): factores de contexto local (e.g., as condições do mercado de trabalho, sindicalização, ambiente legal e sociopolítico) e a cultura do país da sede; cultura do país de origem, já que as empresas de alguns países, com certos valores culturais, estão melhor capacitadas para se adaptarem a condições locais do que empresas de outros países que estão mais aptas a transferir as práticas usadas no seu país de origem.

Em suma, torna-se fundamental que por um lado, o gestor internacional de RH compreenda as diferenças culturais inerentes aos sistemas de gestão dos países nos quais a sua organização faz negócio (Cascio, 1989), e por outro que as organizações internacionais ao lidar com outras culturas para além da cultura onde estão localizadas reconheçam que estão a lidar com diferentes “fábricas de sentido” (Geertz, 1973) e que “ (...) as consequências humanas e financeiras de um erro na arena internacional são muito mais severas” (Cascio, 1989: 647).

4.1 Homogeneização ou adaptação

Dickmann e Muller-Camen (2006) mencionam que, na literatura, muitos tipos 'ideais' de empresas reconhecem duas formas básicas: uma empresa localmente responsável e uma empresa globalmente integrada (Bartlett & Ghosal, 1989; Perlmutter, 1969; Prahalad & Doz, 1987). No entanto, Harzing (2000) considera que para além dos tipos básicos de empresas, existem muitas empresas que são, simultaneamente, integradoras e diferenciadoras, existindo um contínuo de vantagens de integração /coordenação/ globalização versus vantagens de diferenciação /conhecimento/ localização.

Por conseguinte, na literatura encontramos respostas distintas às questões relacionadas com a opção pela homogeneização ao nível global ou adaptação local das práticas de GRH, sendo no entanto possível identificar três modelos (Bamber et al., 2004). O primeiro modelo denominado de globalização simples defende que, sendo a actividade económica internacional tão inter-relacionada e as pressões para a globalização tão fortes, os países são compelidos a optar pelas práticas e sistemas laborais globalmente praticados. O segundo modelo designado de institucionalista considera que as instituições de cada país não são meras entidades passivas e submetidas às pressões da globalização, e como tal desempenham um papel importante nas actividades políticas e económicas. Os dois modelos anteriores (globalização simples e institucionalista) possuem limitações, já que enquanto o primeiro não consegue explicar as diferenças entre os países, o segundo tem dificuldade em explicar as semelhanças. Desta forma, o modelo integrado procura superar estas duas limitações, defendendo que tanto as pressões económicas internacionais, como as instituições domésticas influenciam os padrões nacionais de relações laborais, bem como as práticas de GRH. Para além disso, uma vez que as instituições, as políticas e as autoridades nacionais induzem os países a responderem de modo diferenciado às pressões da globalização é pouco provável que as pressões internacionais se traduzam em influências uniformes.

Por fim, são vários os factores explicativos do grau em que as filiais são mais ou menos susceptíveis às influências locais versus as influências da sede. A literatura tem documentado os factores mais

relevantes, designadamente (Gamble, 2004; Hiltrop, 1991; Jackson, 2002a; Jaw & Liu, 2004; Mayrhofer & Brewster, 1996; Quintanilla & Bonache, 2002; Richards, 2000; Rosenzweig, 1994; Sparrow & Hiltrop, 1997):

- Influência do país de origem e de acolhimento da filial, já que em termos gerais, os estilos preponderantes nas multinacionais reflectem os países de origem dessas empresas. O quadro legal, social, político, económico e cultural das filiais exerce uma forte influência nas práticas de GRH, nomeadamente ao nível da legislação do trabalho relativa aos despedimentos, contratações, formação, sindicalização e negociação colectiva, salário mínimo, entre outras.

- Método de fundação, uma vez que as filiais que foram fundadas de raiz tendem a assemelhar-se mais ao quadro dominante na sede, do que as filiais resultantes da aquisição de empresas pré-existentes.

- Dimensão e idade da filial, pois é provável que as filiais maiores se adaptem mais às particularidades locais, do que as filiais de menor dimensão. À medida que a filial vai desenvolvendo as suas actividades, é provável que elas se vão adaptando progressivamente ao contexto local.

- Dependência de recursos locais, uma vez que as filiais com forte dependência de recursos locais adaptam-se mais facilmente, às particularidades do contexto da filial. Isto acontece quer pelo maior número de contactos com entidades facilitadoras desses recursos (e.g., fornecedores de matérias-primas ou de recursos financeiros), quer por impreterível necessidade de adaptar as práticas de gestão às exigências dessas entidades.

- Nível de sindicalização, no sentido que a adaptação local será mais intensa quanto mais forte forem os sindicatos e maior for a dependência da negociação colectiva.

- Nível de controlo da filial pela sede, pois as filiais com maior autonomia tendem a adaptar-se mais ao contexto local. Mas esta tendência não pode ser perspectivada apenas em termos das orientações directas, ou seja através de regulamentos e mecanismos de formalização provenientes da sede, mas também, através do controlo cultural (e.g., impregnação, nas filiais, de uma cultura organizacional típica) e/ou do recurso acentuado a expatriados.

- Presença de expatriados, uma vez que é provável que a acentuada presença de expatriados nas filiais as aproxime mais da sede do que das particularidades locais. Os expatriados tendem a exercer funções de controlo e a transferir a “herança” da multinacional para as filiais, bem como, a transferir

conhecimento tácito sobre o modo de gerir os negócios e os RH.

- Distância geográfica e cultural, na medida em que, a distância entre a filial e a sede pode gerar dificuldades de comunicação e de acompanhamento das ocorrências locais pela sede, quer devido aos custos inerentes, quer também à maior dificuldade em termos de disponibilidade de candidatos. É sugerido, pela literatura, que quanto maior for a distância cultural, maior é a tendência das filiais para se adaptarem às práticas locais.

- Papel estratégico da filial, já que as diversas filiais exercem papéis estratégicos distintos para a empresa multinacional. Gupta e Govindarajan (1991) consideram que existem quatro tipos de filiais. A inovadora global que exporta muitos conhecimentos e capacidades quer para a sede, quer para as restantes filiais. A filial integrada que importa e exporta grande volume de conhecimentos. A implementadora que é, essencialmente, importadora. E, finalmente, a inovadora local que é moderada quer em importações, quer em exportações.

4.2 Envoltente interna e externa das organizações

Aycan et al. (1999, 2000) desenvolveram um modelo de adaptação cultural entre as práticas de GRH, a envoltente interna das organizações e a sua envoltente externa. Para testarem a validade do modelo, Aycan e seus colaboradores realizaram uma pesquisa inquirindo 1954 gestores de dez países (Canadá, EUA, Roménia, Alemanha, Israel, Rússia, Turquia, China, Paquistão e Índia) sobre a envoltente externa da organização (variáveis socioculturais), da cultura de trabalho da organização e as práticas de GRH adoptadas. As variáveis pesquisadas são as apresentadas na tabela 1.3, na qual constam as classificações respeitantes a cada país.

Tabela 1.3 - Caracterização de dez países em diversas variáveis culturais e de GRH

	Canadá	EUA	Roménia	Alemanha	Israel	Rússia	Turquia	China	Paquistão	Índia
Dimensões socioculturais										
Paternalismo	97	112	101	79	65	105	129	123	118	137
Distância de poder	96	110	82	99	70	116	111	117	112	123
Lealdade para com a comunidade	105	111	109	117	86	132	130	125	122	127
Fatalismo	62	52	58	45	55	92	56	51	51	95

Cultura de trabalho interna										
Maleabilidade	149	147	155	145	164	147	141	143	141	127
Pró-actividade	124	113	102	131	128	144	90	76	86	99
Obrigação perante os outros	106	119	106	110	82	124	97	124	135	125
Busca de responsabilidades	138	133	139	152	161	132	133	106	127	131
Participação	159	143	172	148	106	174	133	151	141	159
Práticas de GRH										
Enriquecimento da função	129	120	138	139	160	105	124	136	128	112
Supervisão e controlo (<i>empowerment</i>)	133	136	128	123	124	126	141	133	138	128
Recompensas de acordo com o desempenho	102	103	103	117	141	101	113	93	98	100

Adaptado de Aycan et al. (2000: 206).

Assim, é possível caracterizar, sinteticamente, os dez espaços geográficos, em termos macro-culturais, nomeadamente a Índia, a China, o Paquistão e a Turquia com elevado paternalismo, ocorrendo o oposto com Israel e a Alemanha; os países mais pontuados em distância de poder são a Índia, a China, o Paquistão, a Turquia e a Rússia, surgindo no outro extremo Israel e a Roménia; a Índia, a China, o Paquistão, a Turquia e a Rússia os quais indicam elevadas pontuações em lealdade para com a comunidade (uma forma de orientação colectivista) enquanto Israel situa-se no extremo oposto; a maior parte dos países denota fraca propensão fatalista, exceptuando a Índia e a Rússia.

Os resultados da investigação de Aycan et al. (2000) relativamente à relação entre as percepções dos gestores acerca da cultura da organização e as práticas de GRH (Tabela 1.3) realçam diversos aspectos. Assim, segundo essa investigação quanto mais forte é o fatalismo existente na sociedade, mais os gestores consideram que os seus colaboradores não são flexíveis, daí acreditarem que a formação e as oportunidades de desenvolvimento não levam necessariamente à melhoria das competências dos colaboradores. Para além disso, em culturas fatalistas, os gestores consideram que os seus colaboradores manifestam menor tendência para assumirem responsabilidades e para procurarem a participação nos processos decisórios

Por sua vez, nas culturas mais marcadas pela lealdade para com a comunidade, o sentido de obrigação dos colaboradores para com os outros é mais forte. Por sua vez, nas culturas de forte distância de poder, os gestores acreditam que seus colaboradores são reactivos e manifestam menor iniciativa. Já em culturas mais paternalistas, os gestores consideram que a vontade de participação dos colaboradores é mais acentuada.

Por outro lado, quando os gestores consideram que os colaboradores são flexíveis, adoptam mais activamente práticas de enriquecimento do trabalho (embora o oposto ocorra em alguns países) e de *empowerment*, e tendem a recorrer mais fortemente a práticas de recompensa de acordo com o desempenho. Também quando consideram que os colaboradores denotam sentido de obrigação para com os outros, gostam de participação e são pró-activos, os gestores optam mais, frequentemente, pelo *empowerment*. Por último, as mais vincadas percepções dos gestores acerca da busca de assunção de responsabilidades pelos seus colaboradores induzem-nos a mais forte enriquecimento da função em vários países, à excepção de Israel e Rússia, os quais devidos a tal perspectiva de assunção de responsabilidades não praticam tão frequentemente uma prática de compensação relacionada com o desempenho.

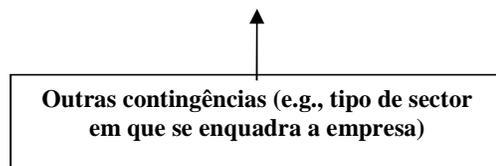
Assim, o modelo de Aycan et al. (2000) preconiza que os gestores compreendam o quadro cultural e social em que a organização está inserida de forma a adoptarem práticas ajustadas de RH que suscitem os melhores resultados nos seus colaboradores e na organização. Em suma, a partir da investigação de Aycan et al. (2000) podemos concluir que as culturas societais interferem nas culturas organizacionais, ou seja, as premissas e crenças dos membros organizacionais (incluindo os gestores) e as culturas organizacionais influenciam as práticas de GRH.

4.3 Factores “puxa” e “empurra”

Farley et al. (2004) referem que as estratégias e as práticas de GRH usadas nas filiais podem ser perspectivadas como resultado de factores “puxados” e factores “empurrados”. Os factores “puxa” referem-se às forças económicas, políticas, culturais e sociais do país e da região em que a filial se insere, ou seja as estratégias e práticas de GRH absorvem os elementos presentes no contexto da filial. Os factores “empurra” dizem respeito às pressões para que a filial adopte práticas típicas da sede ou de outras filiais, ou seja, a cultura e os valores organizacionais, os imperativos estratégicos da multinacional e a filosofia de gestão dos líderes de topo. Segue na figura 1.1 a síntese dos factores “empurrados” e “puxados”.

Figura 1.1 - A síntese dos factores “empurra” e “puxa”





Rego e Cunha (2009) a partir de Farley et al. (2004).

Acrescem determinados constrangimentos legais, económicos, políticos e culturais que poderão impedir a implementação, nas filiais, de práticas da sede. Por conseguinte, os gestores (da sede e das filiais) têm que perceber a síntese resultante desta dialéctica, em que algumas práticas poderão ser “empurradas” para as filiais, enquanto outras práticas deverão ser extraídas do contexto local e outras poderão resultar da integração das duas anteriores (Farley et al., 2004).

Por fim, no que diz respeito a estes factores, Rego e Cunha (2009) consideram que o sistema “empurra”, enquadrado nas lógicas etnocêntricas, pode apresentar grandes dificuldades e gerar efeitos perversos nas filiais, especialmente ao nível dos modelos de gestão da sede. Isto porque, ainda que adaptados a certos contextos, podem ser desajustados aos valores, crenças, gostos, necessidades e realidades em que se insere a filial em causa, o que pode gerar ineficácias e resistências por parte dos locais. Para além disso, os autores referem que o sistema “puxa” pode ser contraproducente se o contexto em que se insere a filial se caracterizar por lógicas de gestão ineficazes e inadequadas ao ambiente competitivo global.

Capítulo II

Expatriação

1. Expatriados

Os expatriados são “empregados que foram enviados da empresa de origem para viver e trabalhar noutra país por um período de tempo de cerca de dois a vários anos” (Caligiuri, 2000a:62). Já Aycan e Kanungo (1997: 250) definem os expatriados como “empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objectivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos”.

Do ponto de vista da caracterização dos expatriados, destacam-se as características de um típico expatriado: idade média entre 40-45 anos (Feldman & Thomas, 1992; Selmer, 2001; Yavas & Bodur, 1999); a grande maioria é homem, com uma percentagem entre 88 por cento (Selmer, 2001) e 97 por cento (Feldman & Thomas, 1992); a maioria dos expatriados é casada com uma percentagem entre 52 por cento (Yavas & Bodur, 1999) e 88 por cento (Riusala & Suutari, 2000); 70 por cento dos expatriados fazem parte de casais de dupla carreira, isto são casados com um companheiro com a sua própria carreira (Harvey, 1997); e por fim, mais de 50 por cento dos expatriados tem estudos superiores (Feldman & Thomas, 1992; Yavas & Bodur, 1999).

No que diz respeito aos papéis dos expatriados, Bonache e Brewster (2001) identificam três grupos. O primeiro grupo é constituído pelos agentes de transferência, na medida em que transferem rotinas, saberes, conhecimento (explícito e implícito), valores/cultura da sede para as filiais, constituindo um processo de aculturação organizacional. O segundo grupo é constituído pelos agentes de aprendizagem, os quais aprendem novos modos de agir no país de acolhimento; aperfeiçoam os mecanismos de decisão adequados a esse país; adquirem conhecimentos sobre a cultura local; criam redes de relações interpessoais e compreendem o enquadramento legal, social, político e económico do país de acolhimento. Por último, os agentes de difusão, ou seja os expatriados que transferem para a sede (e/ou para outras filiais da empresa) os conhecimentos adquiridos na experiência internacional, partilhando o conhecimento e disseminando-o.

Por conseguinte, a expatiação é cada vez mais estratégica à medida que as organizações crescentemente se desenvolvem e competem globalmente (Harvey & Milorad, 2001). Não obstante, crescentemente, surgem potenciais candidatos a expatriados, preocupados com as missões estrangeiras, especialmente ao nível da degradação das políticas de empresa dos expatriados, ocorrência crescente das famílias de dupla carreira, falhas ao nível da gestão da repatriação dos expatriados, empobrecimento dos pacotes de compensação dos expatriados, e crescentes preocupações

com a educação das crianças no estrangeiro (Selmer, 2001). Assim, são várias as questões que se colocam, nomeadamente a relutância em aceitar uma missão internacional devido a problemas de investimento pessoal em termos de adaptação cultural e laboral, choque cultural invertido e a aplicação das capacidades ganhas durante e depois da missão internacional (Harris, 2004; Harvey, 1995, 1997; Haslberger, 1999; Sparrow et al., 2004; Suutari & Brewster, 2004).

Torna-se, pois, importante analisar as vantagens e desvantagens de utilizar expatriados e empregados locais nas filiais internacionais (Black & Gregersen, 1999; Bonache, 2002b; Bonache & Brewster, 2001; Bonache et al., 2001; Bonache & Fernández, 1997; Brewster et al., 2000; Dowling et al., 1999; Gómez-Mejía et al., 2001; Harris et al., 2003; Harzing, 2001; Lazarova & Caligiuri, 2004; Mayerhofer & Brewster, 1996; McNulty & Tharenou, 2004; Paik & Sohn, 2004; Scullion & Brewster, 2001; Stahl et al., 2002; Widmier et al., 2008).

1.1 Vantagens

Os expatriados têm como vantagens permitir suprir carências de recursos locais, nomeadamente ao nível da qualificação disponível no país de acolhimento. Assim, os expatriados podem formar colaboradores locais de forma a melhorar as suas competências individuais e de equipa, nomeadamente no desenvolvimento de talentos de topo e futuros líderes. Para além disso, permitem um controlo e comunicação mais estreitos, bem como, uma melhor coordenação das filiais internacionais.

Para além disso, os expatriados podem oferecer uma perspectiva global mais ampla, já que os expatriados representam um recurso mundial que pode ser facilmente relocado ou transferido para onde as suas aptidões de gestão são necessárias. Assim, os expatriados poderão desenvolver, partilhar e transferir melhores práticas, nomeadamente, enquanto mecanismo de transferência de conhecimento, aptidões, competências, cultura de empresa e tecnologia da sede. Em termos de conhecimento, geram conhecimento para a organização, através da transferência de conhecimento da sede para a filial, bem como aprendizagem com a filial. Desta forma, os expatriados poderão desempenhar um papel importante na melhoria da confiança e comprometimento da filial, bem como aumentar o carácter internacional da mesma.

Segundo Treven (2001) a maioria das empresas optam por expatriados apenas para posições como gestores seniores, profissionais altamente qualificados e especialistas técnicos, já que os expatriados possuem uma "(...) fonte de conhecimento disponível sobre as rotinas das multinacionais, uma consciência da localização dos recursos das multinacionais, um entendimento e capacidade de gerir

relações entre filiais, e profundas perspectivas dos factores do país de origem e de acolhimento.” (Goerzen & Beamish, 2007: 225).

Em suma, as principais razões para empregar expatriados são (Harzing, 2001): desenvolvimento de gestão; desenvolvimento organizacional e preenchimento de posição. O desenvolvimento de gestão prende-se com ganhar experiência internacional e desenvolver consciência global. Assume especial relevância quando se trata de uma multinacional grande e mais internacional.

Já o desenvolvimento organizacional diz respeito ao controlo e coordenação das operações da filial. Especialmente relevantes quando: o nível de incerteza é elevado no país de origem; o nível de distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento é elevado; o nível de risco político no país de acolhimento é elevado; a filial é grande, nova e detida maioritariamente; a filial possui um elevado reporte empresarial e tem um baixo desempenho. Nos casos em que o desenvolvimento organizacional significa melhoria dos canais de comunicação entre a sede e a filial é, particularmente, importante quando o nível de distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento é elevado, o nível de risco político no país de acolhimento é elevado, e quando a filial é nova.

Finalmente, o preenchimento de posição, ou seja, transferência de conhecimento técnico ou de gestão, formação dos gestores da filial, falta de pessoal local qualificado. Assume especial relevância quando existe um nível baixo de escolaridade no país de acolhimento, um elevado nível de investigação e desenvolvimento na multinacional, quando a filial é nova ou já está estabelecida de forma amadurecida.

1.2 Desvantagens

Não obstante, as desvantagens dos expatriados prendem-se com a possibilidade de não terem um entendimento do mercado e cultura local, o que pode originar enganos dispendiosos, problemas de adaptação ao contexto e à cultura estrangeira. As dificuldades na adaptação à língua podem igualmente originar dificuldades de adaptação.

Outra desvantagem prende-se com os elevados custos (salariais, de transferências e outros) e a sua contratação pode estar sujeita às restrições do governo local. Para além disso, podem ter um efeito negativo sobre a moral e a motivação dos dirigentes nacionais. Concretamente, a diferença entre as remunerações dos expatriados e dos locais pode gerar conflitos e problemas de cooperação, e para além disso, os locais podem ter o sentimento de que não têm possibilidade de aceder a posições superiores na filial.

Por fim, uma das desvantagens está relacionada com a incapacidade, por parte da organização, para garantir progressão na carreira quando voltam e, conseqüentemente, um elevado risco de colaboradores valiosos deixarem a organização.

1.2.1 Custos

Diversos estudos (Boyacigiller, 2000; Cendant 2002, 2004; Kobrin, 1988; KPMG International, 2003; Mercer Human Resource Consulting, 2003) sublinham que os custos associados a missões internacionais de longa duração são elevados. Num estudo realizado por Wederspahn (1992), é apresentada uma estimativa dos custos associados ao fracasso de uma missão realizada por um norte-americano ao serviço de uma multinacional dos EUA que ronda entre 100.000 a 300.000 dólares. Estimativas apresentadas em estudos posteriores, nomeadamente Graf (2004a), apontam para valores entre 200.000 e 1,2 milhões de dólares. Por conseguinte, ambos os exemplos de estimativas demonstram a importância da questão e a necessidade de acções concretas para a sua gestão eficaz.

Assim, a especificidade e complexidade da expatriação acarretam custos, indirectos e directos, designadamente impacto na carreira individual e impactos financeiros para a organização (Black et al., 1999). Assim, tal como Boudreau e Ramstad (1997) afirmaram, a definição de custos dos expatriados necessita de ser mais profundamente explicada enquanto investimento em RH, em termos de ganhos, de perdas financeiras e não financeiras.

Por conseguinte, os custos podem ser de natureza individual, social, ou organizacional. Destacamos quanto aos individuais (Scullion & Brewster, 2001): as dificuldades de adaptação ao país de acolhimento, os sentimentos de abandono no estrangeiro, os conflitos familiares, a necessidade de colocar os filhos num novo sistema de ensino, dificuldades de readaptação à empresa de origem. Após o regresso, surgem outro tipo de custos, tais como: a ausência de oportunidades de carreira adequada à experiência e competências acumuladas; a perda de estatuto e de autonomia; a redução de rendimentos; e o sentimento de que a experiência internacional é menosprezada.

1.2.2 ROI

A investigação da GMAC - Global Relocation Services (2001) concluiu que, em 2001, não havia um entendimento de definição universal do ROI dos expatriados. No entanto, em 2002, a mesma investigação já definiu o ROI do expatriado como o “cumprimento dos objectivos da missão no custo esperado” (GMAC, 2002: 55). Posteriormente, na investigação da GMAC (2004) apenas 10 por cento dos respondentes concordaram que usavam esta definição para medir o ROI das suas missões

internacionais, sendo que a definição é considerada inadequada comparativamente com definições dadas por catedráticos em áreas relacionadas (Canibano et al., 2000; Mills et al., 1998).

Por conseguinte, estudos de McNulty e Tharenou (2004) concluíram que as perspectivas para definir o ROI de expatriação deveriam incluir a combinação de custos e benefícios financeiros e não financeiros. Assim, estes autores propõem que o ROI de expatriação seja definido como um cálculo em que os benefícios financeiros e não financeiros para as multinacionais são comparados com os custos financeiros e não financeiros das missões internacionais, tendo em conta o objectivo da missão.

Assim, o cálculo do ROI das missões de expatriação é importante para se determinar o índice de retorno e para compreender porque é que o índice aumenta e diminui (McNulty & Tharenou, 2004). Para além disso, “O aumento em espiral dos custos com os expatriados, que podem custar três ou quatro vezes mais do que nos países de origem, tem induzido as empresas a procurar a maximização do retorno do investimento.” (Mukuda, 2001: 37).

Ainda destacamos, sumariamente, três pesquisas sobre diferentes aspectos que têm implicações ao nível do ROI. A primeira pesquisa, a de Tung (1981, 1982) concluiu que os candidatos seleccionados que não demonstraram capacidades relacionais ou em que existiram falhas para avaliar a capacidade do cônjuge para se adaptar a um ambiente estrangeiro poderiam, também, estar relacionados a aumentos de baixos desempenhos e insucesso de missões, aumentando desse modo custos e reduzindo benefícios. A segunda pesquisa de Zeira e Banai (1987) a propósito do que pode causar aumento dos custos das actividades de recrutamento e selecção, concluiu que as dificuldades na capacidade linguística e perícia relevante para o propósito da missão foram consideradas factores prováveis para aumentar o insucesso da missão e decrescer o ROI. Por último, a pesquisa de Fish e Wood (1996) advoga que quando a compensação dos expatriados está relacionada com os objectivos estratégicos da missão, existem melhorias no desempenho global da organização e o aumento do ROI é muito mais provável de ocorrer.

Assim, apesar das desvantagens dos expatriados, muitas organizações e indivíduos continuam a acreditar que a experiência ganha numa missão internacional aumentará a competência global dos gestores (Harris et al., 2003). Paik et al. (2002) referem que, se por um lado, o expatriado aceita a missão para desenvolvimento da carreira, compensação, nas experiências transculturais e aventura, por outro lado, a organização envia um expatriado com o propósito de transferir a cultura da sede e alcançar os objectivos do projecto, à medida que os seus negócios expandem no mercado global.

Acresce que, devido à escassez de talentos e à expansão dos mercados globais, as empresas multinacionais reconhecem crescentemente a necessidade de ter uma perspectiva de investimento ao nível do expatriado, perspectivando-o como um investimento no conhecimento global e no capital humano da organização (Lazarova & Caligiuri, 2001). Desta forma, quer a organização quer os expatriados têm que procurar alinhar as suas motivações e expectativas e procurar o equilíbrio entre objectivos pessoais e organizacionais.

1.3 Vantagens e desvantagens dos locais

À medida que os negócios globalizam as suas operações, existe um interesse crescente na análise das várias opções que as multinacionais têm em termos de recrutamento e selecção (Tharenou & Harvey, 2006). Particularmente, as teorias de agência e transacção de custos foram usadas para explicar a utilização de nacionais do país de origem (sede), em detrimento dos nacionais do país de acolhimento (Erdener & Torbiörn, 1999; Harvey, 2000; Harzing, 2001; Hocking et al., 2004; Peterson et al., 2000; Tan & Mahoney, 2004).

Assim, as vantagens dos locais prendem-se com menores custos laborais, já que em muitos países em desenvolvimento os salários pagos são, substancialmente, mais baixos do que os salários dos expatriados, o que pode representar um potencial de redução de custos para a sede. Para além disso, poder revelar uma confiança nos cidadãos do país de acolhimento e permitir obter o reconhecimento da empresa como um participante legítimo na economia local. Outra das vantagens prende-se com a possibilidade de criar oportunidades visíveis de carreira por empregar pessoas locais, o que pode levar a uma mais elevada moral dos empregados da filial ou aumentar a ‘boa vontade’ do país de acolhimento. Por último, representar eficazmente as considerações e as restrições locais no processo de tomada de decisões, isto porque têm um grande conhecimento sobre o mercado do país de acolhimento e a cultura, o que poderá ajudar a evitar erros com custos potenciais ou a aumentar a capacidade da empresa a reconhecer oportunidades únicas do mercado e da cultura.

Por conseguinte, as razões para empregar locais são diversas, tais como, familiaridade com o mercado local e as práticas de negócio, sobretudo quando o mercado local é importante para a função específica de gestão; custos elevados dos expatriados, principalmente quando o custo de vida no país de acolhimento é mais elevado do que no país de origem. Outras razões apontadas estão relacionadas com problemas de adaptação para os gestores expatriados, especialmente relevante quando o nível de distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento é elevado (Harzing, 2001).

Por outro lado, os locais apresentam como desvantagens dificultar o equilíbrio entre as exigências locais e as prioridades globais, o que pode provocar que se adiem as decisões locais difíceis (como uma redução de colaboradores) até que se tornem inevitáveis, quando é mais difícil, custoso e doloroso tomar estas decisões do que se tivessem tomado inicialmente. Outra desvantagem relaciona-se com poder dificultar o recrutamento de pessoal qualificado e, para além disso, os locais podem ter falta de conhecimento ou aptidões resultando em custos mais elevados de formação. Acresce que os locais podem reduzir a quantidade de controlo das operações da filial, exercido pela sede e poderem ocorrer dificuldades de comunicação entre a filial e a sede. Para além do mais, os locais podem não assimilar as estratégias da sede, o que pode afectar o desempenho da filial. Uma outra possibilidade com impacto negativo relaciona-se com a denegrição da reputação mundial da sede ao implicá-la em práticas de negócio questionáveis. Por último, os fracos fluxos de pessoal entre as filiais de vários países podem inibir a transferência de conhecimentos e experiências (Harzing, 2001).

2. Opções organizacionais

Baruch e Altman (2002) apresentam uma tipologia de opções organizacionais, em matéria de expatriação, que se concretiza nas seguintes orientações (Tabela 2.1): orientação global, orientação emissária, orientação profissional, orientação periférica e orientação expediente.

A orientação global, a qual tende a caracterizar as multinacionais de grande dimensão, em que a expatriação é perspectivada como um facto indissociável da sua actividade à escala global. Os membros da empresa global podem estar, continuamente, em mobilidade pelo planeta, esperando-se que aceitem naturalmente as missões, obedecendo a uma lógica geocêntrica. A empresa possui políticas de recrutamento, selecção, formação e desenvolvimento bem definidas, de forma a satisfazer as necessidades que advêm das acções internacionais geograficamente dispersas.

A orientação emissária, a organização tem mercados internacionais bem definidos, nos quais opera a longo prazo, e está firmemente enraizada numa cultura de origem. Os expatriados executam missões de longa duração, findas as quais regressam à sua base cultural.

A orientação profissional, em que a expatriação implica, normalmente, o recurso a profissionais externos à empresa que possam satisfazer as necessidades desta, em operações internacionais. Trata-se de uma lógica transaccional já que, em troca do exercício de uma determinada função, a empresa

remunera o indivíduo e proporciona-lhe outros benefícios, sendo fraca a probabilidade de lhe proporcionar oportunidades de carreira. Assim, o expatriado é uma espécie de “legionário estrangeiro”.

A orientação periférica, seguida pelas empresas “periféricas” que actuam em determinados nichos de mercado e que estão afastadas do centro de actividade (seja geográfica ou “mentalmente”). A expatriação surge como uma recompensa atractiva para os indivíduos, que acabam por ser uma espécie de “emigrantes temporários”.

A orientação expediente, neste caso as empresas tendem a ser as recém-chegadas ao contexto internacional e o processo de expatriação é orientado de forma a responder a necessidades específicas e pontuais. As políticas da empresa evoluem numa base experimental (tentativa e erro), sendo comum a imitação e a adaptação de acções desenvolvidas por outras organizações.

Tabela 2.1 - Tipologia de opções organizacionais

	Global	Emissário	Profissional	Periférica	Expediente
Tipo de expatriado	Cidadão do mundo	Servidor leal	Legionário estrangeiro	Emigrante temporário (ou aventureiro)	“Amador”
Ideologia/filosofia de expatriação	A expatriação é um “modo de vida”, um passo natural na carreira dos colaboradores.	O expatriado é um agente cultural (ou um braço) ao serviço da Sede e das suas necessidades de expansão.	“É preciso recorrer a legionários estrangeiros para as nossas missões no exterior.”	A expatriação é uma regalia ou bónus ao colaborador; representa um modo de contribuir para a estratégia de crescimento da empresa.	A expatriação é um acto reactivo, de resposta a oportunidades.
Desenvolvimento e “profissionalismo” das políticas de expatriação	Políticas bem estabelecidas	Políticas bastante desenvolvidas	Recurso ao outsourcing	Políticas em desenvolvimento	Ausência (ou muito fraco desenvolvimento) de políticas
Expatriados de terceiros países	Esta questão não tem aqui pertinência, pois a empresa “pensa” e actua em termos da “aldeia global”.	Pouco prováveis	Comuns	Indesejáveis	Possíveis

Recrutamento e selecção	Interno (intrinsecamente!)	Interno (por opção e pela “desaprovação” do recurso a expatriados externos)	Externo	Interno (desejado)	Interno ou externo
Formação/ desenvolvimento	Regular, permanente	Regular, específica	Recrutam-se pessoas tendencialmente já formadas.	Ad hoc	Ausência ou parcimónia (por constrangimento orçamental ou de tempo)
Horizonte temporal da missão para o indivíduo	Curto prazo (o indivíduo executa diversas missões em diversos locais ao longo da carreira).	Médio prazo	Médio/longo prazo	Ad hoc; por regra, curto prazo	Ad hoc
Vantagens no plano da GRH	Fluxo constante de candidatos; aprendizagem contínua	Candidatos leais à empresa e empenhados a longo prazo	Flexibilidade e eficácia nos custos	Facilidade de recrutamento	Poucas (embora alguma flexibilidade acarrete benefícios)
Desafios para a GRH	Gerir o fluxo constante	Manter o empenhamento e a lealdade	Fraco empenhamento/ lealdade do expatriado à empresa; elevado ‘turnover’	Pode ser difícil repatriar	“Gerir o caos”
Risco de fracasso da expatriação	Menor	Menor	Moderado	Menor	Maior

Rego e Cunha (2009) adaptado de Baruch e Altman (2002).

3. Sucesso

É “culturalmente insensível” assumir que um gestor bem sucedido, num contexto doméstico, vai necessariamente sê-lo num contexto estrangeiro (Black & Mendenhall, 1990). Daí que, Shin et al. (2007: 64) afirmem que “(...) as missões dos expatriados colocam desafios únicos aos trabalhadores devido a diferenças em coisas como a língua, valores culturais, e expectativas”. Por conseguinte, e a título exemplificativo, abordamos o modelo de Ronen (1989), baseado nos resultados da investigação de Tung (1987) e que descreve cinco categorias de atributos (Tabela 2.2).

Tabela 2.2- Categorias de atributos do expatriado bem sucedido

Factores de trabalho	Dimensões relacionais	Estado motivacional	Situação familiar	Aptidões linguísticas
Aptidões técnicas	Tolerância à ambiguidade	Acreditar na missão	Vontade da esposa em viver no estrangeiro	Língua do país de acolhimento
Familiaridade com o país de acolhimento e operações da Sede	Flexibilidade de comportamento	Congruência com o plano de carreira	Esposa adaptativa e que dá apoio	Comunicação não verbal
Aptidões de gestão	Não julgadora	Interesse em experiências no estrangeiro	Casamento estável	
Competência administrativa	Empatia cultural e baixo etnocentrismo	Interesse específico na cultura do país de acolhimento		
	Aptidões interpessoais	Vontade de adquirir novos padrões de comportamento e atitudes.		

Chew (2004)

Assim, as cinco categorias, como contributivos para uma expatriação bem sucedida, são (Ronen, 1989):

- Os factores de trabalho são similares à competência técnica requerida pelo trabalho, na investigação de Tung (1987), e incluem aptidões técnicas, de gestão e competências administrativas. Estas são as condições básicas e mais relevantes quando as multinacionais seleccionam candidatos para missões internacionais.

- As dimensões relacionais são comparáveis às características pessoais sugeridas por Tung (1987), e integram cinco componentes: tolerância à ambiguidade, flexibilidade comportamental, não julgar, empatia cultural e aptidões interpessoais. A tolerância à ambiguidade significa que os expatriados podem ultrapassar a incerteza quando eles ficam num novo país, e manter a calma em situações stressantes. Por sua vez, flexibilidade comportamental significa que os expatriados têm capacidade para reagirem de maneira flexível a novas coisas num novo ambiente, com vista a um melhor desempenho. Já não julgar pressupõe que o expatriado não tem uma atitude de enviesamento quando lida com diferentes culturas e situações. Empatia cultural e baixo etnocentrismo refere-se à capacidade do expatriado estar interessado em pessoas de outras culturas e imaginar como os outros

pensam, sentem e agem, permitindo aliviar o choque cultural experimentado no país de acolhimento. Por fim, as aptidões interpessoais referem-se à capacidade do expatriado se relacionar com as pessoas e são similares à dimensão ‘orientado pelos outros’ no modelo de Mendenhall e Oddou (1985).

- O estado motivacional significa vontade de ser transferido, interesse em trabalhar no estrangeiro, curiosidade sobre a cultura do país de acolhimento, entre outros, o que leva o expatriado a estar num bom estado motivacional, desempenhando a missão com prazer e empenho.

- A situação familiar é, também, abordada na teoria de Tung (1982) e está altamente inter-relacionada com a adaptação dos expatriados. Uma das razões principais para o insucesso dos expatriados é a incapacidade das esposas se adaptarem, daí ser fundamental que as multinacionais envolvam as esposas no processo de selecção.

- A aptidão linguística dos expatriados deve ser valorizada pelas multinacionais, uma vez que, as diferenças na linguagem são consideradas como o obstáculo principal para a comunicação de pessoas de diferentes países ou áreas, e também uma razão para o choque cultural.

Estas cinco dimensões, acima referidas, podem ajudar os expatriados a obter mais sucesso em missões internacionais, comparativamente com os critérios de selecção, que são apenas baseados na competência técnica. Contudo, o modelo de Ronen (1989) não especifica qual o método para avaliar candidatos segundo o critério de selecção.

4. Insucesso

Segundo Foster (1997), a definição tradicional de insucesso incluiu apenas aqueles expatriados que regressavam a casa antes do seu contrato da missão terminar devido a um desempenho pobre de trabalho e/ou a problemas pessoais. Harzing (1995) acrescenta que esta definição é muito estreita e sugere expandi-la de forma a incluir as situações em que os expatriados continuam as suas missões, mas que não correspondem em termos de desempenho adequado. Posteriormente, Christensen e Harzing (2004:9) realçam que “Algumas missões de expatiação podem ser consideradas um insucesso em termos do contexto cultural da sede, mas interpretadas como um sucesso em termos do contexto do país de acolhimento.” Desta forma, estes autores consideram que é necessária uma nova definição que traduza a incapacidade do expatriado ou repatriado ter um desempenho de acordo com as expectativas da organização e em que, a focalização passa a estar no desempenho (ao nível de gestão) e rotatividade.

Resumindo, o insucesso da expatriação foi inicialmente definido pelas organizações e pela literatura da GIRH como os custos financeiros contabilizáveis de uma vinda antecipada dos expatriados e interrupção de operações internacionais ou os expatriados que não eram retidos pela organização após completarem uma missão internacional (Garonzik et al., 2000; Milkovick & Newman, 1996). Esta definição foi, posteriormente, alargada para incluir quer os custos financeiros não contabilizáveis dos expatriados que contribuíram para a perda de confiança no negócio e prejudicaram as relações no mercado do país acolhedor; quer a incapacidade dos gestores para se adaptarem; e, finalmente, a incapacidade para lidar com maior responsabilidade além fronteiras (Harzing, 2002; Selmer, 2002). Assim, na actual literatura, o conceito de insucesso de expatriação é um termo que abrange um vasto leque de temas, tais como regresso prematuro, baixo desempenho, problemas de adaptação, entre outros (Christensen & Harzing, 2004), dos quais destacamos os regressos prematuros.

Assim, sobre os regressos prematuros, a literatura apresenta valores diferenciados em termos de índices de repatriação prematura (i.e., antes do prazo previsto para conclusão da missão): entre 16 e 40 por cento, entre 20 e 40 por cento, e entre 30 e 50 por cento (Allerton, 1997; Baruch & Altman, 2002; Black et al., 1999; Bonache & Brewster, 2000; Brewster, 1991; Graf, 2004a; Hamill, 1989; Harvey & Wiese, 1998; Harzing, 1995; Hiltrop & Janssens, 1990; Scullion, 1991; Shay & Tracey, 1997; Tung, 1998). Já Black et al. (1999) apontaram taxas entre 40 e 55 por cento. Por sua vez, Allerton (1997) referiu índices de 50 por cento. Por fim, Shay e Tracey (1997) chegaram mesmo a apontar taxas de 70 por cento de repatriação prematura com missões realizadas em países em vias de desenvolvimento.

Referimos a título exemplificativo, um estudo realizado pela GMAC – Global Relocation Services (GMAC, 2007) que envolveu 180 organizações. Este estudo concluiu que 24 por cento dos expatriados tinha saído da organização durante a sua missão de expatriação. Muitos deles saíram devido a melhores empregos noutras organizações, utilizando a sua experiência e rede social adquiridos na sua missão internacional. Poucos deles regressaram antecipadamente devido a dificuldades de adaptação transcultural, embora alguns tenham regressado antecipadamente porque a missão foi alcançada antes da data originalmente definida e outros regressaram antecipadamente para assumirem outra função na empresa. Sendo que nenhum destes resultados foi considerado como insucesso.

Não obstante, independentemente dos valores do índice de repatriação prematura, é inegável que as repatriações prematuras acarretam impacto negativo para a organização e para o indivíduo (Andreason, 2003a). Para a organização, destacam-se os custos acrescidos com as deslocações e com a formação do expatriado substituto. Acresce que enquanto não se adapta à missão o expatriado substituto pode denotar um nível de desempenho inferior ao desejável; a constante substituição de expatriados pode

dificultar a criação de relações estáveis e proveitosas entre a empresa e as entidades locais (e.g., clientes, fornecedores, autoridades governamentais); e um expatriado mal adaptado pode gerar problemas na relação da filial com os seus clientes e outros parceiros, logo podem ocorrer efeitos perversos para o desempenho da filial.

O impacto negativo para a organização advém ainda das dificuldades de mobilidade internacional de colaboradores entre as filiais espalhadas pelo mundo e de formar líderes globais, pela quebra da produtividade, pela perda de quota de mercado, pela deterioração das relações com clientes, com fornecedores, com entidades governamentais e com outros parceiros locais; e por fim, a deterioração da reputação da empresa na comunidade local/nacional.

Já no caso do indivíduo e uma vez que, normalmente, a expatriação privilegia os colaboradores promissores, o fracasso pode privá-los de uma carreira brilhante ao serviço da organização. Para além disso, os seus níveis de auto-estima e de autoconfiança podem diminuir, e o respeito perante os pares pode ser prejudicado. Por fim, outros colaboradores com potencial para a expatriação podem não aceitar missões no estrangeiro ao constatarem os fracassos dos seus colegas, bem como os próprios expatriados que fracassam podem ter dúvidas em aceitar novas missões.

Um estudo interessante levado a cabo por McEvoy e Parker (2000) propõe que se perspetive o sucesso e insucesso de uma missão internacional através de uma matriz (Tabela 2.3). As duas dimensões gerais do sucesso são adaptação e desempenho. Enquanto a adaptação é mais focalizada nas questões pessoais e internas e refere-se ao grau de conforto psicológico que o indivíduo sente relativamente aos vários aspectos do país de acolhimento, incluindo trabalhar nesse país, interagir com os locais e aspectos críticos do país de acolhimento, tais como educação, alimentação, clima e sistema de saúde. Já o desempenho tem uma focalização mais externa e organizacional e, apesar de poder incluir regressos antecipados, é mais indicativo de que o indivíduo está a alcançar os objectivos definidos pela organização (e.g., o desenvolvimento dos nacionais do país de acolhimento ou de terceiro país, de forma a assumirem maior responsabilidade) ou os indicadores de desempenho da filial ou joint-venture (e.g., cota de mercado, custos, 'turnover'). Perspectivado desta forma, o desempenho integra a possibilidade do expatriado regressar antecipadamente porque a missão terminou antes do previsto, e neste caso trata-se de uma situação mais relacionada com o sucesso do que insucesso.

Tabela 2.3 - Possíveis resultados de uma missão internacional

		DESEMPENHO	
		Baixo	Elevado
ADAPTAÇÃO	Elevada	Orientação país de acolhimento	Sucesso
	Baixa	Insucesso	Orientação da sede

McEvoy e Parker (2000: 475).

Acima de tudo, este modelo integra as noções quer da satisfação do empregado quer a satisfação com a missão. Assim, o insucesso na interacção com outras pessoas de outras culturas é uma das maiores dificuldades, desafios e custos que organizações e indivíduos enfrentam em todo o mundo (Dagher, 2010).

5. Localização de RH

Quanto ao conceito de localização de RH, este deve ser entendido como um processo que implica que os cargos inicialmente executados por expatriados venham a ser exercidos por colaboradores locais que, entretanto, adquiriram competências para o efeito (Law et al., 2004; Selmer, 2004).

Este processo pode ser analisado em três etapas (Law et al., 2004; Selmer, 2004). A primeira etapa é a preparação (ou planeamento) e é anterior ao início das operações no estrangeiro, o que pressupõe que, desde o início, a sede tome medidas que venham a permitir a função futura.

A segunda etapa é designada de localização e integra dois tipos de acções principais por parte da empresa: facultar oportunidades de formação e incentivos para que os gestores locais se desenvolvam e assumam responsabilidades crescentes; e criar incentivos aos expatriados para que estes contribuam para o desenvolvimento dos locais.

Por fim, a terceira etapa é a da consolidação, na qual os gestores locais se desenvolvem e adquirem competências que lhes permitem tomar posições antes ocupados pelos expatriados, sendo estes

repatriados e substituídos por aqueles. Para que esta última fase seja realmente implementada, é fundamental que a repatriação seja bem preparada e atractiva para o expatriado, pois caso isso não aconteça, o expatriado pode não se empenhar na formação dos locais, por temer ser “substituído” e regressar ao país de origem.

A literatura apresenta argumentos favoráveis e desfavoráveis à localização de RH (Law et al., 2004; Selmer, 2004). As vantagens são diversas, tais como ser mais económico remunerar gestores locais do que expatriados; a localização permitir ultrapassar as barreiras linguísticas e os problemas de adaptação sociocultural que os expatriados tendem a experimentar. Para além disso, os locais podem ter mais fácil acesso a redes de contactos pessoais e às autoridades governamentais do país onde se insere a filial do que os expatriados, e os locais podem ficar mais satisfeitos e motivados, já que lhes são concedidas oportunidades de promoção e de carreira. É também mais fácil reter, na filial, os colaboradores e os gestores locais talentosos e, por outro lado, recorrendo a gestores e a colaboradores locais, as multinacionais podem atenuar o problema da exiguidade de candidatos à expatriação para determinados países. Por fim, os empregados locais podem reagir melhor perante gestores locais do que perante gestores expatriados e podem compreender melhor as idiosincrasias locais dos empregados e dos clientes.

As desvantagens prendem-se com o facto de por vezes, serem reduzidas as possibilidades de encontrar colaboradores locais talentosos que possam vir a substituir os expatriados, bem como, pelo facto dos colaboradores locais poderem estar menos sensibilizados para a cultura da multinacional e comunicar de modo menos eficiente com a sede. Para além disso, sem expatriados na filial, a multinacional pode perder capacidade de controlo sobre a mesma e não recorrendo à expatriação, a empresa fica diminuída nas oportunidades de formação dos seus gestores em competências globais.

Uma correcta política de localização de RH requer que quer a organização, quer o expatriado tomem determinadas medidas (Selmer, 2004). A organização deve planear o processo de localização e atempadamente seleccionar os expatriados com competências formativas e com motivação para desenvolver os colaboradores locais. A este nível, a concessão de incentivos pode ser um aspecto importante a ter em consideração. Por sua vez, o expatriado deve ser avaliado, não apenas pelas suas funções técnicas e/ou de gestão, mas também pelo seu desempenho no processo de localização. Para além disso, para que não se sinta apreensivo acerca do seu futuro na empresa de origem, é recomendável que a sua repatriação seja preparada de forma adequada e atempada.

6. Formas alternativas à expatriação

As perspectivas estratégicas da GIRH tendem a focalizar-se, praticamente, na expatriação e, simplesmente, ignoram muitas outras formas de trabalhar internacionalmente (Bonache et al., 2010). Por conseguinte, importa perceber que as mudanças no perfil do expatriado e a consciência crescente dos desafios de recolocação para os gestores internacionais e suas famílias levam as organizações a experimentar formas alternativas de missões internacionais, tendo em consideração não só o custo, mas também os objectivos e propósitos da missão (Collings et al., 2009; Evans et al., 2002; Harris, 2002; Harris et al., 2003).

Mayerhofer et al. (2004b) defendem que mudanças nas circunstâncias mundiais dos negócios fazem com que sejam utilizadas formas mais flexíveis de gestão das pessoas, enquanto alternativa às missões de expatriação. Essas circunstâncias incluem mudanças nas relações de negócio, nomeadamente maior número de ‘joint-ventures’ e o movimento de muitas pequenas organizações de tecnologia e serviços para um mercado global desregulado, mais do que o estabelecimento de um controlo directo sobre as filiais. Para além disso, uma combinação de melhoria da tecnologia nas comunicações e transporte aéreo abriu opções organizacionais para as empresas que não querem investir em missões de expatriação de longo prazo.

Uma outra condição prende-se com o aumento da preocupação de alguns tipos de mão-de-obra com o equilíbrio e qualidade entre trabalho e vida pessoal. Por último, um maior acesso a uma mão-de-obra globalmente competente devido a várias iniciativas, nomeadamente governamentais (e.g., Europa, Estados Unidos da América) de intercâmbio de estudantes e outras como a internacionalização do curriculum vitae (e.g. curriculum europeu - europass).

Assim, com a globalização das empresas, designadamente ao nível de projectos internacionais, fusões e desinvestimentos, operações ‘start-up’ e reestruturações, as organizações estão a mudar a sua perspectiva relativamente à mobilidade global e transferências além fronteiras, o que conduz a que a expatriação de longo prazo comece a ser substituída por novos tipos de transferência (Cappellen & Janssens, 2005). Desta feita, as organizações já não consideram a expatriação como a única ferramenta de integração e transferência do conhecimento, e crescentemente começam a optar por outro tipo de mobilidade além-fronteiras, tais como missões de curta duração, transferência localizada, viagens internacionais e viagens de negócio prolongadas (Cappellen & Janssens, 2005; Cendant Mobility, 2002).

Especificamente, do estudo levado a cabo por Tharenou e Harvey (2006), é possível concluir que as multinacionais dos grandes países desenvolvidos têm vindo a experimentar missões internacionais de mais curta duração, ou seja de alguns meses a um ano, e opções de base doméstica, ou seja, por exemplo, viajantes frequentes e missões virtuais. Outros estudos (Cendant Mobility, 2003; GMAC - Global Relocation Services, 2004; Mayerhofer et al., 2004a, 2004b; Mercer Human Resource Consulting, 2003; PriceWaterhouseCoopers, 1999, 2000, 2002) revelaram que comparativamente com as missões de longa duração, as opções de missões internacionais, de mais curta duração, têm sido mais frequentemente usadas.

A tabela 2.4 procura elucidar as razões pelas quais as organizações optam pelos diversos tipos de missão, destacando-se três aspectos (Harris & Petrovic, 2000; Hartman et al., 2004; Mayerhofer et al., 2004a). Um deles prende-se com a expatriação de longa duração tender a ser usada, principalmente, para transferir competências, controlar a gestão das operações no estrangeiro e desenvolver competências de gestão global. Pelo contrário, a expatriação de curta duração é, particularmente, utilizada para transferir competências e desenvolver competências de gestão global. Para além desta razão, a deslocação internacional permanente é, predominantemente, usada para transferir competências, para controlar a gestão das operações no estrangeiro e para responder a limitações familiares do colaborador. Por fim, a flexpatriação é, sobretudo, usada para transferir competências, controlar a gestão das operações no estrangeiro e desenvolver os quadros.

Tabela 2.4 - Percentagem de organizações que usam diferentes tipos de missões para diferentes finalidades

Finalidade	Expatriado de longa duração (mais de um ano; na companhia da família)	Expatriado de curta duração (menos de um ano; por vezes acompanhado da família)	Deslocado internacional permanente (dirige-se todas as semanas ou quinzenas para outro país, sem a família)	Viajante frequente (Expatriado flexível – Flexpatriado)
Transferência de competências	74%	69%	32%	26%
Controlo gestor	62%	12%	25%	40%
Desenvolvimento de competências de gestão	60%	39%	11%	6%
Desenvolvimento de quadros internacionais	34%	11%	14%	20%
Custos	5%	9%	17%	14%
Razões familiares	6%	8%	32%	11%

Rego e Cunha a partir de Harris et al. (1999); Harris (2002a).

Para além disso, do estudo levado a cabo por López-Egea e Prieto (2005), foi observada a seguinte tendência, relativamente às políticas de expatriação e repatriação: criação de um “corpo diplomático”, ou seja pessoas que assumem a sua carreira profissional viajando de um país para outro, segundo as necessidades da empresa, “perdendo” o país de origem. Este “corpo diplomático” seria composto por profissionais de todas as nacionalidades, com um perfil internacional muito marcado e que aceitam uma mobilidade geográfica permanente, formando um departamento de expatriados. A existência deste tipo de profissionais supõe a redução dos problemas típicos da expatriação, mas acarreta outros inconvenientes, tais como o desenraizamento familiar já que não chegam a estabelecer-se definitivamente em nenhum país.

Acresce a esta taxonomia, aquilo que McKenna e Richardson (2007) designaram de ‘itinerantes internacionais’ e que, segundo os autores, apresenta como vantagem a redução de custos, desde que estes indivíduos estejam dispostos a aceitar determinados benefícios e a optar por uma compensação local apropriada. Esta opção permite às organizações grande flexibilidade em relação a necessidades organizacionais específicas e uma menor exigência em termos de gestão de carreiras e suporte à família.

Apesar do foco da nossa investigação ser a expatriação, iremos abordar sumariamente formas alternativas de missões internacionais, especificamente impatriação e flexpatriação.

6.1 Impatriação

No que diz respeito ao tema dos impatriados, a literatura não é muito extensa, apesar de crescente (Collings et al., 2008; Harvey et al., 1999a, 1999b; Harvey & Buckley, 1997; Harvey & Novicevic, 2000; Mayerhofer & Hartmann, 2004; Mayerhofer et al., 2004a, 2004b; Peterson, 2003; Reiche, 2006), surgindo diversas definições similares e complementares.

O impatriado é alguém que traz não só conhecimento sobre as condições e operações em países em desenvolvimento, mas também aumenta o perfil multi-cultural da organização, fazendo parte da reserva de gestores disponíveis para regressarem a esses países, à medida que o negócio se expande nesse local (Harvey et al., 1999). Outros autores (Harvey & Buckley, 1997; Harvey & Novicevic, 2000) definem os impatriados como os nacionais do país de acolhimento ou de terceiro país que são transferidos para a sede, numa base permanente ou semi-permanente.

A organização pode optar pela impatriação por dois motivos principais (Bartlett & Ghoshal, 1998; Harvey et al., 2001). Primeiro, os impatriados providenciam a quantidade necessária de aptidões em termos de rede de contactos, de forma a difundir com sucesso o conhecimento contextual entre as filiais das multinacionais e facilitar uma perspectiva global da responsabilidade local ao nível da gestão das empresas multinacionais. Em segundo lugar, por questões de desenvolvimento, ou seja proporcionar aos impatriados socialização organizacional e formação específica na organização, de forma a prepará-los para tarefas futuras de gestão dentro da organização.

A impatriação implica diversas vantagens e desvantagens. As vantagens foram abordadas pela literatura (Harvey et al., 1999a, 1999b; Harvey & Novicevic, 2004). Essas vantagens prendem-se com o facto de os impatriados podem agir como contactos privilegiados e factores impulsionadores da confiança entre a sede e os gestores localizados nesses países e entre a sede e as autoridades nesses países. Para além disso, tendem a demonstrar competências adicionais quando deixam a sede e vão exercer funções nos seus próprios países, visto que compreendem a cultura da sede, estão sensibilizados para a “mente” global da empresa e conhecem, profundamente, as particularidades dos seus próprios países.

Outra vantagem relaciona-se com a possibilidade dos impatriados poderem constituir uma boa opção para certas missões internacionais, particularmente, para obter as perspectivas “glociais” que resultam da conciliação da globalização com a localização. Assim, “O papel dos impatriados é enriquecer o repertório das escolhas estratégicas dos executivos de topo, ajudando-os a importar para o seu processo decisório as normas culturais que norteiam os gestores das filiais” (Harvey et al., 1999b: 47). Para além disso, criam diversidade nos grupos de trabalho, questionando a lógica etnocêntrica dominante e salvaguardando as decisões culturalmente enviesadas. Por conseguinte, podem actuar como mentores e agentes de desenvolvimento de líderes globais, bem como mentores de indivíduos que são (ou serão) expatriados.

Não obstante as vantagens enunciadas, apresentamos de seguida desvantagens e limitações desta opção, em termos de mobilidade internacional (Harvey et al., 1999a, 1999b; Harvey & Novicevic, 2004). Essas desvantagens prendem-se com o facto de que quando os impatriados provêm de países com elevados níveis de vida, os impatriados podem ser tão dispendiosos quanto os expatriados. Acresce que os impatriados não deixam de ser expatriados no país da sede, o que acarreta as mesmas dificuldades de adaptação que os expatriados. Por outro lado, os impatriados podem sofrer processos de aculturação de tal forma acentuados que deixam de ser adequados para exercerem funções nos seus próprios países. Por último, a falta de um conhecimento profundo quer do negócio, quer dos mercados

em que os gestores trabalharam, bem como a falta de sentido de realização a longo prazo podem ocorrer.

6.2 Flexpatriação

Ser flexpatriado pressupõe três características (Mayerhofer et al., 2010). A primeira relaciona-se com a alteração frequente entre diferentes localizações de trabalho, sejam diferentes contextos nacionais ou regionais ou culturais. A segunda característica é a gestão flexível de tempo e uma separação pouco clara entre tempo de lazer e tempo de trabalho, com poucas rotinas diárias. A terceira diz respeito à mudança de relações sociais e contactos com colegas de trabalho, bem como perda de contacto vs retoma de contactos com família e amigos.

Esta forma alternativa de mobilidade internacional, apresenta diversas vantagens, nomeadamente o nível de exigência de adaptação sociocultural não ser tão elevado e o flexpatriado não experimentar os problemas resultantes da deslocação da família, da educação dos filhos em quadros culturais particulares, e dos danos colaterais na carreira do cônjuge. Para além disso, o facto de o flexpatriado não perder o contacto com a empresa de origem, nem enfrentar os obstáculos encontrados pelos expatriados quando retornam, ao fim de 3-5 anos, de uma missão internacional. Outra vantagem está relacionada com o facto das missões dos flexpatriados tendem a ser financeiramente menos complexas do que as dos expatriados, já que não existem custos de colocação, nem de repatriação, nem complexos mecanismos de compensação resultantes de diferentes sistemas fiscais e de custos de vida. Finalmente, a vantagem de não implicar as dificuldades de gestão de carreira que se colocam antes da expatriação e na repatriação (Mayerhofer et al., 2004a).

Não obstante as vantagens enunciadas, a flexpatriação comporta diversas desvantagens e limitações, designadamente, poderem padecer de esgotamento e dos incómodos gerados pela constante separação da família e amigos. Outra desvantagem é poderem sofrer de problemas relacionados com o sono e alimentação devido à constante mudança de rotinas de vida, pelo que se torna difícil envolverem-se em clubes, em associações cívicas e culturais, nas comunidades religiosas ou nas escolas onde estudam os seus filhos. Por último, as relações estabelecidas com pessoas de diferentes fusos horários podem implicar trabalho (e.g., telefonemas, videoconferências) em horas e dias que são extra-trabalho nos seus próprios países (Rego & Cunha, 2009).

Capítulo III

Gestão dos expatriados

A gestão de expatriados é definida por Peterson et al. (2000: 145) como “(...) aqueles assuntos relacionados com a utilização de nacionais do país de origem (NPO) e nacionais de terceiros países (NTP) em filiais estrangeiras de empresas multinacionais”. Tendo em conta que, a gestão de expatriados assume uma relevância tão marcante, é considerada, por vezes, como sinónima de GIRH, nomeadamente porque (Brewster et al., 2000): os expatriados têm, normalmente funções de elevada importância, implicam elevados custos para a organização e a sua gestão implica questões de grande sensibilidade, que não são transversais a outros profissionais. Ainda a este propósito, Harzing (2001b) argumenta que a gestão de expatriados e respectivas práticas relativas à selecção, formação, avaliação de desempenho e compensação necessitam de ser adaptadas aos diversos motivos das transferências internacionais.

Assim, de seguida são analisadas as principais práticas da gestão de expatriados: recrutamento e selecção, formação, compensação, adaptação transcultural, suporte, gestão do desempenho e repatriação.

1. Recrutamento e selecção

À medida que os negócios aumentam a sua presença global, os técnicos de recrutamento e selecção devem incrementar o seu entendimento de selecção num contexto internacional, de forma a tomar decisões adaptadas a esse contexto particular. Não obstante, nenhum técnico de selecção pode assumir a compreensão global e profunda das múltiplas culturas ou dos mercados na qual a sua organização pode operar (Ryan et al., 1999).

Importa igualmente que os profissionais de recrutamento e selecção não tenham a tendência de escolher aqueles que têm um bom desempenho no país de origem, sem uma adequada consideração de particularidades adicionais que irão ser necessárias durante a missão noutra local (Porter & Tansky, 1999). Outro aspecto complementar é o apresentado por Schneider e Barsoux (2003), relativamente à importância dos profissionais de recrutamento e selecção compreenderem os diferentes sistemas de educação, pois um desconhecimento a este nível pode criar obstáculos. Exemplo disso é recrutar candidatos com diplomas escolares similares que podem não ser capazes ou não quererem o mesmo tipo de função.

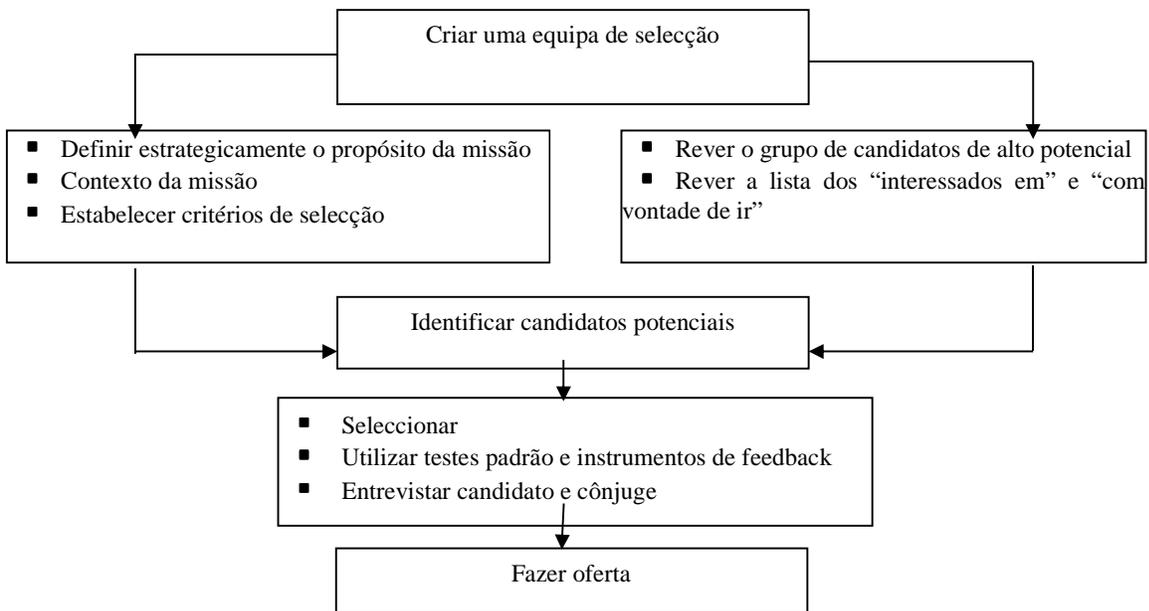
Assim, segundo Sparrow (2007) o valor acrescentado pelos profissionais de RH, que se dedicam a trabalhar na área do recrutamento e selecção internacional, assenta na sensibilidade e na capacidade

de gerir o alinhamento entre sistemas globalmente coordenados e necessidades locais, incluindo diferenças culturais. Torna-se, assim, fundamental que as organizações reconheçam que missões internacionais bem planeadas e uma selecção robusta dos candidatos enviados para essas missões são aspectos críticos no sucesso da expansão global (Stanek, 2000).

1.1 Processo

Black et al. (1999) consideram que o processo de selecção de uma missão global deve seguir as etapas apresentadas na figura 3.1, realçando a importância da definição estratégica do propósito da missão, bem como o seu contexto.

Figura 3.1- O processo de selecção de uma missão global



Black et al. (1999: 80).

Assim, os autores consideram que o processo de selecção tem uma importância crescente do ponto de vista estratégico para as empresas que estão a crescer internacionalmente, já que à medida que uma empresa se torna mais global, a importância do processo de selecção aumenta devido à necessidade de expatriados qualificados também aumentar.

Para além disso, devido à crescente complexidade das missões internacionais, é necessária uma readaptação nos processos e procedimentos tradicionais de recrutamento e selecção usados no passado (Harvey & Milorad, 2001). Já Mendenhall e Macombe (1997:58) alertam para o facto de que “Na maioria das empresas, a selecção para missões no estrangeiro ‘é um processo irracional’, geralmente fora do controlo dos recursos humanos “, daí que diversos autores (Ashamalla, 1998; Forster &

Johnsen, 1996; Harvey, 1996; Harvey et al, 2001; Tung, 1982) tenham realçado a importância de existir um processo de selecção rigoroso.

Assim, segundo Ashamalla (1998), um processo rigoroso de recrutamento e selecção internacional deve utilizar ferramentas de selecção apropriadas, designadamente, uma bateria de testes, entrevistas e avaliação de ‘assessment center’, de forma a melhor predizer o sucesso da selecção. Sempre que possível, os repatriados com funções análogas que tenham acabado de regressar do estrangeiro, bem como a família do candidato a expatriado devem ser incluídos no processo de recrutamento e selecção. Para além disso, deve assegurar que o tempo dedicado ao processo de selecção é adequado, uma vez que muitas vezes os expatriados são seleccionados espontaneamente devido a uma necessidade urgente. É igualmente fundamental incluir avaliações estratégicas das operações no estrangeiro, numa base periódica, de forma a planear as necessidades internacionais de RH, e consequentemente, o plano de recrutamento e selecção.

Deve-se ainda garantir que é realizada uma auto-avaliação do candidato, já que uma das boas práticas de selecção é a decisão do candidato a expatriado em prosseguir ou não com a missão. A propósito da auto-avaliação do candidato, Chen e Tzeng (2003) concluíram que existem seis aspectos distintos, que influenciam se os candidatos a expatriados aceitam a missão de expatiação: factores pessoais; competências; características de trabalho; factores familiares; factores de contexto e actividades de suporte da transferência de organização. Importa pois, que os responsáveis pelo recrutamento e selecção de expatriados tenham em conta estes aspectos, de forma a minorarem o risco de insucesso de uma missão, pois, como vários autores sublinharam (Forster, 2000b; Harris & Brewster, 1999; Torbiorn, 1994; Welch & Welch, 1997), quando as práticas de recrutamento e selecção são reactivas, ocorre um decréscimo do desempenho e produtividade e, consequentemente, um aumento da possibilidade de a missão ser mal sucedida.

Assim, Mendenhall e Oddou (1985) consideram que o processo de selecção do expatriado deve focalizar-se na avaliação das forças e debilidades das dimensões da aculturação do expatriado, descrevendo a aculturação do expatriado como um processo multidimensional, com quatro dimensões: auto-orientação; orientação para os outros; dimensão perceptiva e dimensão “dureza”.

A auto-orientação diz respeito às actividades que reforçam a auto-estima, auto-confiança e higiene mental do expatriado, incluindo actividades de lazer adaptadas à cultura de acolhimento, a gestão do *stress* e a competência técnica que permita exercer eficazmente a função. Já a orientação para os outros, diz respeito às actividades de interacção com locais, o que pressupõe desenvolver amizades, aprender

a língua, saber escutar e ser culturalmente sensível. Assim, existe uma focalização na capacidade de interagir com os nacionais do país de acolhimento. Por sua vez, a dimensão perceptiva está relacionada com a capacidade para compreender as razões subjacentes aos comportamentos dos locais, implicando espírito aberto e uma postura não-julgadora. A quarta e última, a dimensão “dureza” cultural é uma variável de natureza ambiental, destacando-se sobretudo em situações em que a cultura de origem do expatriado se distancia da cultura do país de acolhimento.

As quatro dimensões acima referidas complementam a avaliação da capacidade técnica e experiência prévia, podendo constituir um processo de selecção apropriado para avaliar os pontos fortes e fracos dos candidatos. No entanto, este modelo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de não ponderar a situação familiar, a qual é considerada pela literatura como uma das principais razões para o insucesso dos expatriados.

Por último, é fundamental que ao longo do processo de recrutamento e selecção internacional, o profissional de RH considere o impacto da missão internacional no candidato (Katz & Seifer, 1996) e que as culturas nacionais são apenas uma das fontes de diferenças culturais, bem como que as profissões e ocupações também têm a sua própria cultura (Anderson & Herriot, 1997). Já ao nível do processo de selecção é fundamental destacar a sensibilidade cultural e experiência internacional prévia como critérios de selecção, bem como estabelecer um júri de selecção dos expatriados (Gómez-Mejía et al., 2001). Importante ainda é analisar a possibilidade de contratar os empregados de outras nacionalidades que possam servir como «expatriados» no futuro (Gómez-Mejía et al., 2001). Por fim, informar os expatriados sobre desenvolvimento de carreira, condições políticas do país de acolhimento, condições de qualidade de vida, dificuldade de adaptação do cônjuge e duração da missão (Leiba O’Sullivan et al., 2002).

1.2 Políticas

Segundo Vidal et al. (2007), a atitude dos gestores relativamente à superioridade ou inferioridade sua cultura nacional relativamente à cultura de acolhimento e as pressões locais para a localização das práticas vai determinar as práticas da empresa internacional. Assim, existem quatro grandes políticas de recrutamento e selecção utilizadas pelas multinacionais, as quais tendem a reflectir a filosofia de gestão em relação às operações internacionais (Adler & Zhu, 2005; Bonache, 2000; Clark et al., 2000; Harzing, 1999; Schneider & Tung, 2001): etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica e geocêntrica.

A política etnocêntrica caracteriza-se por uma organização centralizada, em que as práticas e as decisões são definidas na sede e a localização de práticas não é permitida, o que pressupõe uma forte dependência das filiais face à sede. Assim, assenta na preferência pelos nacionais do país de origem para o preenchimento de todas as posições chave, em toda a parte do mundo, bem como em limitadas oportunidades de promoção para os nacionais do país da filial. Normalmente, é adoptada pelas multinacionais que estão a iniciar o seu processo de internacionalização, bem como nas situações em que prevalece uma necessidade de controlo e coordenação por parte da sede.

A política policêntrica permite que as filiais possam decidir as suas práticas de forma a serem localmente mais adequadas. Desta forma, baseia-se no recrutamento de nacionais do país de acolhimento para gerir as filiais no seu próprio país, enquanto as posições na sede da organização são ocupadas por nacionais do país de origem, podendo ocorrer algumas transferências de empregados locais para a sede, ainda que oportunidades de promoção na sede sejam praticamente inexistentes.

A política regiocêntrica é adequada, sobretudo, para multinacionais cujas operações estão circunscritas a determinadas zonas geográficas, permitindo aos executivos transferidos interagir entre a sede regional e as filiais. Neste caso, o negócio de uma empresa internacional está dividido em regiões geográficas internacionais (e.g., Europa). Especificamente, representa uma perspectiva mista de recrutamento e selecção de expatriados, em que existe movimentação de trabalhadores entre as diversas regiões geográficas internacionais.

A política geocêntrica tem em consideração todas as filiais para decidir, de forma a estabelecer uma cultura organizacional global única. Neste caso, a nacionalidade do candidato não é considerada em termos da localização da missão, recrutando e desenvolvendo-se a melhor pessoa para a função. Este tipo de política é muito mais frequente em organizações que possuem um volume substancial de experiência internacional e uma estrutura internacional bem desenvolvida. Dependendo dos países em que as suas filiais estão localizadas pode levantar problemas relacionados com o facto dos governos locais preferirem empregar locais.

Segundo Tan e Mahoney (2003), a decisão ao nível das políticas de recrutamento e selecção atrás referidas, depende de três factores principais. O primeiro é o valor económico que os expatriados e os gestores locais podem adicionar potencialmente à empresa já que, a opção por expatriados ajuda a alinhar os incentivos financeiros entre a sede e as suas filiais estrangeiras. O segundo consiste no controlo limitado da empresa sobre os expatriados e gestores locais, na medida em que a sede conhece melhor as características dos expatriados do que a dos locais contratados. Por último, o terceiro factor

é a capacidade do expatriado, assente no facto dos expatriados estarem melhor habilitados ao nível das capacidades específicas da sede do que os locais, ou seja, apesar dos expatriados poderem reduzir a preocupação da organização em termos do controlo limitado nos gestores, os expatriados são normalmente mais dispendiosos e podem não ter habilidades adequadas na gestão de idiossincrasias locais.

1.3 Práticas

Huo et al. (2002) realizaram uma investigação em que compararam as práticas de selecção (executadas e desejadas) em dez países/regiões: Austrália, Canadá, China, Indonésia, Japão, Coreia, México, Taiwan, EUA e América Latina.

Esta investigação analisou dez práticas de recrutamento e selecção: capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função; desempenho numa entrevista pessoal; capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho; possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo); crença da empresa de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos); teste no qual a pessoa necessita de demonstrar as suas competências; experiência de trabalho em função similar; potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda; grau em que a pessoa se adapta aos valores e práticas da empresa e; opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa.

Esta investigação também procurou identificar duas vertentes: em que grau as práticas de selecção são usadas em cada país e em que grau os inquiridos consideram que elas deveriam ser adoptadas. Os resultados estão expostos na tabela 3.1, onde estão referidos os três critérios mais relevantes em cada país.

Tabela 3.1 - As três práticas de selecção (mais usadas e mais desejadas) em dez países/regiões

	O que acontece (grau em que as práticas são usadas)	O que deveria acontecer (grau em que as práticas deveriam ser usadas)
Austrália	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista pessoal 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 3. Experiência em função similar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Entrevista pessoal 3. Ajustamento à cultura da empresa
Canadá	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista pessoal 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 3. Experiência em função similar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Entrevista pessoal 3. Ajustamento à cultura da empresa
China	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Experiência em função similar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Teste de demonstração de competências

	3. Teste de demonstração de competências	3. Potencial
Indonésia	1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Entrevista pessoal 3. Teste de demonstração de competências	1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Teste de demonstração de competências 3. Entrevista pessoal
Japão	1. Entrevista pessoal 2. Potencial 3. Relacionamento interpessoal	1. Entrevista pessoal 2. Potencial 3. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função
Coreia	1. Teste de demonstração de competências 2. Entrevista pessoal 3. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função	1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Relacionamento interpessoal 3. Potencial
México	1. Entrevista pessoal 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 3. Rede de ligações/relações pessoais	1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Teste de demonstração de competências 3. Entrevista pessoal
Taiwan	1. Potencial 2. Entrevista pessoal 3. Relacionamento interpessoal	1. Potencial 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 3. Relacionamento interpessoal
EUA	1. Entrevista pessoal 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 3. Experiência em função similar	1. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 2. Entrevista pessoal 3. Relacionamento interpessoal
América Latina	1. Entrevista pessoal 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 3. Experiência em função similar	1. Ajustamento à cultura da empresa 2. Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função 3. Entrevista pessoal

Rego e Cunha (2009) a partir de Huo et al. (2002).

Tomando em linha de conta as preferências dos inquiridos, e analisando a tabela 3.1, é possível salientar a semelhança com o perfil das práticas vigentes apenas ocorrer no que concerne às duas primeiras práticas e a capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função surgir no trio superior em todos os países analisados, o que corrobora a intenção global das competências técnicas surgirem como critério de selecção (Rego & Cunha, 2009). Para além disso, a entrevista pessoal, que apesar de surgir predominantemente entre as práticas de selecção na Coreia e em Taiwan, perde essa importância nas preferências dos gestores inquiridos, continuando a não integrar o elenco superior de critérios na China. Por último, o potencial do candidato assume posição de destaque entre os critérios desejados em quatro países asiáticos: Coreia, China, Japão e Taiwan.

1.4 Sistemas

Harris e Brewster (1999) desenvolveram uma tipologia de sistemas de selecção de gestores internacionais que identifica quatro variações possíveis. As primeiras duas variações estão relacionadas com a natureza dos procedimentos de selecção e as outras duas variações estão

relacionadas com a existência de sistemas formais e informais que actuam ao nível da organização. Assim, os procedimentos da organização podem ser abertos e fechados. Abertos quando todas as vagas são publicadas e qualquer colaborador com as qualificações e experiências adequadas pode concorrer. Para além disso, os candidatos são entrevistados, existe um maior ou menor grau de formalização ao nível de testes e as decisões de selecção são tomadas consensualmente entre os seleccionadores. Fechados quando os seleccionadores da sede da empresa escolhem, ou nomeiam os gestores de linha, enquanto candidatos adequados. Assim, pode existir apenas um candidato no processo de selecção da sede e o candidato é apenas informado quando se alcança acordo sobre a aceitação, entre pessoal da sede e o gestor de linha. Neste processo, a entrevista de selecção consiste numa negociação sobre os termos e condições da missão.

Do cruzamento destas variações resulta uma tipologia de quatro sistemas (Harris, 2000a): aberto/formal; fechado/formal; aberto/informal; fechado/informal. Assim, a sistema aberto/formal pauta-se por grande clareza e consistência na definição dos critérios e medidas de avaliação, nomeadamente com divulgação (interna e externa) das vagas em aberto. Por sua vez, o painel de seleccionadores tem formação para o efeito e discute o grau em que cada candidato se adapta aos critérios. Já o sistema fechado/formal assemelha-se ao sistema anterior em termos de clareza e consistência nos critérios e medidas de avaliação, bem como na formação dos seleccionadores. No entanto, difere do mesmo porque não divulga as vagas em aberto, os candidatos são nomeados de acordo com a sua reputação e a sua pertença às redes de relacionamentos interpessoais dos seleccionadores.

Por sua vez, no sistema aberto/informal ocorre a divulgação (interna e externa) das vagas em aberto, mas estão ausentes as medidas de avaliação e critérios formais claros que determinarão a escolha do candidato. Os seleccionadores têm formação diminuta e, dada a informalidade, o sistema é mais susceptível às recomendações e às redes de relações interpessoais. Já o sistema fechado/informal circunscreve-se a um grupo restrito de candidatos e segue critérios de escolha subjectivos dos seleccionadores, incorrendo nos mesmos riscos do sistema anterior.

1.5 Critérios

Hodgetts e Luthans (2003) consideram que os critérios de selecção são influenciados por diferentes factores tais como: cultura, experiência na organização, tipo de função em aberto. Os autores ainda referem que os critérios de selecção das multinacionais diferem no tipo de critérios considerados prioritários e no número de critérios utilizados, sendo que os mais comuns são: adaptabilidade à

mudança cultural; independência e auto-resiliência; saúde física e emocional; idade, experiência e educação; formação em línguas; motivação para uma missão no estrangeiro; a existência ou não de cônjuges e dependentes ou balanço trabalho/família e capacidade de liderança.

Por sua vez, Treven (2001) refere que no processo de selecção as diferentes culturas enfatizam diferentes critérios dependendo se optam ou não por critérios alcançados ou atribuídos. Assim, numa perspectiva de decisão de contratação, as pessoas num país com “orientação alcançada” consideram as competências, conhecimento e talentos, e embora os “contactos” possam ajudar, as empresas, geralmente, só contratam quem tem as qualificações requeridas. Numa cultura com “orientação atribuída”, a idade, sexo e contexto familiar são importantes, neste caso a organização selecciona alguém cujas características pessoais encaixam na função.

Diversos autores (e.g., Forster, 1996; Harvey et al., 2001; Mendenhall et al., 1987) preconizam listas de traços e competências sobre as quais importa reflectir, considerando que os critérios de selecção são de extrema importância para seleccionar a pessoa correcta para uma missão internacional. Analisamos de seguida os critérios destacados pela literatura.

A adaptação à mudança, na medida em que é muito importante que os expatriados sejam capazes de se adaptar a diferentes culturas, daí que as organizações devam procurar identificar os indivíduos cujas características podem determinar se uma pessoa é mais ou menos adaptável em termos culturais (Hodgetts & Luthans, 2003). Tais critérios podem ser (Hodgetts & Luthans, 2003): experiência de trabalho numa cultura estrangeira; background multicultural da família; experiência de viajar no estrangeiro; conhecimento de línguas estrangeiras; a capacidade de se relacionar com diferentes pessoas, culturas e tipos de organizações de negócio; a capacidade de perceber os desenvolvimentos que ocorrem no país de acolhimento; a capacidade de resolver problemas dentro de diferentes enquadramentos e de diferentes perspectivas; sensibilidade cultural à política, religião e ética; e, por fim, flexibilidade em gerir operações numa base contínua apesar da falta de assistência e falhas de informação.

Já a aptidão de liderança está relacionada com o facto dos líderes globais deverem possuir as características dos candidatos a líderes, as características da organização onde desenvolverão a sua actividade, os atributos da envolvente, e por fim os comportamentos de liderança requeridos (Harvey, 1996). Para além disso, Hodgetts e Luthans (2003) realçam que um bom líder, sendo capaz de influenciar pessoas de uma forma específica no país de origem não assegura que será um líder tão eficaz no estrangeiro.

Por sua vez, a fluência na língua é um critério estudado por diversos autores (e.g., Forster, 2000a; Franke & Nicholson, 2002; Graf, 2004b). Ser capaz de comunicar em diferentes tipos de línguas é importante, e as línguas pressupõem muitos elementos para além das palavras. O inglês é a língua internacional de negócios, mas nem sempre é suficiente, pois existem países cuja língua mãe não é o inglês (Hodgetts & Luthans, 2003). Por sua vez, Caligiuri et al. (2001) sugerem que na ausência de informação completa, os expatriados podem criar estereótipos baseados na similaridade da língua, particularmente os expatriados que falam a língua do país de acolhimento esperarem uma experiência mais fácil no país de acolhimento. Assim, a similaridade linguística afecta a criação de expectativas, antes dos expatriados partirem para missão e estas expectativas, por sua vez, afectam a adaptação transcultural durante as suas missões globais.

De acordo com Janssens et al. (2004:415), “As companhias internacionais são organizações multilingues em que a diversidade linguística necessita de ser organizada”. Neste contexto, a existência/criação de uma língua corporativa é um assunto igualmente merecedor de referência, entendida a língua corporativa como uma ferramenta administrativa de gestão que surge da necessidade de um comité internacional de directores e gestores de topo numa multinacional gerirem operações globais (Sorensen, 2005). Assim, supostamente, uma língua corporativa comum aumentará a eficiência entre as filiais ao ultrapassar mal entendidos, evitando desperdício de tempo e custos em traduções e criando um sentido de pertença e coesão dentro da empresa (Fredriksson et al., 2006). Ainda sobre esta temática, surge Irrmann (2006) que sublinha que antes de definir as estratégias de gestão de linguagem, as empresas devem avaliar a magnitude da barreira da linguagem confrontando-as e examinando-as em três dimensões. A primeira é a diversidade da língua, ou seja, o número de diferentes línguas que a empresa tem que gerir. A segunda é a penetração da língua que diz respeito ao número de línguas faladas na organização e ao número de níveis de cada língua. A última é a sofisticação da língua, a qual está relacionada com a complexidade e a especificidade da língua.

O principal critério de selecção usado pelas multinacionais é a competência técnica do candidato (Welch, 1994; Mendenhall & Oddou 1985, Halcrow, 1999; Tung, 1981, 1982; Peterson et al., 2000). A título de exemplo, abordamos dois estudos. O estudo de Tung (1984), que concluiu que os gestores de RH nos Estados Unidos baseiam a sua decisão de selecção, principalmente, na competência técnica, com ênfase insuficiente nas capacidades potenciais do expatriado, em termos relacionais e a sua situação familiar. Um estudo posterior de Welch (1994) assente em quatro estudos de caso em profundidade, em multinacionais Australianas, e com o objectivo de analisar que factores estavam envolvidos na gestão de expatriados. De acordo com este estudo, os principais critérios de selecção

considerados pelas multinacionais Australianas eram as competências técnicas e a experiência prévia de trabalho.

Em termos de personalidade do candidato a expatriado, Shaffer et al. (2003) adverte que para além da competência técnica deverão ser considerados traços de personalidade que permitirão aos expatriados operarem eficazmente em contextos múltiplos (trabalho e não trabalho). Assim, os autores referem que nomeadamente expatriados que são emocionalmente estáveis, extrovertidos e agradáveis, e que possuem um elevado nível de abertura à experiência, parecem funcionar melhor do que os outros. Por outro lado, para as organizações que pretendem diminuir os custos de formação e transferência, a selecção de indivíduos com competências transculturais específicas e apropriadas (isto é, focalizados em tarefas e orientações para as pessoas e atitudes não etnocêntricas) deveriam ser igualmente uma prioridade. É importante que os expatriados sejam auto-resilientes e autónomos porque, muitas vezes, não têm muito suporte enquanto estão no estrangeiro e necessitam de ser capazes de desempenharem as tarefas de forma independente (Hodgetts & Luthans, 2003).

Relativamente à educação, Hodgetts e Luthans (2003) referem que apesar de não existir nenhum acordo universal relativamente ao tipo ideal de educação, muitas organizações consideram que o grau académico é imprescindível para um executivo internacional.

O critério da experiência internacional prévia é utilizado por algumas multinacionais (Franke & Nicholson, 2002; Huo et al., 2002; Selmer, 2002c). Selmer (2002c) chegou à conclusão que a experiência internacional prévia pode não ter uma influência assim tão grande na capacidade do expatriado funcionar e trabalhar numa missão estrangeira, especialmente nos casos em que a experiência internacional anterior não é similar em termos culturais.

Por outro lado, os estilos de aprendizagem são critérios importantes, já que os expatriados necessitam de aprender e adaptar as suas aptidões aos requisitos dos diferentes trabalhos no estrangeiro (Harvey & Novisevic, 2001). Na investigação levada a cabo, estes autores, contactaram com quatro estilos diferentes de aprendizagem: estilo divergente de aprendizagem; estilo convergente de aprendizagem; estilo de assimilação de aprendizagem; estilo flexível de aprendizagem. O quociente de inteligência (Q.I.) e o estilo de aprendizagem podem ajudar a encontrar o gestor adequado para a correcta missão no estrangeiro e também descrever o possível desenvolvimento do potencial do gestor expatriado, bem como as acumulações de competências.

Mendenhall et al. (1987) referem que a adaptabilidade potencial do cônjuge e de outros membros da família é negligenciada no processo de selecção. Os autores sugerem que o cônjuge e as crianças deveriam ser perspectivadas de acordo com os mesmos critérios que os gestores expatriados, uma vez que o estado de espírito da família afecta o desempenho dos expatriados.

A motivação para uma missão no estrangeiro é, igualmente, um importante critério, que necessita de ser esclarecido com o candidato, já que os candidatos que querem apenas escapar dos problemas em casa e retirarem-se para um mercado estrangeiro, normalmente, não resultam em bons gestores internacionais. Contrariamente, razões aceitáveis para ir para o estrangeiro podem ser aumentar as probabilidades de ser promovido, ganhar mais dinheiro e a procura de aventura (Hodgetts & Luthans, 2003).

A inteligência cultural é um critério multidimensional com quatro facetas (Dagher, 2010): meta-cognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A meta-cognitiva refere-se ao facto de o indivíduo ter a consciência da diferença cultural e ser capaz de entender as diferenças enquanto interage com outros. A cognitiva diz respeito ao conhecimento sobre práticas específicas, ao nível de sistemas económico, político e social. A motivacional está relacionada com orientação e interesse em aprender como funcionar numa situação culturalmente diversa. A comportamental refere-se à capacidade de controlo verbal e não-verbal nas situações de interacção com pessoas de diferentes culturas de forma a evitar situações inadequadas e ofensivas.

1.6 Modelos

A literatura tem produzido diversos modelos de recrutamento e selecção internacional, dos quais seleccionamos dois: Tung (1981) e Schaffer e Rhee (2005).

De acordo com o modelo de Tung (1981) não existe um critério de selecção que possa ser aplicado em cada caso e em todos os casos. Assim, de acordo com este modelo, a perspectiva da selecção deveria envolver quatro pressupostos. O primeiro pressuposto é clara identificação da natureza do trabalho e uma avaliação das qualidades e atitudes exigidas pelo expatriado que irá assumir a função. O segundo pressuposto assenta na adequada informação relacionada com as diferenças em termos políticos, legais, sociais e culturais do país de origem em relação ao país de acolhimento. Já o terceiro pressuposto implica avaliação da vontade do candidato para trabalhar numa operação estrangeira, preparação actual para o fazer, e capacidade para trabalhar eficazmente no que pode ser uma cultura muito diferente. Complementarmente, uma avaliação da capacidade e vontade de viver no estrangeiro

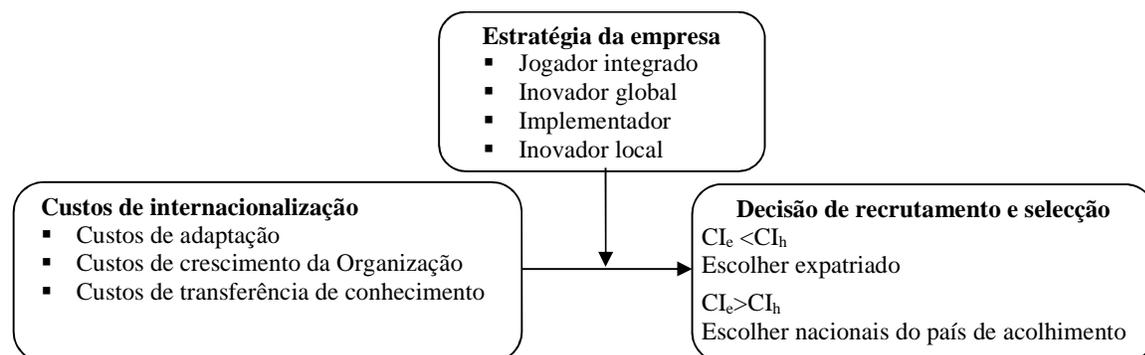
do candidato e família. Por último, o quarto pressuposto realça o facto de que para alguns dos trabalhos no estrangeiro os trabalhadores locais deveriam ser considerados, no caso de possuírem as adequadas qualidades e competências profissionais requeridas para o trabalho.

Posteriormente, em 1987, Tung analisou as práticas de selecção de expatriados num estudo empírico em oito multinacionais americanas e identificou quatro categorias gerais de critérios de selecção de expatriados que podem ser perspectivadas como indicadores de previsão de sucesso. São elas: competência técnica; características pessoais; variáveis ambientais (e.g., novidade cultural, condições de vida favoráveis e certeza na duração da missão); situação familiar.

No segundo modelo, o de Schaffer e Rhee (2005) é realçado que muitos modelos académicos procuraram ajudar os gestores com decisões de selecção global, no entanto, apesar de fortes em termos teóricos, por isolarem e controlarem tantas variáveis, apresentam, por vezes, falhas em termos de aplicação prática. Assim, este modelo incluiu duas considerações reais de negócio, designadamente custo de internacionalização e estratégia, e oferece uma fórmula testada, sete preposições testadas, e um modelo base para análise e expansão para os académicos de RH.

Este modelo procura disponibilizar um guia para os líderes de negócios responsáveis pela tarefa de recrutar e seleccionar para as suas operações internacionais (Figura 3.2). Assim, os autores definem os custos de internacionalização através de quatro elementos: (1) custo do capital necessário para estabelecer uma presença física no estrangeiro - P; (2) custos que envolvem a familiarização da organização com a cultura e mercados locais - F; (3) existem custos de transferir o conhecimento para mercados estrangeiros -T; (4) custos associados com o controlo consequente do crescimento de uma organização - C. Assim, os custos de internacionalização (CI) podem ser medidos através da seguinte fórmula: $CI = P+F+T+C$

Figura 3.2 – Modelo de Schaffer e Rhee



Schaffer e Rhee (2005)

Schaffer e Rhee (2005) assumem que os custos de capital de P são constantes, independentemente, das decisões de recrutamento e selecção, porque o custo de capital é relativamente constante. Assim, enquanto o P é um importante elemento no total do CI, os autores retiram o P da fórmula de recrutamento e selecção. Assim, o custo de internacionalização de usar um expatriado (CI_e) ou do país de acolhimento (CI_a) pode ser medido das seguintes formas: $CI_e = F_e + T_e + C_e$ $CI_a = F_a + T_a + C_a$

Os gestores podem aplicar a fórmula ao considerar o objectivo principal do gestor internacional (T, C ou F) e a actual estratégia da empresa (implementador, jogador integrado, etc) para determinar a escolha em termos de selecção mais apropriada para a posição em causa. Assim, por exemplo, no caso do jogador integrado necessitar de um gestor cuja responsabilidade principal é transferir os métodos utilizados pela organização para a filial no estrangeiro, o custo de internacionalização menos elevado para esta organização seria expatriar um gestor.

Outro exemplo, é no caso do inovador global necessitar de um gestor cuja principal responsabilidade é familiarizar a sede sobre o mercado local, como o custo de familiarização é residualmente mais baixo para os nacionais do país de acolhimento nas empresas globais inovadoras, o custo de internacionalização menos elevado alternativo para este tipo de organização, também, deveria incluir uma análise dos custos associados a T e C, apesar de poderem ser responsabilidades secundárias.

1.7 Métodos e técnicas

Organizações diferentes utilizam diferentes métodos quando seleccionam candidatos para missões internacionais (Briscoe & Shuller, 2004). Diversos autores (e.g., Harvey et al., 2001; Hurn, 2006) sugerem que o método de selecção é de importância fundamental durante a fase de selecção, de forma a analisar e encontrar os candidatos certos. Especificamente, Hurn (2006) afirma que os métodos de selecção deveriam ser desenhados não só para salvaguardar o investimento em enviar pessoal para trabalhar no estrangeiro, mas também para ajudá-los a encontrar um nível de realização pessoal no seu novo ambiente. A literatura aborda diversos métodos e técnicas usadas pelas multinacionais, quando seleccionam candidatos para missões no estrangeiro, destacando-se as que se seguem.

Na entrevista de selecção, algumas questões podem ser colocadas ao potencial expatriado (Oddou, 1991): Quão fácil e quão rápido o empregado adaptou-se às mudanças – esperadas e não esperadas – no local de trabalho?; Quão espírito aberto e diplomático o empregado tem sobre opiniões, atitudes e comportamentos que diferem do seu próprio?; O empregado gosta de conhecer novas pessoas e aprender sobre elas?; Como é o empregado em termos de auto-confiança ou autonomia?; Como é a

família do indivíduo, em termos de coesão e de suporte/ajuda?; O empregado gere eficazmente o stress?. Por sua vez, no estudo levado a cabo por Tung (1982) concluiu-se que as multinacionais estavam a tornar-se mais conscientes do facto dos cônjuges serem cruciais no sucesso do expatriado, uma vez que 40-50% das companhias Europeias e Americanas conduziram entrevistas não só ao candidato a expatriado, mas também ao seu cônjuge.

No que diz respeito a testes, os estudos de Tung (1982) mostraram que alguns testes eram administrados para determinar as competências relacionais do expatriado, embora a utilização destes testes fosse mais frequente nas multinacionais da Europa Ocidental do que nas companhias Americanas. Um exemplo é o inventário de missão no estrangeiro de Moran et al., (1996), definido como um teste de selecção que procura identificar os que são mais capazes para lidar com uma missão no estrangeiro, avaliando as expectativas, motivações, atitudes e atributos quer dos candidatos quer dos cônjuges. Harvey e Novisevic (2001) sugerem que os candidatos que consigam pontuações elevadas no inventário de missão no estrangeiro irão adaptar-se com mais sucesso a viver no estrangeiro.

A existência de um painel é sugerida por Shilling (1993a), composto, por exemplo, por profissionais de RH e gestores de topo que seriam responsáveis pela selecção de candidatos de primeira, segunda e eventualmente terceira escolha. A existência de candidatos de reserva é bastante importante no caso das primeiras escolhas não poderem ser transferidas por uma razão súbita ou inesperada.

Os ‘assessment centers’ podem ajudar os expatriados a preparem-se e a lidarem mais eficazmente com matérias internacionais e transculturais, designadamente ao nível de: resolução de conflitos em negociações realizadas em diferentes contextos culturais; desenvolvimento e/ou modificação de estilos de liderança tendo em vista a adaptação a contextos culturais peculiares; promoção do desejo de comunicar com os locais; aprendizagem de modos de criação e desenvolvimento de relações interpessoais com os locais; sensibilização dos gestores para os seus preconceitos e etnocentrismo cultural; aprendizagem dos padrões comportamentais típicos do país de acolhimento; aprendizagem sobre os factores de *stress* e os modos de reduzi-lo; aquisição de conhecimentos sobre o contexto económico, político e social do país de acolhimento (Selmer, 1999a).

Um programa informático, como por exemplo – Perfil Expatriado (EP) desenvolvido na Universidade de Nova York, com o objectivo de ajudar os gestores a fazer perguntas apropriadas e relevantes sobre a missão internacional e obter respostas sobre as diferentes formas em como se devem preparar a si próprios (Dunbar & Bird, 1992). EP é um programa que permite obter informação sobre a aceitação

do gestor relativamente à missão, a natureza da função e a organização e a filial na qual o gestor irá trabalhar. O EP simula e concretiza como é que os gestores que foram seleccionados para as missões internacionais perspectivam o seu papel na organização e a sua preparação para esse papel, comparando as suas percepções com os resultados em vários campos.

Também Stanek (2000) alerta para a necessidade dos sistemas de *software* de recursos humanos incluírem dados capitais que identificam variáveis para a selecção internacional, nomeadamente o ponto de origem (país), onde viveu (país e duração), número/tipo de línguas que fala, organizações internacionais de que é sócio, entre outros.

2. Formação

A literatura tem documentado (Anderson, 2001; Andreason, 2003b; Brewster et al., 2000; Dunbar & Katcher, 1990; Hutchings, 2003; Jung et al., 1997; Linehan & Scullion, 2001c; Mendenhall et al., 1987; Selmer, 2001, 2004; Tung, 1988; Vance & Ensher, 2001), que muitas empresas não atribuem à formação a importância desejável e não facultam formação significativa. Como Selmer (2004c) refere muitas empresas não providenciam programas de formação sistemáticos para os gestores expatriados, por possuírem uma opinião ambivalente quanto à utilidade da formação, aparentemente assumindo que ‘bons profissionais gerem sempre bem’, preferindo uma perspectiva de aprender fazendo.

Contudo, convém salientar que alguns dados sugerem que as empresas Europeias são mais sensíveis à matéria do que as Americanas e que, na linha com resultados anteriores de estudos realizados nos Estados Unidos conduzidos por Black e Mendenhall (1990), Brewster e Pickard (1994) e Tung (1993) foi possível concluir que os programas de formação ajudam os expatriados durante o processo de adaptação e podem ser úteis para facilitar a adaptação no seu novo ambiente. Especificamente, do ponto de vista do expatriado e eventual cônjuge, a investigação levada a cabo por Brewster e Pickard (1994) revela que os expatriados e os seus parceiros têm uma atitude muito positiva relativamente à formação formal para a expatriação, pois acreditam que os ajuda a adaptarem-se a viver e a trabalhar no país de acolhimento. Sendo que a sua convicção não é significativamente afectada pela idade em que recebem formação, experiência prévia do expatriado, a altura em que são questionados, o destino ou o tipo de organização para a qual o expatriado trabalha.

Burba et al. (2001: 281) afirmam que “Formação internacional é talvez a missão mais entusiasmante que um profissional de gestão de RH pode ter.”, mas também uma das mais difíceis devido ao número

de variáveis que devem ser consideradas, nomeadamente, porque o facto de um formador ter sucesso com uns destinatários não é uma garantia que terá sucesso com destinatários de uma cultura diferente. A investigação levada a cabo por estes autores (2001) concluiu que a maioria dos comportamentos instrutivos são universalmente aceites (pelo menos com as populações em amostra), mas algumas coisas que os formadores fazem na sala de aula podem não ser interpretados da mesma forma por indivíduos de diferentes 'backgrounds' culturais. Daí que seja importante ter em linha de conta estas predisposições culturais quando existe necessidade de transferir formação de um local para outro.

Por fim, O'sullivan et al. (2002) sublinham igualmente que a formação deve ocorrer de uma maneira formal e mais rigorosa. E ainda a este propósito, Tung (1982) considera que o recurso a programas de formação rigorosos reduz significativamente as ocorrências relacionadas com a incapacidade dos expatriados funcionarem eficazmente num ambiente estrangeiro e que um programa de formação é tanto mais eficaz quanto seja desenhado para uma população e situação particular.

2.1 Sobreposições conceptuais

No domínio da expatriação assumem particular ênfase aspectos como formação e desenvolvimento de trabalhadores localizados nas diferentes filiais; desenvolvimento de um grupo especial de gestores globais; e formação especializada para expatriados (Treven, 2001). Assim, percebemos que formação e desenvolvimento são termos frequentemente usados em simultâneo, e denotam sobreposições conceptuais, apesar de serem conceitos distintos (Caligiuri et al., 2005). Assim, ambos integram actividades destinadas a desenvolver as competências dos colaboradores, a melhorar os seus níveis de aprendizagem, tendo em vista a melhoria do desempenho e o aumento da eficácia organizacional e a prepará-los para o trabalho inter-cultural. O seu foco é distinto porque se a formação se focaliza no indivíduo e tem um horizonte de mais curto prazo, em termos de superação de determinadas lacunas do colaborador e melhoria de determinadas competências; já o desenvolvimento é de natureza mais ampla, focaliza-se mais no longo prazo e procura melhorar a competência organizacional de forma a satisfazer uma necessidade estratégica da empresa no futuro.

Diferentes tipos de missões exigem distintos programas de formação e desenvolvimento, designadamente (Caligiuri et al., 2005): missões técnicas; missões tático/funcionais; missões desenvolvimentistas ou de levado potencial; missões executivas/estratégicas.

As missões técnicas procuram superar lacunas de competências técnicas nas filiais, o que leva a que a actividade exercida pelo indivíduo seja muito semelhante à que executa no país de origem. Assim, é necessário que receba alguma formação transcultural antes da partida, de modo a evitar equívocos que

possam prejudicar as relações de trabalho, que permitam adaptar-se melhor à cultura do país de destino, bem como a melhor lidar com o eventual *stress* gerado pelo choque cultural e a evitar regressos prematuros.

Por sua vez, as missões tático/funcionais, apesar de implicarem um leque variado de actividades técnicas, diferem das missões técnicas porque exigem maior interacção com os locais. Neste tipo de missão é importante quer formação transcultural antes da partida para que o expatriado adquira alguma sensibilização para as dissemelhanças culturais e consiga lidar com o choque cultural; quer formação no local da missão, para que o aprendido anteriormente seja consolidado e que o indivíduo aprenda a aprender. Uma vez que o expatriado necessita de se relacionar intensamente com os locais (e.g., clientes, fornecedores, colaboradores), a formação linguística e em diversidade é igualmente importante.

Já as missões desenvolvimentistas ou de elevado potencial procuram desenvolver as competências globais do indivíduo, para que venha a exercer futuramente actividades de mais elevada responsabilidade. Podem enquadrar-se em programas de desenvolvimento de gestão ou liderança mais abrangentes com diversos objectivos, tais como: levar o indivíduo a aprender a diversidade cultural do globo; reduzir os seus preconceitos culturais e desenvolver o gosto por essa diversidade; desenvolver as suas competências de gestão de pessoas em diferentes contextos; e por último, melhorar as suas competências de negociação, de liderança e de coordenação de operações à escala global. Neste tipo de missões, as acções de formação e desenvolvimento mais relevantes são formação transcultural, fluência linguística, participação em reuniões, equipas multiculturais e rotação internacional de funções.

Por último, as missões executivas/estratégicas abrangem posições de grande responsabilidade e podem ser usadas como factor de desenvolvimento para missões futuras ainda mais exigentes e de maior responsabilidade, respondendo a necessidades estratégicas da organização.

2.2 Tipos

No quadro internacional, podemos delimitar diversos tipos de formação e respectivos enquadramentos, os quais abordaremos de seguida (Caligiuri et al., 2005).

A formação em diversidade pode ser ministrada a todos os colaboradores da organização e ajuda-os a melhorar as capacidades do indivíduo no relacionamento com pessoas de diferentes culturas, etnias, religiões e a evitar estereótipos e preconceitos, bem como a apreciar as diferenças. Assim, aplica-se na

maioria das empresas, que lidam com clientes, fornecedores, colaboradores, superiores e colegas de diferentes origens.

A formação linguística é importante para um grande número de colaboradores, e é especialmente relevante para expatriados com funções de gestão, sendo que a sua eficácia aumenta se for complementada com formação transcultural (e.g., regras de etiqueta, modos de saudação, estilos de negociação). Peterson et al. (2000) recomendam que as multinacionais providenciem mais formação em línguas antes da missão no estrangeiro.

Os programas educacionais formais que proporcionam conhecimentos fundamentais, em áreas como: planeamento estratégico global, liderança e a negociação em diferentes culturas, a gestão da logística internacional e marketing internacional. Podem ser ministrados através de cursos de formação à distância, cursos ministrados por instituições de ensino superior, e mesmo, através de seminários realizados na empresa com a colaboração de especialistas.

A importância da formação técnica prende-se com o facto de causar impressões positivas junto dos locais, ultrapassar as lacunas de competências no país de acolhimento e evitar uma repatriação precoce.

A formação transcultural é a formação que realça o conhecimento e as competências dos expatriados, ajudando-os a pô-los, eficazmente, em prática numa cultura de acolhimento não familiar e estrangeira (Harris & Brewster, 1999). Tung (1982) refere que existem cinco principais categorias de formação transcultural: programas de áreas de estudo como história do país, geografia entre outras; assimilador cultural; formação na língua; formação em sensibilização cultural; experiências no terreno. Por conseguinte, Treven (2003) adverte que a formação transcultural é muito mais do que formação em línguas, e por isso deve conduzir a um reconhecimento das novas culturas, economia, política, religião, clima social e práticas de negócio. Assim, será tanto mais relevante quanto maior for a diferença entre as culturas de origem e de destino do expatriado, e será especialmente necessária quando existe uma história de conflito entre as culturas envolvidas – por exemplo, entre a China e o Japão, ou entre a Argentina e a Inglaterra.

No estudo realizado por Caligiuri et al. (2001) é sugerido que quanto menos relevância for dada à formação transcultural, mais os expatriados assumem que a missão global será mais fácil, isto porque é criada a expectativa ao expatriado que o país de acolhimento será fácil. Por sua vez, esta expectativa afecta negativamente a adaptação transcultural. Estudos posteriores concluem que o impacto positivo da formação transcultural pode melhorar nos seguintes casos: dissemelhança cultural entre os países

de origem e de acolhimento (Waxin & Panaccio, 2005); expatriados afectos a funções mais difíceis (Selmer, 2005).

Assim, Caligiuri et al. (2005) diferencia os objectivos da formação transcultural em dois momentos. Anterior à partida, com os objectivos de: sensibilizar o indivíduo para as diferenças culturais; ajudá-lo a preparar-se para viver confortavelmente num país estrangeiro; a melhor relacionar-se com pessoas desse país e a gerir devidamente os riscos de choque cultural. No momento em que o expatriado já se encontra no país onde decorre a missão, os objectivos são: ajudar o indivíduo a ajustar-se a um país estrangeiro; a melhor relacionar-se com pessoas desse país; a gerir devidamente os riscos de choque cultural e a reforçar as aprendizagens de adaptação iniciadas antes da partida.

Para além disso, estes autores recomendam que se adapte especificamente um programa de formação transcultural à situação individual do expatriado, de forma a dar-lhe a máxima importância. Atribuir-lhe importância passa por assegurar que a empresa quando desenvolve um programa de formação transcultural tem em conta a localização específica da missão (e.g. rural ou urbana), a situação familiar (e.g. carreira da esposa, idade dos filhos) e posição dentro da estrutura da empresa (e.g. executivo, técnico especialista). Outro aspecto que deve ser assegurado é formação transcultural, mesmo quando os expatriados aceitaram missões em países em que a sua língua nativa é falada. Por fim, uma visita ao país de acolhimento antes da aceitação da missão, enquanto oportunidade de discutir a sua transferência e falar com outros expatriados de forma a clarificar as expectativas.

Apesar de como vimos atrás ser inequívoca a importância da formação transcultural, em termos práticos, as multinacionais continuam a atribuir pouca importância à mesma (Brewster, 1995; Hutchings, 2005; Selmer, 2000). Por conseguinte, focalizaremos o tema da formação na formação transcultural.

2.3 Estrutura e desenho

Osman-Gani (2000) recomenda que tanto o conteúdo como a metodologia dos programas de formação transcultural sejam escolhidos de acordo com a nacionalidade do expatriado, em vez de ser desenhado e entregue um programa pré-definido de formação internacional, independentemente da nacionalidade do expatriado.

Já Black et al. (1999) realça a importância de considerar a dureza cultural quando se estrutura e desenha um programa de formação transcultural. Neste caso, a dureza cultural significa o hiato diferencial entre a cultura de origem do expatriado e a cultura estrangeira. Assim, as diferentes dimensões de dureza

cultural necessitam de serem tomadas em consideração quando se desenha um programa de formação transcultural.

Para além disso, estes autores sublinham que o nível de rigor, ou seja, o envolvimento mental e o esforço que o formando faz ao nível da formação transcultural, é um importante factor de sucesso. Assim, quanto maior for a distância cultural, maior a dureza cultural e maior deverá ser o rigor da formação transcultural, tal como a tabela 3.2 procura elucidar.

Tabela 3.2 – Níveis de rigor da formação transcultural

Baixo rigor da formação (duração= 4 a 20 horas)	Moderado rigor da formação (Duração=20 a 60 horas)	Rigor elevado da formação (Duração=60 a 180 horas)
Leituras, filmes, livros, ‘briefings’ temáticos	Para além dos mencionados na coluna anterior, ainda: simulação de papéis, casos, assimiladores, nível de sobrevivência, linguagem.	Para além dos mencionados nas colunas anteriores, ainda: ‘assessment centers’, simulações, viagens ao terreno, linguagem aprofundada.

Black et al. (1999: 100).

2.4 Métodos

Na literatura encontram-se várias classificações quanto aos métodos de formação transcultural, sendo disso exemplo, os autores Gudykunst e Hammer (1983) que defendem que os métodos de formação transcultural podem ser classificados utilizando duas dimensões: focalização no conteúdo e focalização no método. Focalização no conteúdo, quando a formação desenvolve um entendimento alargado das diferenças culturais ou providencia um conhecimento detalhado de uma cultura em particular. Focalização no método quando a formação assenta no método didáctico (leituras, filmes, etc.) o qual permite um conhecimento cognitivo, ou método experimental o qual permite sentir as experiências transculturais.

Outro exemplo de taxonomia é apresentado por Kealey e Protheroe (1996) que consideram que as empresas dispõem de quatro grandes tipos de métodos para proporcionarem formação de sensibilização/preparação transcultural a expatriados, sendo três de natureza tendencialmente cognitiva/intelectual e o quarto que combina técnicas cognitivas e comportamentais, para que a assimilação de informação seja fortalecida pelos exercícios e experiências, envolvendo mais aspectos de natureza emocional. Segue-se uma breve descrição dos três tipos de carácter mais cognitivo (Kealey & Protheroe, 1996): informação prática; estudos da área; programas de sensibilização cultural.

A informação prática pode ser levada a cabo mediante relatórios acerca do país, encontros/reuniões com recém-chegados desse país, com locais e com autoridades locais e procura proporcionar elementos sobre matérias como as condições de vida no país de destino, as realidades laborais e as condições de viagem. As vantagens que possuem são: a diminuição do período de adaptação; atenuação dos sentimentos negativos provocados pelo choque cultural; esclarecimento sobre os objectivos e as expectativas da missão; e por fim, preparação do indivíduo para métodos de formação mais avançados.

Os estudos da área enfatizam a história, a cultura, a estrutura social, a economia e o comportamento político do/no futuro país de acolhimento, bem como os objectivos estratégicos das organizações de origem e de acolhimento. Os meios de formação podem ser a leitura de materiais informativos, os audiovisuais e os seminários/aulas/workshops para que: o indivíduo compreenda o contexto político e social em que a sua actividade terá lugar; melhore as possibilidades de adaptação às realidades locais; compreenda diversas formas de comportamento particular que poderá observar; e se prepare para estabelecer relações mais eficazes com os locais.

Os programas de sensibilização cultural actuam sobre as sensações que os indivíduos poderão experimentar quando estiverem inseridos na cultura de acolhimento. A técnica mais conhecida no âmbito destes programas de sensibilização é a do “assimilador cultural” (Brislin, 1986; Triandis, 1995) que integra incidentes críticos relativos a interacções transculturais e a modos de evitar mal-entendidos e equívocos, podendo focalizar-se numa cultura específica (e.g., China), ou então em papéis transversais (e.g., estudante estrangeiro). É constituído por diversas etapas. Inicialmente os formandos são convidados a ler incidentes respeitantes a situações com as quais poderão vir a deparar-se. De seguida, são-lhes descritas diversas alternativas de acção para enfrentar essas situações e, posteriormente, são convidados a escolher qual dessas é mais apropriada. Finalmente, são-lhes facultadas orientações sobre o modo mais apropriado de actuar. Esta técnica possui a vantagem de ajudar o indivíduo a respeitar as “sensibilidades” dos locais, podendo também aumentar a probabilidade de colaboração vantajosa para ambas as partes.

Ainda outras opções tipológicas surgem na literatura (Caligiuri et al., 2005; Graf, 2004a) para caracterizar os métodos de formação, designadamente dissecando os métodos em dois grupos. O primeiro grupo são os didácticos expositivos, que têm como objectivo transmitir informação aos destinatários, sendo disso exemplo os métodos expositivos tradicionais, tais como aula ou discussão sobre as semelhanças e diferenças entre culturas. O segundo grupo integra os métodos experienciais que partem do pressuposto que os indivíduos aprendem melhor através de experiências. Neste grupo inserem-se métodos como os jogos de simulação, a aprendizagem de uma língua, a prática de

competências, os quais podem promover a melhoria de competências em áreas como a comunicação, a gestão do *stress*, a negociação, a liderança, a astúcia política e a construção de relações.

Independentemente dos métodos usados, é imprescindível que as empresas façam avaliações da sua eficácia, para que possam superar lacunas e melhorar os processos formativos destinados aos futuros expatriados. Assim, em termos da selecção do melhor método ou a melhor combinação de métodos para formação transcultural, podemos destacar os seguintes modelos teóricos: modelo da contingência de Tung (1981); modelo de Mendenhall e Oddou (1986); modelo de Black e Mendenhall (1991).

O modelo da contingência de Tung (1981) assenta nos argumentos que a cultura varia de lugar para lugar, as missões estrangeiras diferem de tempos em tempos e as características pessoais dos formandos são únicas. Logo, não existe um programa de formação que possa ser usado independentemente da tarefa e do enquadramento da missão de expatriação. Para além disso, o autor considera que o nível de rigor na formação deverá ter em conta: a análise do trabalho, em termos de abrangência da interacção com a comunidade local; o país alvo, em termos do grau de similitude cultural entre o país de origem e o país acolhedor; as características pessoais, em termos do formando; e, por fim, a capacidade do seu cônjuge para funcionar num enquadramento cultural estrangeiro. Segundo Black e Mendenhall (1991) o modelo defendido por Tung (1981) padece de algumas limitações, nomeadamente o facto dos profissionais de RH, que decidem qual o método ou combinação de métodos mais adequadas, terem que previamente definir o que é rigor.

O modelo de Mendenhall e Oddou (1986) vem enriquecer o trabalho de Tung (1981) nesta matéria, uma vez que apresentam cada um dos grupos de métodos de formação transcultural, em níveis de rigor elevado, médio e baixo e sugere a duração desejável da formação transcultural, de acordo com o nível de rigor. Segue um exemplo na tabela 3.3.

Tabela 3.3 – Exemplo de aplicação da Teoria de Mendenhall e Oddou à formação transcultural

Duração da missão de expatriação	Grau de integração e interacção com a acultura estrangeira	Grau de rigor	Abordagem de formação
1-3 anos	Alto	Alto	<i>Assessment centers</i> ; experiências práticas; simulações; formação em sensibilização; formação alargada em línguas.

Baseado em Young – Chul e Chun (1985: 118).

Esta proposta é criticada por Black e Mendenhall (1991) por não explicar como é que o nível de rigor para uma determinada acção de formação transcultural é determinado. Por sua vez, Young – Chul e

Chun (1985) alertam para o facto de não existir uma correlação imediata entre a duração da missão de expatriação e o nível de interacção e integração com a cultura de acolhimento.

Já o modelo de Black e Mendenhall (1991) surge numa tentativa de melhorar as teorias apresentadas anteriormente (Tung, 1981; Mendenhall & Oddou, 1986). Este modelo baseia-se na teoria da aprendizagem social, a qual defende que a aprendizagem pode ocorrer quer através de reforço positivo, quer através da duplicação do comportamento aprendido, adquirido simbolicamente ou por associação de outros comportamentos exteriorizados (Bandura 1977). Os quatro elementos centrais desta teoria são: atenção, retenção, reprodução e incentivos.

Tal como nas teorias anteriores, Black e Mendenhall (1991) identificam a novidade cultural, o grau de interacção transcultural e a novidade do trabalho como factores importantes que influenciam a escolha dos métodos de formação transcultural, mas vão mais além ao analisar as componentes de cada factor. Assim, a jeito de fórmula matemática a novidade cultural é o resultado da diferença entre a novidade cultural objectiva e a soma resultante da qualidade e da quantidade de experiência individual prévia.

2.5 Diferentes estilos de aprendizagem

Os resultados do estudo levado a cabo por Lee e Croker (2006) confirmaram os resultados de estudos anteriores (Kolb et al., 1995; McMurray, 1998; Vance & Paik, 2002), e resultaram em três implicações em termos de gestão. A primeira é que a formação de expatriados é eficaz em facilitar a adaptação transcultural e em realçar o desempenho no trabalho. A segunda prende-se com o facto de numa organização de aprendizagem formar é uma ferramenta crítica para promover aprendizagem e partilha de conhecimento. A última, está relacionada com a constatação de que se os expatriados se esforçarem em aprender, independentemente do estilo de aprendizagem que eles adoptem e independentemente do modo que lhes é ensinado, eles irão provavelmente aprender eficazmente e isto irá consequentemente resultar numa melhor eficácia da formação.

Não obstante, uma eventual adaptação entre a forma de ensinar do formador e o estilo de aprender do formando é essencial para realçar a eficácia da formação. Assim, diferentes expatriados numa turma podem ter diferentes estilos de aprendizagem, o que sublinha a importância da adopção do modelo de aprendizagem com todo o cérebro ('whole-brain learning model') desenvolvido por Croker (2002). Este modelo defende que a sessão de formação tipo 'whole-brain learning' 'deveria começar com o modo concreto ('right brain mode') através da criação de uma experiência na qual o formando se

compromete. Posteriormente segue-se a reflexão e análise da experiência criada ('left brain mode'), na qual o formador deve orientar o formando nas actividades subjectivas que está a experienciar (abstracto) para o objectivo (concreto) e recomendar ao formando para aplicar o novo aprendido em experiências mais complexas. Nesta fase, o formador pode dar ao aprendido uma nova relevância ao ajudar o formando a integrar na sua vida aquilo que aprendeu.

2.6 Enquadramento temporal

Em termos do enquadramento temporal, a formação transcultural abrange três períodos principais: antes, durante e após a missão de expatriação.

Assim, anterior à partida do expatriado para a missão, a formação transcultural tem como propósito preparar os expatriados e a sua família a adaptar-se a uma nova cultura, educá-los acerca das dinâmicas do choque cultural e ensinar-lhes técnicas para lidar com o *stress* a ele relacionado, bem como determinar se os empregados possuem as competências e o conhecimento necessário (Wright, et. al., 1996). Bird et al. (1999) sumarizam que a formação antes da partida disponibiliza às pessoas as dimensões culturais que elas podem usar para descodificar a outra cultura e informação sobre a adaptação geral e as condições do país. E que de forma a atingir estes objectivos deveria incluir formação em consciência cultural, visitas preliminares, formação na língua do país de acolhimento e assistência prática em questões rotineiras (Dowling et al., 1999). Nesta fase, apresenta como vantagem preparar o indivíduo para o choque cultural, criando expectativas mais realistas sobre a missão que virá a executar e como desvantagem o facto de ocorrer fora do contexto em que a experiência do expatriado sucederá.

Não obstante, os resultados da investigação de Forster (2000a) confirmam a perspectiva expressa pelos investigadores nos últimos 20 anos (e.g., Black & Mendenhall, 1990; Brewster & Pickard, 1994; Forster, 1996; Waxin & Panaccio, 2005), que sessões formativas culturais de pré-partida têm um efeito positivo na adaptação às missões internacionais e Waxin e Panaccio (2005) sublinham que os tipos experimentais de formação são os mais eficazes. Já Katz e Seifer (1996) alertam para uma outra perspectiva desta questão relacionada com a variedade de razões enumeradas pelos gestores de RH para não investir na formação antes da partida, nomeadamente ineficácia geral dos programas de formação, insatisfação passada com o programa de formação por parte dos formandos, bem como o tempo muito curto entre a selecção e partida, para expor o gestor expatriado a uma formação de aculturação profunda.

A formação prévia pode, por conseguinte, ajudar a diminuir o tempo de adaptação sociocultural do expatriado. Complementarmente, se por um lado muitas empresas consideram que a formação transcultural antes da partida é suficiente para preparar os expatriados com os conhecimentos e aptidões necessários que eles irão necessitar de forma a ter um bom desempenho no estrangeiro (Mendenhall & Stahl, 2000). Por outro lado, investigadores na área da gestão internacional de RH, depois de analisarem o processo de expatriação a partir de diferentes perspectivas teóricas, insistiram na importância de formação transcultural contínua durante as primeiras etapas de uma missão no estrangeiro (Gudykunst et al., 1996; Mendenhall, 1999; Osland & Bird, 2000).

Já durante a missão, o expatriado aprofunda a aprendizagem sociocultural e pode utilizar a formação anterior à partida para fazer uma análise retrospectiva de tudo o que apreendeu na fase preparatória, auxiliando-o a dar sentido a essa formação e sobre as realidades que agora está a experimentar.

Por fim, a formação após a missão complementada com as anteriores pode ser mais útil (Selmer, 2002b), já que mediante a formação sequencial o indivíduo vai progredindo em termos da aprendizagem sociocultural, iniciando a compreensão antes da partida e aprofundando-a à medida que a missão se vai concretizando. Pode mesmo ser recomendável que a formação se inicie alguns meses após a chegada, como aliás sugere Selmer (1999b, 2002b) perante o seu estudo em que o choque cultural dos expatriados na China começa a ser experimentado apenas vários meses após a chegada. Assim, no momento em que o expatriado já está a experimentar o choque cultural, estará mais propenso a apreender os ensinamentos da formação e mais apto a compreender os seus reais significado e importância. Não menos relevante é a observação de Black (1992) quando alega que a formação transcultural após a chegada e durante cerca de um mês pode funcionar como uma tática eficaz de socialização colectiva, bem como uma maneira efectiva de ajudar os expatriados a aprenderem sobre a cultura e práticas de negócio do país no qual vão trabalhar e viver.

Outra perspectiva temporal é desenvolvida por Shumsky (1992) em termos de um programa de formação transcultural. Este autor divide o programa de formação transcultural em três dias. No primeiro dia é dada uma orientação geral dos objectivos do programa, em que os formadores providenciam exemplos de histórias de sucesso de adaptação intercultural, partilhando também a história e eventos que formaram a cultura da cidade onde a família irá viver. Para além disso, a família recebe sugestões para lidar com as actividades quotidianas, tais como ir às compras, ir ao banco, e aos serviços médicos. No final do primeiro dia, os formadores irão sumariar todos os pontos discutidos e dar à família trabalho de casa para o segundo dia do programa, como por exemplo pedir aos membros

da família para preparar respostas em como a sua sociedade valoriza determinados assuntos e como esperam que os nacionais no país de acolhimento valorizem esses assuntos.

Durante o segundo dia, o formador e o expatriado podem discutir assuntos do trabalho e de negócios que o expatriado irá enfrentar no país de acolhimento. Para além disso, se o programa em causa incluir a esposa, esta pode receber aconselhamento nas opções de carreira enquanto no estrangeiro ou sobre a educação dos filhos.

Por fim, no terceiro dia do programa, os formadores instruem o empregado e o seu eventual cônjuge sobre a comunicação não-verbal no país de acolhimento, explicam o âmbito do choque cultural e como a família pode gerir com sucesso os seus efeitos.

2.7 Avaliação da eficácia

A questão da eficácia dos programas de formação transcultural é abordada por Black e Mendenhall (1990) identificando três indicadores. O primeiro indicador é o desenvolvimento de habilidades interculturais que inclui três dimensões: “Eu” (saúde mental, equilíbrio psicológico, auto-confiança e nível de stress); habilidades relacionais e percepção adequada da outra cultura. O segundo é a capacidade de adaptação a outra cultura, em termos de desenvolvimento da familiaridade, conforto (ao nível do novo ambiente cultural), exactidão da percepção dos comportamentos antecipados e dos valores inerentes à outra cultura. E, por fim, o terceiro é a análise do nível de desempenho de acordo com o expectável.

Posteriormente, Luthans e Farner (2002) fazendo referência ao trabalho desenvolvido por Kirkpatrick (1994) identificam os quatro níveis básicos aplicáveis à avaliação da formação dos expatriados: reacção, aprendizagem, avaliação comportamental e resultados do desempenho.

A reacção (nível 1) assume como objectivo avaliar as opiniões dos formandos relativamente ao programa de formação para os expatriados após a sua conclusão. Já a aprendizagem (nível 2) procura determinar se de facto os expatriados desenvolveram os conhecimentos requeridos e compreenderam a cultura na qual eles terão a sua missão. Existindo algumas questões importantes, tais como: Que conhecimento o expatriado aprendeu? Que atitudes e valores foram alterados?

A avaliação comportamental (nível 3) procura avaliar se o expatriado tem os comportamentos desejados e definidos pela formação e se eles ocorrem durante o trabalho na nova cultura enquanto os resultados do desempenho (nível 4) procuram avaliar os outputs tais como produtividade, retenção,

satisfação dos clientes e lucros. Trata-se do real teste de eficácia dos programas de formação cultural de expatriados.

Já Zakaria (2000) sugere um modelo integrado de formação transcultural que relaciona a eficácia dos programas de formação com o processo de aculturação, considerando que a formação para ser eficaz deve ser dada uma ou duas semanas antes de chegar e começar o novo trabalho. Para além disso, o autor crê que a necessidade de formar pessoas é inquestionável, logo a organização deve ter em conta os recursos, o tempo, a qualidade dos formadores, os vários tipos de formação, os custos de formação aquando da definição da estratégia de negócio para alcançar os resultados desejados de aculturação. Assim, com o conhecimento e competências adequadas, as pessoas irão desenvolver um estado mais estável de bem-estar psicológico, o que permitirá uma melhor socialização no seu novo ambiente.

Finalmente, o estudo levado a cabo por Waxin e Panaccio (2005) evidencia que a eficácia da formação transcultural é claramente influenciada pelo grau de experiência internacional dos expatriados, bem como pela distância entre o país de origem e o país de acolhimento, pois quanto maior for a distância entre o país de origem e o país de acolhimento, mais evidentes são os efeitos de formação transcultural.

2.8 Vantagens vs custos

A literatura refere que a formação transcultural, caracterizada pelo rigor e consistência apresenta diversas vantagens (Bird et al., 1999; Giacalone & Beard, 1994; Hammer et al., 1998; Odenwald, 1993; Osland & Bird, 2000; Osland et al., 1999; Ward & Rana-Deuba, 1999; Weaver, 1998).

Ao nível das vantagens para a organização, Odenwald (1993) destaca: melhorar a capacidade da empresa a identificar oportunidades viáveis de negócio; evitar desperdiçar recursos em negócios concebidos de forma débil; dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os outros parceiros globais; melhorar a satisfação do trabalho e a retenção do pessoal no estrangeiro; prevenir a perda de negócios devido à falta de sensibilidade às normas culturais; melhorar a eficácia em mudar os ambientes de negócio.

Já ao nível das vantagens para o expatriado Giacalone e Beard (1994) destacam: fornecer a orientação para o trabalhador, para que ele possa conscientemente, fazer uma gestão apropriada e conveniente; ajudar os indivíduos a fazer face a eventos inesperados e a aumentarem a sua capacidade de contornarem o eventual impacto negativo da adaptação; reduzir a probabilidade de um indivíduo mal preparado poder, inadvertidamente, ofender ou ter um comportamento desadequado face a um anfitrião estrangeiro e, eventualmente, pôr em perigo relações, de longo termo, existentes com o país de

acolhimento; permitir às pessoas adaptarem-se a uma nova cultura sem pôr em causa ou perder o contacto com o seu próprio património e cultura.

Finalmente, abordamos a questão financeira associada à formação transcultural dos expatriados, pois tal como vários autores salientam (Bennett et al., 2000; Black, 1988; McNulty & Tharenou, 2004; Tung, 1982, 1988a) este tipo de formação representa um custo significativo para as empresas multinacionais incluindo não só os custos financeiros associados à implementação de programas de formação para o empregado e outros membros da família, mas também os custos de produtividade camuflados e associados ao facto de o empregado estar a frequentar sessões de formação para o futuro, bem como custos advindos das dificuldades em reter empregados altamente qualificados a longo prazo.

A este propósito Odenwald (1993: 31) faz a seguinte reflexão: “Os custos de formação são pequenos, comparados com os custos potenciais de regressos prematuros das missões de expatriados - e comparado com perdas de negócios devido à falta de competência multicultural.” Isto porque as dificuldades transculturais podem inibir um desempenho de gestão no estrangeiro bem sucedido, acarretando aumento dos custos organizacionais, problemas em ultrapassar determinadas questões num ambiente estrangeiro, choque cultural e regresso prematuro a casa (Black, 1988; Harris & Moran, 1987; Schaaf, 1981; Tung, 1982).

3. Compensação

As empresas multinacionais fazem a gestão dos seus talentos numa perspectiva global, o que leva à necessidade de um sistema de recompensas igualmente global, apto a suportar as necessidades de talento, e a ajudar as organizações a enfrentar obstáculos na gestão de talentos, tais como dificuldades na transferência de empregados para além fronteiras e, eventuais problemas, resultantes de programas dispendiosos e ineficientes (Bensky, 2002). Assim, quando se aborda o tema da compensação num contexto internacional, assume prioridade a identificação das práticas de remuneração e dos benefícios desejados pelos empregados nos respectivos países e culturas, com o intuito de adoptar selectivamente os programas já existentes e desenvolver novos programas se necessário (Lowe et al., 2002).

Para além disso, é fundamental conhecer os detalhes do pacote de remuneração e comunicá-los ao expatriado antes da missão ser aceite, bem como prestar particular atenção aos objectivos dos seus actuais ou candidatos a expatriados, e usar esta informação para avaliar a verdadeira estratégia global da empresa, ou pelo menos para determinar onde se encaixa no processo evolutivo (Stone, 1981). Em suma, é necessário que as organizações mantenham um espírito aberto, reavaliando a sua política de

compensação à medida que os objectivos de negócio mudam, trabalhando através de cálculos sob vários modelos diferentes, de forma a alcançar a eficiência de custos (Frazee, 1998).

A literatura foi apontando uma grande panóplia de possibilidades de tipos de pagamentos, atribuindo-lhe diversas denominações: pagamento baseado na função (Bensky, 2002; Perlman, 1980; Wallace, 1983); pagamento baseado nas competências da pessoa (Boudreau et al., 2003; Engle et al., 2001; Lawler, 2000); pagamento por escolha pessoal ou padronização de todos os empregados ao nível da empresa (Milkovich & Bloom, 1998); pagamento por grupo ou função (Lawler, 2000; Sparrow, 1999); pagamento customizado ao nível nacional (Overman, 2000).

A este propósito, Tornikoski (2005) apesar de reconhecer que nem todas as empresas adoptam as mesmas estratégias e práticas de compensação, identifica quatro perspectivas tradicionais usadas para calcular o pagamento dos expatriados: país de origem, país de acolhimento, país de selecção e híbrido. Para além desta terminologia, a literatura refere outras das quais destacamos as seguintes (Logger & Vinke, 1995; Rego & Cunha, 2009; Reynolds, 1997):

- O sistema do orçamento o qual se fundamenta no cálculo dos custos inerentes ao colaborador nos dois países, acrescentando-se os efeitos do sistema fiscal local. Tendo sido um método muito popular na época da colonização, actualmente não é muito usual, devido aos custos e acertos constantes que implica.

- O sistema do valor líquido “em casa” (VLC) é, de acordo com vários autores (Logger & Vinke, 1995; Reynolds, 1997), o mais comumente usado e pressupõe que o colaborador aufera o mesmo valor líquido no seu país e no de acolhimento, de forma a manter o mesmo poder de compra em ambos os países. Apesar de quando estritamente aplicado, o sistema não implicar nenhuma vantagem ou desvantagem, em termos financeiros, pelo facto de trabalhar num ou noutro país é comum acrescentar-se a esse valor um montante que possibilite compensar o colaborador tendo em consideração os graus de dificuldade, de risco e de desconforto associados a cada destino. Este valor pode ser relativo a despesas relacionadas com as viagens ao país de origem e, a educação dos filhos.

Este sistema apresenta vantagens como transparência e compreensão clara sobre o porquê de dois colaboradores com a mesma posição poderem auferir diferentes compensações. Já ao nível de inconvenientes, este modelo apresenta os seguintes: o salário do expatriado ao ser superior ao salário do local que exerce as mesmas funções pode comprometer as relações de confiança e cooperação; as diferenças podem também suceder, na mesma filial, entre os expatriados de diferentes origens

nacionais, mesmo que exerçam funções análogas. Não obstante, estas desvantagens podem ser atenuadas quando se adopta um sistema que combina quer a compensação do país de origem do expatriado, quer a compensação do país da sede da multinacional.

– O sistema do país de acolhimento assegura que o expatriado é remunerado de acordo com os padrões de mercados locais. Devido à desvantagem de os candidatos a expatriados poderem não se sentirem atraídos por países em que o nível de remunerações é mais baixo, tende a ser mais habitual para missões em países com condições compensatórias mais elevadas, bem como nos casos de “expatriados” permanentes.

Uma outra abordagem é exposta por Bloom e Milkovich (1997) que sugerem a definição de sistemas de compensação assentes na cultura e nas orientações estratégicas da própria empresa, embora com adaptações às idiossincrasias dos locais onde a filial está inserida e às necessidades específicas de cada colaborador. Daqui resulta um sistema de flexibilidade estratégica assente em três zonas concêntricas: nuclear, adaptação local/regional, adaptação individual.

Nuclear, na medida em que o núcleo inclui a compensação que reflecte o quadro global da organização e que é consistente com as suas políticas e estratégias fundamentais. Adaptação local/regional, em que o nível de adaptação local/regional reflecte a necessidade das filiais locais/regionais escolherem formas de compensação que lhes permitam alcançar e manter vantagem competitiva nos mercados onde actuam. Adaptação individual, em que o nível de adaptação individual permite flexibilidade aos empregados, para que possam seleccionar os modelos mais adaptados às suas necessidades (e.g., horário de trabalho flexível para facilitar a prestação de cuidados aos filhos). Estes autores consideram que este modelo permite aos gestores a oportunidade de adaptarem o sistema de compensação total ao contexto específico em que actuam, bem como permite aos colaboradores seleccionarem formas de rendimento que se adaptem às suas próprias necessidades.

Por fim, Tilghman (1994) faz uma referência particular, que é a abordagem orientação pelo mercado, assente em três pressupostos principais. O primeiro assenta em níveis de pagamento competitivos comparados com empregados de outras empresas no mercado laboral local dos seus concorrentes. O segundo está relacionado com níveis de pagamento competitivos para outros empregados internacionais em posições similares no mundo, seja no interior, seja no exterior da organização. Por último, o nível de vida actual do repatriado poderia ser suportado por ele na sua anterior função. O autor salienta que devido à simplicidade da abordagem de orientação pelo mercado, esta requer menos acompanhamento administrativo do que por exemplo a abordagem da ‘balance sheet’.

Assim, em termos de implementação, a abordagem de orientação pelo mercado exige que se identifique a abordagem de compensação internacional específica que faz sentido para o empregado particular, no momento da transferência, bem como que se identifique os níveis de compensação competitiva local e global, especificamente para empregados transferidos, relativamente aos quais a abordagem orientação pelo mercado é adequada. Para além disso, é necessário que se determine o pacote de compensação apropriado para a nova função em termos do salário base, os necessários complementos ao salário base, incentivos, benefícios e pré-requisitos e, por último, que se determine quais desses elementos irão ser aplicados localmente (e.g., salário base, seguro de saúde) e quais vão ser administrados globalmente (incentivos e benefícios de reforma).

A abordagem de orientação pelo mercado pode ser especialmente relevante em situações como voluntários para serem transferidos para outro país; expatriados localmente contratados, ou seja indivíduos com experiência internacional e que já assimilaram a cultura local; indivíduos que esperam ser transferidos de uma missão internacional para outra por uma questão de carreira; indivíduos que têm posições na hierarquia organizacional que transcende a localização (Tilghman, 1994).

3.1 Estratégias de negócio

Vários autores (Dowling et al., 1999; Reynolds, 1997) defendem a importância da compensação dos expatriados na concretização dos objectivos da estratégia internacional. Assim, a evolução dos sistemas de compensação do expatriado reforça a ideia de que diferentes abordagens encorajam e ajudam padrões específicos de provisão de recursos e estratégias de negócio, concluindo-se que “(...) Até o melhor sistema de compensação de expatriados não pode ser implementado num vácuo; deve encaixar-se na dinâmica organizacional” (Reynolds, 1997:130). Analisemos as diversas estratégias – internacional, multidoméstica, multinacional ou transnacional - e a sua inter-relação com o domínio das compensações.

A estratégia internacional caracteriza-se essencialmente por uma extensão das actividades domésticas (marketing e distribuição do que é produzido localmente) e um grande número de expatriados são enviados como vendedores com o objectivo de facilitar contactos. Nesta fase, segundo Briscoe (1995) as compensações poderão assumir duas formas. Uma é nas situações com poucos expatriados, em que é possível criar um pacote de compensação negociado, com vantagens em termos de flexibilidade e com o mínimo impacto em termos de custos. A outra relaciona-se com situações em que o número de expatriados já é significativo, opta-se por práticas de compensação assentes na perspectiva de

'balanced sheet'². O salário base local, benefícios, entre outros são ajustados através de incentivos e acertos de igualdade, de forma a criar um pacote de compensação estrangeira (Briscoe, 1995). Em termos de compensação e benefícios, poderão ser diversos, tais como: taxa de igualdade; veículo; subsídio do custo de vida (COLA - cost of living allowance); acomodação; propinas da escola; opção de subscrição de acções (stock options) e atractiva base salarial. Numa concepção etnocêntrica, apenas ajustes graduais ao equivalente sistema doméstico devem ser feitos.

A estratégia multidoméstica está associada a uma perspectiva policêntrica da cultura e as práticas de compensação a ela associadas podem tornar-se bastante diversas (Adler & Ghadar, 1992). Não obstante, podemos salientar (Phatak, 1995; Briscoe, 1995): a perspectiva da 'balance sheet' continua a ser aplicada nesta fase, sendo feitos ajustamentos nos casos dos trabalhadores de nacionalidade do país da sede e de terceiros países e pouco ajustamento nos trabalhadores de nacionalidade do país de origem; os trabalhadores de nacionalidade do país de origem são pagos de forma similar aos nacionais locais; determina-se um tecto em termos de compensação individual; desenvolve-se um sistema de pagamento "regional", de forma a manter igualdade numa determinada área geográfica.

Na estratégia multinacional a 'balance sheet' é mantida, mas os incentivos e prémios são revistos, reduzidos ou eliminados para os nacionais da sede (Briscoe, 1995). Os custos englobam igualmente um leque de escolhas de benefícios, que substituem pagamentos em dinheiro e permitem uma poupança significativa em termos de impostos, quer para o trabalhador quer para a empresa (Briscoe, 1995).

Na estratégia transnacional a base de pagamento é mais baseada em termos globais do que no país de origem ou país acolhedor (Phatak et al., 1987). Para além disso, os sistemas de compensação devem substituir o tradicional custo de vida focalizando-se na qualidade de vida ou carreira (Briscoe, 1995).

3.1.1 'Balance-sheet'

Pela pertinência que o sistema 'balance sheet' assume nas estratégias, atrás mencionadas, parece-nos relevante a sua explanação detalhada. Assim, a 'balance sheet' é um sistema desenhado para igualar o poder de compra dos empregados em níveis comparáveis vivendo no estrangeiro e no seu país de origem, e providenciando incentivos para eliminar diferenças qualitativas entre localizações das missões (Reynolds, 1986). Mais especificamente, as componentes do pacote de subsídios usualmente apresentados através de uma abordagem da 'balance sheet' incluem os seguintes itens: subsídio de

² Esta perspectiva é explicitada no ponto 3.1.1

Custo de vida (COLA), isto é a compensação suplementar necessária para manter um poder de compra de bens e serviços semelhante na localização estrangeira; subsídio de alojamento que procura equilibrar os preparativos de vida no estrangeiro e questões domésticas; subsídio de reembolso de impostos/taxas, ou seja, assistência para compensar as taxas duplas e taxas originadas pelos subsídios que constituem o pacote de compensação (Weiss & Grippo, 1992).

Importa ainda expor as três maiores variações de uma ‘balance sheet’ (Reynolds, 1997). Uma variante consiste em relacionar a compensação de todos os expatriados à estrutura de pagamento do país da sede, sendo o tipo habitual em organizações com poucos expatriados, particularmente, aquelas com um número diminuto de nacionais de terceiros países, e em organizações onde expatriados de numerosas nacionalidades passam grande parte das suas carreiras em diversas missões de expatiação. O objectivo principal é salvaguardar um pagamento desigual entre várias nacionalidades de expatriados que irão trabalhar lado a lado durante muitos anos. Como desvantagem principal podem ser referidos custos e dificuldades em repatriar nacionais de terceiro país, particularmente, aqueles de países com níveis de vida relativamente baixos.

A segunda variante possível é a ‘balance sheet’ de base no país de origem que relaciona a compensação de todos os expatriados de regresso para os respectivos países de origem. Apresenta como vantagens custos menos elevados, comparativamente com a anterior e facilita a repatriação de todas as nacionalidades. Como desvantagens acarreta a discriminação por nacionalidade e complexidade em termos de gestão.

Por fim, surge a variante com uma perspectiva do país de origem modificada, que combina algumas das vantagens e desvantagens quer da abordagem da sede, quer da abordagem do país de origem e é frequentemente encontrada na indústria petrolífera.

Os incentivos ao risco negociados e o desenvolvimento de ‘balance sheets’ são capazes de motivar expatriados para um ambiente totalmente desconhecido, e sendo eficazmente utilizado permite aquilo que Milkovich e Newman (1996) designam de “sucesso partilhado” mais do que “risco partilhado”.

Não obstante, diversas críticas são feitas à abordagem da ‘balance sheet’ (Reynolds, 1997; Tilghman, 1994), tais como custos excessivos, uma vez que não é raro que o impacto da aplicação da abordagem da ‘balance sheet’ implique um resultado de duas a cinco vezes mais o salário anual de um empregado. Assim, os executivos locais tendem a ter inveja da compensação extra disponibilizada aos expatriados para manter o estilo de vida do seu país de origem. Assim, à medida que os executivos locais tornam-

se mais importantes e fazem parte da equipa de gestão, a gestão de topo necessita de criar relações positivas, em termos de compensação, entre os expatriados e os executivos locais.

Para além disso, a inconsistência com o contexto cultural e de negócios, bem como com a estratégia global das organizações é uma outra crítica apontada já que a ‘balance sheet’ é gerida centralmente. Logo, é inconsistente com a descentralização de algumas estratégias de negócio, que algumas organizações possam ter enveredado. Acresce que a focalização desadequada na compensação deve-se a que a compensação é perspectivada como o único factor para aceitação de uma missão internacional, negligenciando factores não relacionados com a compensação, como por exemplo oportunidades de carreira e desenvolvimento pessoal.

Outra crítica prende-se com o crescimento das expectativas dos expatriados está relacionado com o facto de que muitos expatriados tendem a acreditar que a sua organização tem a obrigação de encaminhar todos os problemas das suas vidas, desde os financeiros aos pessoais. Para além disso, se estas expectativas não forem correspondidas, poderá haver um impacto negativo na motivação de longo prazo. Por outro lado, pelo facto da ‘balance sheet’ providenciar “direitos” para bens e serviços, alojamento, educação, taxas, e outros elementos específicos de despesas, particularmente, tendo em conta a equalização de impostos, são-lhe atribuídas críticas ao nível da intromissão nas finanças pessoais. Face a estas críticas, surgiram uma variedade de abordagens tipo ‘lump-sum’. Exemplo disso foi uma multinacional líder na indústria de alta tecnologia no início dos anos 60, em que todas as licenças e incentivos normalmente pagos numa abordagem de ‘balance sheet’ foram combinados numa ‘lump sum’ e pagos mensalmente com o salário (Reynolds, 1997).

3.2 Componentes

Em muitos países, os prémios são um elemento significativo no pacote total de compensação, podendo o seu valor e variedade diversificarem de acordo com o país, desempenho ou antiguidade (Bailey, 1995; Gregersen et al., 1995). Por vezes, a multinacional proporciona ao expatriado o denominado sistema “cafeteria”, ou seja entre um leque de benefícios (e.g., automóvel, acesso a um clube prestigiado, determinado tipo de seguros), o expatriado escolhe o que mais lhe convém. A este propósito, Reynolds (1997) faz alusão a várias abordagens tipo cafeteria, que segundo o autor já foram experimentadas por algumas organizações. Um modelo, por exemplo, pode oferecer a escolha de um dos seguintes benefícios: uma viatura de serviço, sociedade em clubes nacionais, sociedade num clube do país ou a educação de crianças. Esta lista de escolhas/opções pode ser adaptada às vantagens da política de impostos em cada país e é importante ter em consideração que, geralmente, são mais

apropriadas para profissionais com níveis elevados de compensação e executivos seniores do que alguns gestores tradicionais de nível médio e especialistas.

Em termos do pacote de compensação, é importante que seja eficaz e justo para ser aceite quer pelo expatriado quer pelo empregador (Solomon, 1995), que seja equilibrado em termos de atracção em expatriar versus controlo de custo, flexibilidade versus consistência e gestão de carreira versus exigências imediatas de negócio (Blair, 1998). A este propósito, Parker e Janush (2001) consideram que perspectivar o pacote como um todo, mais do que a soma das partes, facilita normalmente um desenho mais eficaz. Assim, costumizar pacotes de compensação que considerem diferenças de acordo com os objectivos da missão ou as condições culturais é muitas vezes um factor crítico para motivar expatriados a aceitar as missões, mas também uma motivação extra para os expatriados terem um bom desempenho em localidades difíceis (Bonache & Fernández, 1997; Gomez-Mejia & Welbourne, 1991).

Em suma, a selecção de um candidato que se adapte ao objectivo da missão internacional deve conduzir ao desenvolvimento de um pacote de compensação eficaz. Por conseguinte, um pacote capaz de assegurar um alto desempenho do expatriado e assim aumentar os benefícios e decrescer os custos para a organização e que, por último, tenha em consideração “(...) que as pessoas com diferentes backgrounds culturais olham para as recompensas de forma diferente.” (Varner & Beamer, 2005:223).

Importa pois analisar os vários e possíveis componentes de um pacote de compensação internacional (Parker & Janush, 2001; Suutari & Tornikoski, 2000), mas que genericamente se agrupam no salário base e diversos subsídios. Muitas organizações tipicamente começam com um salário base que reflecte o mesmo nível de pagamento para uma posição comparável no país de origem ou de acolhimento, sendo esse salário o ponto de referência para estabelecer os níveis do plano de benefícios do país de origem do expatriado e proporcionar-lhe uma comparação com os seus pares na sede (Parker & Janush, 2001).

A determinação do nível de salário base é influenciada pela abordagem de compensação seguida pela organização. Assim, quando a abordagem do país de origem é seguida, o primeiro passo é determinar o salário bruto no país de origem, seguido da dedução dos impostos, segurança social e qualquer outro tipo de pagamento obrigatório e finalmente comparar o salário líquido no país de origem e no país de acolhimento (Schell & Solomon, 1997). Relativamente à abordagem da política do país de acolhimento, a empresa deve em primeiro lugar recolher informação sobre o nível dos salários locais, seleccionar a moeda na qual o salário vai ser pago, devido principalmente ao risco da taxa de câmbio.

De acordo com Dowling et al. (1994), o salário base é habitualmente pago na moeda do país de origem ou na moeda do país de acolhimento, apesar de não ser pouco comum os expatriados terem o seu salário pago parcialmente na moeda local e parcialmente na moeda do seu país de origem (Schell & Solomon 1997).

No que diz respeito aos subsídios, estes são pagamentos que procuram superar o hiato razoável entre as despesas no país de origem e no país de acolhimento (Torrington, 1994). Diversos subsídios podem ser distinguidos, mas os que de seguida referimos são os mais comuns (Suutari & Tornikoski, 2000):

- O subsídio de expatriado (também denominado de prémio de ida para o estrangeiro, prémio de serviço no estrangeiro ou prémio de mobilidade) corresponde a um pagamento extra que os expatriados recebem por aceitarem trabalhar fora do seu país de origem (Black et al., 1999; Briscoe, 1995). Muitas empresas pagam o subsídio como uma percentagem do salário base, variando de 10 a no máximo, 40 por cento (Stone, 1986). Tais pagamentos variam dependendo da missão e a sua duração, da adversidade no momento, e impactos ao nível das taxas/impostos (Dowling et al., 1994; Helms & Crowder, 1994). No entanto, geralmente, o prémio é uma percentagem do salário base com um tecto e o seu pagamento pode ocorrer ou via 'lump sum' ou em intervalos regulares durante a duração da missão (Parker & Janush, 2001).

- O subsídio de custo de vida permite que os expatriados mantenham os mesmos níveis de vida durante a missão no estrangeiro como tinham no país de origem (Black et al., 1999; Briscoe, 1995; Dowling et al., 1994; Schell & Solomon, 1997; Stone, 1986). O seu objectivo final é assegurar que o expatriado, depois do pagamento dos impostos, não irá ser prejudicado devido à sua missão no estrangeiro. Este subsídio é muitas vezes difícil de determinar, por isso, as empresas podem usar os serviços de consultores especializados para sua determinação, actualizando e comparando os ajustes ao custo de vida, já que a inflação e taxas de câmbio podem rapidamente ficar obsoletas (Daniels & Radelbaugh, 1992).

- O subsídio de alojamento representa um dos mais dispendiosos subsídios na compensação da expatriação (Black et al., 1999). De acordo com Helms e Crowder (1994), a importância atribuída ao alojamento deve-se ao facto de habitualmente representarem uma grande influência no desempenho dos expatriados. Segundo Stone (1986), a vantagem de atribuir este subsídio é que encoraja os expatriados a procurarem alojamentos razoáveis. Contudo, Schell e Solomon (1997) sugerem que um valor máximo e mínimo para ser dispendido deve ser definido, de forma a evitar quer alojamentos

muito caros quer muito miseráveis, o que, especialmente, neste último caso poderia afectar a imagem da empresa.

- O subsídio de educação é um dos que suscita maior preocupação aos expatriados transferidos com a sua família porque têm que decidir sobre o tipo de escola a escolher (Black et al., 1999; Stone, 1986).

- O subsídio de adversidade/hostilidade (ou subsídio local) pode variar entre a sua não atribuição até à atribuição de um valor considerável, em relação ao salário base, usualmente de 5 a 25 por cento (Stone, 1986). Muitas vezes é pago aos expatriados numa base de privações, reais ou presumidas, que podem ocorrer no país de acolhimento devido a vários motivos, nomeadamente às mudanças no total de ganhos da família e do estatuto, mas também devido a uma má localização, extremidades climáticas ou não disponibilidade de cuidados médicos, destino perigoso ou pelo facto das condições de vida serem difíceis (Parker & Janush, 2001). A dificuldade para a empresa é decidir o que constitui uma missão estrangeira de privação e em que extensão é uma privação, e acima de tudo em quanto é que o expatriado deve ser compensado por isso (Black et al., 1999). Por exemplo, no caso de locais perigosos existe usualmente uma distinção entre três diferentes áreas na avaliação de incentivos à transferência para esses locais, que são: ameaças físicas, nível de desconforto e problemas existentes (Briscoe, 1995; Daniels & Radelbaugh, 1991; Helms & Crowder, 1994; Torrington, 1994).

- O subsídio de carro é um tipo de subsídio que é comumente atribuído aos expatriados, particularmente em posições seniores (Black et al., 1999).

- O subsídio de dupla carreira aplica-se nos casos em que, quer o expatriado, quer o cônjuge têm a sua própria carreira, ou seja, nos casos de dupla carreira a empresa pode compensar o expatriado pela perda do salário do cônjuge (Harvey, 1998; Pellico & Stroh, 1997; Reynolds & Bennett, 1991).

- O subsídio de viagens entre o país de origem e o país de acolhimento e vice-versa é muito comum (Black et al., 1999; Stone, 1986). Muitas empresas oferecem viagens de baixo custo de regresso para a família, pelo menos uma vez por ano. Algumas empresas permitem que, no caso de este subsídio não ser usado pela família nuclear do expatriado, seja dado a familiares ou amigos para os visitarem (Torrington, 1994).

Para além disso, importa referir que benefícios pontuais representam uma dificuldade adicional para as empresas (Briscoe, 1995), já que as políticas sociais que providenciam benefícios (e.g., serviços médicos, pensões de reforma e invalidez) variam largamente de país para país, o que torna a sua gestão

extremamente complexa e a sua transferência muito difícil de normalizar (Dowling et al., 1994; Suutari & Tornikoski, 2000).

Acresce que para garantir a maior eficácia de impostos, em termos de remuneração dos seus trabalhadores internacionais, as empresas necessitam de delinear planos de compensação e eventuais ajustes necessários em cada país (Dowling et al., 1994). Apesar do facto dos impostos representarem uma parte muito significativa dos custos da empresa, eles também poderão oferecer uma oportunidade para economizar e deveriam permitir ao expatriado manter um incentivo eficaz e uma recompensa pelo desempenho (Dowling et al., 1994; Helms & Crowder, 1994; Stuart, 1991; Suutari & Tornikoski, 2000). A complexidade da taxação dos rendimentos dos expatriados advém do número crescente de diferentes regulações de impostos e obrigações de impostos enfrentadas pelas empresas, sendo disso exemplo a possibilidade do rendimento do expatriado poder ser dedutível, quer no país de origem quer no país de acolhimento.

Assim, para este propósito diferentes abordagens de impostos podem ser utilizadas pela empresa, dependendo se têm contratos adequados com os seus colaboradores ou políticas gerais de compensação de expatriados (Holleman, 1991). A primeira abordagem é a abordagem 'laissez-faire', que apesar de não ser comum, pode ser usada por pequenas empresas e por aqueles que iniciaram o seu negócio internacional (Briscoe, 1995). Neste caso, os expatriados são responsáveis pela gestão dos seus impostos, de forma a estarem conformes às leis e práticas de impostos do país de acolhimento e país de origem (Stuart, 1991). A segunda abordagem, a abordagem 'ad hoc', é usualmente utilizada pelas empresas com um número limitado de expatriados, não existindo nenhuma política de expatiação. Nesta abordagem, cada expatriado é tratado de forma diferente dependendo do pacote individual que tenha sido negociado com a empresa (Briscoe, 1995; Stuart, 1991). Sobre a terceira abordagem, denominada de protecção de taxas, a empresa paga o excesso das taxas estrangeiras do expatriado, em relação às taxas do país de origem, no caso das primeiras ultrapassarem o valor das últimas (Black et al., 1999; Briscoe, 1995; Dowling et al., 1994; Holleman, 1991; Schell & Solomon, 1997; Stuart, 1991). A última, a abordagem da equalização de impostos, é a política de impostos mais usada pelas multinacionais e procura que os expatriados paguem aproximadamente o mesmo que o assumido pelos impostos no seu país de origem, tendo em conta a sua base salarial (Armstrong & Murlis, 1991; Black et al., 1999; Briscoe, 1995; Dowling et al., 1994; Holleman, 1991; Stuart, 1991).

Como exemplo de impostos, a taxa social segundo Allard (1996) pode também tornar-se um assunto complexo para os expatriados que necessitam de ter a certeza que os seus direitos adquiridos serão protegidos no país de origem e que os benefícios irão continuar a aumentar enquanto estiverem no

estrangeiro, bem como que não vão ser taxados, quer pelo país de origem, quer pelo país de acolhimento. De acordo com Allard (1996), normalmente, é melhor para os expatriados continuarem, sempre que possível e pelo prazo mais longo possível, com o seu sistema de segurança social do país de origem.

Em suma, o pacote de compensação praticado pelas multinacionais nos vários locais onde operam deve obedecer, em linhas gerais, aos imperativos a que qualquer empresa deve submeter-se, assumindo três princípios básicos (Logger et al., 1995). Primeiro o programa de compensação deve permitir que a organização atraia colaboradores de bom nível, logo terá que ser um pacote compatível com os padrões locais ou regionais. Para além disso, é fundamental ser internamente equitativo e externamente competitivo para que os empregados qualificados sejam mantidos e não procurem outras alternativas fora da organização. Para além disso, deve estimular os colaboradores recompensando-os por um lado, pelos comportamentos mais contributivos para a eficácia organizacional e, por outro lado, deve compensar os indivíduos pelas inconveniências geradas pelo trabalho (e.g., horas extraordinárias, condições de trabalho); Por fim, deve ser articulado com a estratégia da empresa, pelo que mudanças nesta tendem a implicar mudanças na estrutura compensatória e ainda deve permitir que a organização optimize o nível compensatório global.

3.3 Variáveis influenciadoras

Harvey (1993b) faz a distinção entre os determinantes internos e externos dos programas de compensação. De acordo com o autor, os determinantes internos incluem três categorias de variáveis, as quais têm uma importante influência nos componentes do pacote de compensação (Harvey, 1993b). A primeira é o tipo de empregado, que corresponde à nacionalidade dos empregados e é esta que vai determinar o desenho do pacote de compensação. Assim, de forma a otimizar os RH que cada organização necessita, a diferença é feita entre três categorias de empregados: nacionais do país de origem, nacionais do país de acolhimento, nacionais de um terceiro país, sendo a diferença mais notória ao nível dos 'fringe benefits' (e.g., subsídios, viatura, bónus, incentivos de longo termo, pacotes de reforma). A segunda categoria corresponde ao nível de gestão do empregado na organização, como por exemplo, executivos, gestão intermédia e supervisores. A terceira, é a fase do ciclo de vida da família que diz respeito à distinção entre expatriados que são solteiros, casados, casados com crianças ou casados, mas com crianças maiores ou casados sem crianças.

Ainda Harvey (1993b) define três determinantes externos. O primeiro é o nível de desenvolvimento económico do país de acolhimento, enfatizando as diferenças existentes entre o país de origem e o país

de acolhimento do expatriado. O segundo diz respeito ao nível organizacional/ diversidade interna cultural do país de acolhimento, ou seja é feita uma comparação entre a cultura de origem e a cultura de acolhimento. O autor indica sete grupos possíveis: Anglo, Oriental, Germânico, Europa Latina, Nórdico, América Latina e um último grupo que inclui outras áreas. O terceiro é o risco do meio envolvente enfrentado pelo empregado/membros da família, o qual é graduado de acordo com as seguintes classes: saúde, política, terrorismo (segurança) e ambiental.

Ainda respeitante às variáveis influenciadoras dos pacotes de compensação, diversos autores (Chadwick, 1995; Dowling et al., 1994; Logger & Vinke, 1995) consideram que a natureza da missão determina em grande medida o método de compensação e que diferentes tipos de políticas podem ser estabelecidos baseados na duração da missão. Assim, as três categorias são transferências temporárias, transferências permanentes e transferências repetidas (Chadwick, 1995; Dowling et al., 1994; Logger & Vinke, 1995). As transferências temporárias são missões de expatiação de curto prazo (dois a cinco anos).

Por sua vez, as transferências permanentes, também denominadas de missão continuada num único país de acolhimento, ocorrem quando os empregados são transferidos para um país estrangeiro, mas permanecem lá por períodos extensos para além do limite de cinco anos usual para os expatriados. Por último, transferência repetida, isto é missão contínua em muitos países de acolhimento. Ainda a este propósito, deve ser tido em consideração que quanto maior for a duração de uma missão internacional, mais os níveis do ambiente local da empresa no país de acolhimento poderão determinar a compensação do empregado.

Outros autores (Briscoe, 1995; Logger et al., 1995) identificaram outras variáveis que podem influenciar o pacote de compensação internacional. Briscoe (1995) enfatiza que a fase de desenvolvimento das empresas tem um forte impacto na forma como a compensação dos expatriados é tratada e aborda as variáveis do tipo de tarefa e da experiência. Relativamente a esta última variável, o autor refere que os jovens expatriados inexperientes, com missões de 6 meses a 5 anos, podem ser compensados e geridos de forma similar aos localmente contratados, enquanto os expatriados experientes e mais velhos, transferidos pelas suas competências técnicas ou de gestão, podem ser compensados com incentivos, complementos e ajustamentos.

Já Logger et al. (1995) discutem factores sociais que dizem respeito não só à influência directa da sociedade e enquadramentos de negociação existentes (e.g., dimensão da indústria, empresa regional ou empresa internacional), mas também à influência da cultura nacional. Esta última variável pode,

frequentemente, afectar até ao nível máximo em que as diferenças de compensação são consideradas aceitáveis.

3.4 Requisitos e dificuldades

Diversos autores (Logger & Vinke, 1995; Reynolds, 1997; Robock & Simmonds, 1983; Suutari & Tornikoski, 2001) abordaram os requisitos e as dificuldades de um programa de compensação para os expatriados. Ao nível dos requisitos, surge a revisão de literatura realizada por Suutari e Tornikoski (2001), em termos das políticas/práticas de compensação dos expatriados, concluindo que o programa de compensação deve ter os seguintes requisitos:

- Atrair e reter mão-de-obra qualificada para trabalhar no estrangeiro, em áreas em que a multinacional tem as maiores necessidades e oportunidades de fornecer um incentivo de deixar o país de origem para uma missão no estrangeiro;

- Facilitar as transferências internacionais dos empregados entre filiais, e entre a sede e as filiais com uma gestão eficiente de custos e procurando a igualdade ao nível dos diferentes colaboradores internacionais;

- Integrar a adaptação do expatriado às diferenças do ambiente interno e externo da nova organização, nomeadamente, permitindo estabilidade no estilo de vida do gestor e do seu estatuto económico no país de acolhimento;

- Ser consistente com toda a estratégia e as necessidades de negócio da empresa, bem como ser fácil de gerir e comunicar, fornecendo dados suficientes aos gestores de RH para reduzir o conflito entre a organização e os gestores;

- Estabelecer e manter uma relação consistente e adequada entre a compensação dos colaboradores de uma determinada filial, e entre as filiais, não menosprezando a adopção de mecanismos de compensação competitivos, em cada local, relativamente aos concorrentes. Desta forma, será facilitada a reentrada no país de origem, após a conclusão da missão no estrangeiro.

Por outro lado, o pacote compensatório pode acarretar diversas dificuldades, designadamente, com uma compensação generosa é possível atrair e reter colaboradores para as missões internacionais, mas pode levar a desigualdades com os locais de uma dada filial. Assim, a equidade entre colaboradores estrangeiros e locais existente numa determinada filial pode não incentivar os candidatos à expatriação, por recearem que no estrangeiro os níveis de compensação sejam mais baixos do que no seu país de

origem. Para além disso, o sistema fiscal do país de origem pode diferir do vigente no país da filial, o que pode acarretar ao nível do colaborador, impactos negativos em termos do valor líquido, e ao nível da organização, aumento dos custos. Por último, uma outra dificuldade prende-se com o facto de em diferentes países, são distintas as práticas e as preferências respeitantes aos vários benefícios extra-salariais.

3.5 Alinhamento com os contextos organizacional e local

Um aspecto fundamental no âmbito dos sistemas de compensação na gestão estratégica internacional de RH é o seu alinhamento com a estratégia global da empresa. Mais especificamente, quando se considera o alinhamento do sistema compensatório com o contexto organizacional, três estratégias destacam-se (Bloom et al., 2004): adaptadora, exportadora e integradora.

Adaptadora quando as diferentes filiais de uma empresa geram diferentes esquemas de compensação e o sistema de compensação praticado em cada filial é ajustado ao contexto local em que essa filial opera. Esta estratégia acarreta como vantagem o facto de cada filial definir a sua estratégia de compensação de acordo com o contexto local em que está inserida. Os seus principais inconvenientes são: falta de um sistema consistente que agregue os diversos programas de compensação das filiais da organização; as acções respeitantes aos sistemas compensatórios tendem a ser fundamentalmente reactivas, ou seja alterando-se o contexto local, altera-se o sistema; dada a diversidade e complexidade de gestão que implica, os custos podem ser elevados; os empregados que circulam entre as filiais, ou entre a sede e as filiais, ficam sujeitos a sistemas diferenciados de acordo com o local onde laboram.

Na estratégia exportadora, a empresa exporta o esquema de compensação da sede para diferentes filiais, ou seja existe apenas um esquema de compensação para as diversas filiais, com o objectivo de criar uma estratégia consistente em todas as filiais. Ao nível das vantagens é possível identificar a eficiência e a criação de uma estratégia comum a toda a organização. Ao nível das desvantagens reconhece-se que o que resulta eficazmente num dado local pode não resultar noutros contextos e a empresa tende a não aproveitar as aprendizagens relativas aos sistemas de compensação que ocorrem noutros contextos e organizações. Para além disso, podem ocorrer conflitos em algumas filiais devido ao desajustamento entre o sistema compensatório e o contexto local (e.g., em termos fiscais ou de legislação laboral) em que operam.

Por fim, a opção pela estratégia integradora ocorre nas situações em que as duas lógicas precedentes são conciliadas e representam a implementação de um sistema comum em todas as filiais, mas que não resulta da imposição da sede sobre as filiais, mas das aprendizagens e práticas alcançadas nos vários

locais em que a organização actua. Esta estratégia possui a vantagem de facilitar a mobilidade dos colaboradores entre as filiais e como desvantagens a dificuldade que pode acarretar a tentativa de conciliar aprendizagens, a eventual falta de coerência e a possibilidade de custos elevados.

Quando se considera o modo como a multinacional responde às pressões locais experimentadas em cada filial, Bloom et al. (2004) identificam três respostas típicas: conformadora, evitadora e resistente. A resposta conformadora implica o ajustamento do sistema compensatório às pressões locais e pode resultar de legislação fortemente impositiva (e.g., legislação sobre salário mínimo), de práticas de gestão predominantes, da influência de poderosas instituições, ou da necessidade da empresa obter legitimidade na comunidade circundante. Já a resposta evitadora surge sempre que a organização procura libertar-se das pressões para a conformidade local e podem ocorrer dois cenários. Um é que a empresa pode ignorar os factores contextuais locais. Um outro possível é negociar com as autoridades a redução da conformidade com as autoridades e os parceiros locais. Por fim, a resposta resistente, a qual pressupõe tentativas de desafiar a envolvente e/ou mudar os factores do contexto local e é, usualmente, praticada pelas empresas que seguem estratégias exportadoras. A resistência pode ser relativa ao contexto externo ou contexto interno que ponha em causa a envolvente externa.

4. Adaptação transcultural

A adaptação transcultural do expatriado é um conceito multidimensional que pode ser definida como “o processo pelo qual os empregados no estrangeiro sentem-se confortáveis com – ou aculturados com – a cultura do país de acolhimento” ou “o grau de conforto psicológico com vários aspectos do país de acolhimento.” (McEvoy & Parker, 1995:98). Assim, quando se aborda a adaptação transcultural podemos falar sobre diferentes aspectos de adaptação, designadamente adaptação psicológica e sociocultural que apesar de conceptualmente relacionadas são distintas (Searle & Ward, 1990; Selmer, 2004a; Ward & Kennedy, 1992, 1996; Ward & Searle, 1991).

A adaptação psicológica trata de aspectos mais subjectivos do processo de adaptação e transmite bem-estar ou modo de estar subjectivo (ex. ansiedade) enfatizando factores atitudinais do processo de adaptação.

Já a adaptação sociocultural é baseada na teoria da aprendizagem cultural sublinhando o comportamento e aptidões sociais. Está relacionada com a capacidade de encaixe, podendo ser medida pelo grau de dificuldade experimentado na gestão de situações quotidianas na cultura de acolhimento.

No que diz respeito a esta última, a adaptação sociocultural, consiste em pelo menos três facetas (Black, 1988; Black & Stephens, 1989; McEvoy & Parker, 1995; Waxin, 2003): adaptação ao trabalho, adaptação à interação com os nacionais do país de acolhimento e adaptação geral.

A adaptação ao trabalho, ou seja adaptação a novas responsabilidades de trabalho, expectativas de desempenho e, se aplicável, supervisão. Adaptação à interação com os nacionais do país de acolhimento, em termos de socialização e capacidade de conversação. Por fim, adaptação geral a aspectos do país de acolhimento não relacionados com o trabalho, tais como alojamento, assistência em termos de cuidados de saúde, comida, actividades recreativas, entre outros.

4.1 Factores que favorecem a adaptação

Na literatura (Bonache, 2002b; Caligiuri et al., 2000; Cerdin, 1999; Huang et al., 2005; Kraimer et al., 2001; Schneider & Asakawa, 1995; Shaffer et al., 1999; Sinangil & Ones, 2001) encontramos diversos exemplos de factores que favorecem a adaptação dos expatriados ao país de acolhimento. A título exemplificativo, Cerdin (1999) no seu estudo empírico sobre os determinantes da adaptação dos expatriados franceses põe em evidência seis factores de influência da adaptabilidade: a vontade de comunicar, a capacidade de abertura, a confiança nas competências técnicas, a capacidade de substituição, a orientação social e a capacidade de regressão. Todos estes factores estão positivamente correlacionados com a adaptação, à excepção da capacidade de regressão, que está negativamente correlacionada. Um último exemplo de Huang et al. (2005) que desenvolveram a perspectiva contingente das relações personalidade – adaptação, descobrindo relações significativas entre traços de personalidade e a adaptação dos expatriados. Assim, um expatriado irá adaptar-se melhor à cultura local quando os seus traços de personalidade demonstrem aspectos positivos relacionados com os aspectos culturais mais relevantes. Pelo contrário, um expatriado com traços de personalidade que sejam fracos em relação às exigências da cultura local, sentir-se-á mal adaptado.

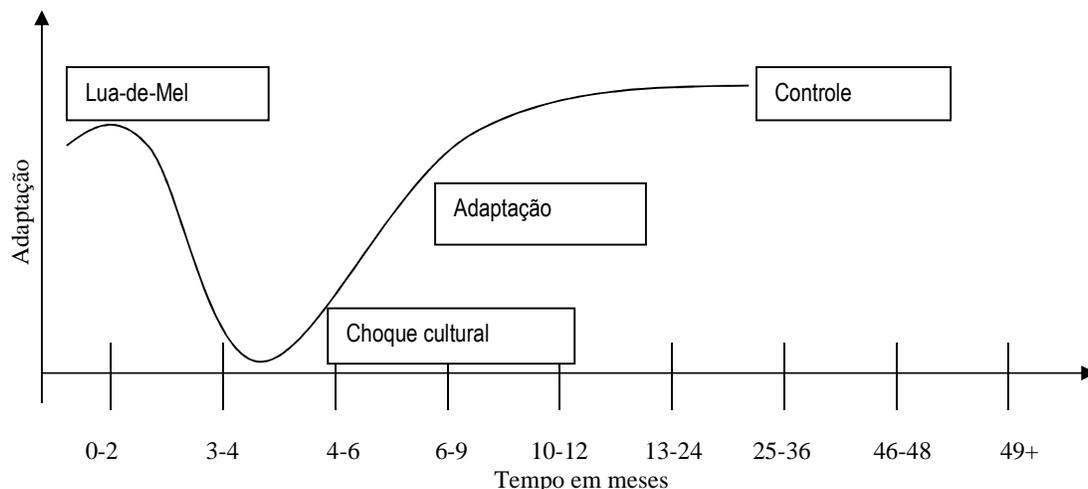
4.2 Curva em U

A hipótese da curva em U tem sido ao longo das últimas décadas a favorita dos investigadores para descrever a adaptação do processo de expatriação (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Lysgaard, 1955; Oberg, 1954). Por conseguinte importa analisar, com a ajuda da figura 3.3, as quatro fases da curva em U da adaptação transcultural (Black et al., 1991). A primeira fase é denominada de lua-de-mel³,

³ A literatura da adaptação usa termos como satisfação (Lysgaard, 1955), Lua-de-mel (Oberg, 1960) e euforia (Adler, 1975; Grove & Torbiörn, 1985) para descrever o tempo após chegada. Alguns estudos questionam a existência desta fase emocional (Ward et al., 1998).

durante a qual os indivíduos estão fascinados pela nova cultura e estão excitados com todas as novas e interessantes coisas para ver e ouvir. A segunda fase é designada de desilusão ou choque cultural, em que o indivíduo deve lidar seriamente com a vida na nova cultura numa base quotidiana. A fase posterior é a fase de adaptação, em que existe uma gradual adaptação à nova cultura e aprendizagem de como comportar-se, adequadamente, de acordo com as normas culturais do país de acolhimento. A quarta e última fase é a fase do controle, na qual só há pequenas melhorias progressivas na capacidade do indivíduo de funcionar eficazmente numa nova cultura.

Figura 3.3 - A Curva – U da adaptação transcultural



Black et al. (1991:227)

No âmbito da curva em U, importa clarificar o conceito de choque cultural dada a sua relevância. Assim, a expressão choque cultural foi primeiramente popularizada pelo antropologista Kalvero Oberg (1954) que o definiu como a desorientação psicológica experimentada por pessoas que passam a viver e a trabalhar em ambientes com diferenças culturais significativas.

Por sua vez, Adler (1997) definiu choque cultural como uma experiência de aprendizagem que conduz a um alto grau de auto-consciência e crescimento pessoal, mas também a frustração e confusão resultante de ser-se bombardeado por muitas e codificadas pistas. Assim, quando existe um elevado grau de novidade ou distância cultural comparativamente com a cultura de origem, muitos expatriados experimentam o fenómeno chamado choque cultural que é “(...) precipitado pela ansiedade que resulta de perder todos os sinais e símbolos de interação social.” (McEvoy & Parker, 1995:98).

Ainda a propósito do choque cultural, a evidência empírica sugere que os gestores globais mais eficazes, muitas vezes, sentem mais severamente o choque cultural, enquanto os gestores globais

menos eficazes sentem menos ou nenhum choque cultural (Ratiu, 1983). Por fim, os sintomas frequentemente associados ao choque cultural são (McEvoy & Parker, 1995): excessiva preocupação com aspectos higiénicos da água e comida, entre outros; preocupação com pequenas dores e mal-estar; excessiva fúria com atrasos e outras pequenas frustrações; medo de ser roubado ou burlado; relutância em aprender a língua do país de acolhimento; sentimento de desespero.

Todavia, na literatura encontram-se diversas críticas à curva em U, (Black & Mendenhall, 1991; Church, 1982; Dowling, 1994; Furnham, 1988; Kim & Ruben, 1988; Selmer, 1999b; Ward et al., 1998). Uma das críticas é que a curva em U não é normativa, isto é algumas pessoas não experimentam a curva em U e os indivíduos diferem nas suas reacções, já que a adaptação a uma cultura estrangeira é multifacetada e os indivíduos variam em termos da sua reacção e dos seus comportamentos para fazer face à nova cultura. Por exemplo, Black e Mendenhall (1991) sugeriram que alguns expatriados experienciam uma curva J ou um trajecto linear de adaptação. Um outro estudo, levado a cabo por Harris e Moran (1987) a expatriados Finlandeses não encontrou nenhuma evidência de um processo de adaptação em forma de U, uma vez que foi claro que existiam flutuações na fase de adaptação.

Outras críticas prendem-se com o padrão temporal da adaptação representado na curva U poder ser distinto do sugerido. Por exemplo, num estudo realizado por Selmer (1999b) com 154 expatriados oriundos de vários países na China foi sugerido que o padrão tendia a observar-se, embora segundo um padrão temporal distinto, já que o autor constatou que o choque cultural iniciava cerca de 17-18 meses após a chegada, tempo largamente superior ao período de 1-3 meses que habitualmente é referido na literatura. Ainda a este respeito, Black et al. (1991) analisaram duas variáveis diferentes de moderação que podem mudar a forma da curva em U ou a duração de cada uma das quatro fases. A primeira variável refere-se à adaptação antecipada à nova cultura antes de experimentá-la, em que as fontes possíveis desta adaptação antecipada podem ser a formação e experiência internacional prévia. A segunda variável está relacionada com as diferenças individuais, tais como o grau de etnocentrismo, vontade de comunicar, vontade de estabelecer relacionamentos e tolerância à ambiguidade.

Apesar das críticas e limitações, a aplicação da curva em U ao processo de adaptação cultural auxilia a referenciar as fases típicas que poderemos encontrar durante a adaptação cultural (Dowling, 1994): fase 1 começa com reacções anteriores à missão; fase 2, esta pode ser um tempo crítico porque como é a fase em que o indivíduo faz face à adaptação psicológica, tem um forte impacto em termos de sucesso ou fracasso; fase 3 é nesta fase que a pessoa começa a adaptar-se ao seu novo ambiente; fase 4 é a da recuperação saudável.

Para além da curva em U, existem outros modelos de adaptação transcultural, como por exemplo o modelo apresentado por Selmer et al., (1998) constituído igualmente por quatro fases distintas. A fase etnocêntrica, na qual as experiências no país de acolhimento são interpretadas como desvios do comportamento “correcto”. A fase do choque cultural, no qual um mecanismo de sobrevivência defensivo é accionado. A fase conformista, na qual o indivíduo começa a adaptar-se mais eficazmente à cultura de acolhimento. E por fim, a fase de adaptação cultural.

4.3 Proximidade vs distância entre culturas

Evidência empírica sugere que a proximidade entre as culturas do país de origem e de acolhimento representa um impacto positivo para a adaptação do expatriado. Exemplo disso é o estudo de Waxin (2004) em que se comparam os expatriados na Índia provenientes de quatro origens (França, Alemanha, Escandinávia e Coreia do Sul), chegando a duas principais conclusões. A primeira é que o apoio do superior é, especialmente, importante para os expatriados cuja cultura de origem se caracteriza por elevada distância de poder e forte evitamento da incerteza (França e Coreia), já que estes expatriados, encarando o seu chefe como uma entidade “distante” e “superior”, valorizam especialmente o apoio que dele recebem, pois com esse apoio decresce a incerteza, com a qual não lidam bem. A segunda conclusão, diz respeito ao facto de que o apoio dos colegas ser, especialmente, relevante para os expatriados coreanos, uma vez que a Coreia se caracteriza por elevado colectivismo, valorizando fortemente as relações de cooperação e ajuda entre os membros do grupo. Não obstante, outras abordagens empíricas ilustram que esta tendência pode ser revertida em determinados casos, nomeadamente, a comparação entre dois tipos de expatriados enviados por empresas ocidentais para a China: indivíduos de etnia chinesa e indivíduos ocidentais (Selmer, 2002a). Neste caso, alguns dados empíricos (Selmer, 2002a; Selmer & Shiu, 1999) sugerem que os segundos se adaptam melhor à China do que os primeiros.

Relativamente ao construto de ‘distância cultural’ importa explicitar as suas fraquezas conceptuais e metodológicas que assentam em diversas ilusões questionáveis (Schneider & Barsoux, 2003). A ilusão de simetria, ou seja a distância cultural é a mesma para o Holandês que vai para a China, como para o Chinês que vai para a Holanda. A ilusão de estabilidade, em que não existe convergência ao longo do tempo ou não existe curva potencial de aprendizagem. Por sua vez, a ilusão de linearidade, em que pode haver um atraso no tempo para efeitos de desempenho, bem como a distância cultural pode desempenhar um papel diferente na escolha estratégica versus fases operacionais. Já a ilusão de causalidade, refere-se ao facto de que outros factores, para além da cultura, podem criar distância. Por

fim, a ilusão de discordância, em que alguns factores, cultural ou organizacional, podem ser mais importantes que outros.

Outro fenómeno relacionado com esta questão é designado “paradoxo da distância psíquica” consiste no facto de que a proximidade cultural poder, paradoxalmente, conduzir a níveis extremos de choque cultural devido à criação de expectativas irrealistas acerca de uma presumida facilidade de adaptação (O’Grady & Lane, 1996; Leiba-O’Sullivan, 2001). Assim, a proximidade física e cultural de dois países pode ocultar várias diferenças em termos de estruturas económicas, mercados, gostos dos consumidores e padrões de competição entre sectores. Por conseguinte, o expatriado ao partir com ideias pré-concebidas sobre a similitude acaba por sofrer um choque cultural bastante mais acentuado do que o experimentado pelos indivíduos oriundos de culturas mais distantes.

4.4 Fidelidades às duas culturas

Relativamente à aprendizagem cultural sobre o país de acolhimento considera-se que ela cruza duas dimensões, nomeadamente: o grau em que o indivíduo se identifica com a cultura de origem e o grau em que se identifica com a cultura de acolhimento. Como resultado deste cruzamento surgem quatro tipos de aculturação (Berry, 1997): marginalização, separação, assimilação e integração.

A aculturação de tipo marginalização surge quando a identificação do indivíduo com ambas as culturas é débil, enquanto a aculturação de separação ocorre quando o expatriado se identifica fortemente com a cultura de origem, mas de forma pouco significativa com a cultura de acolhimento, o que conduz a que a aculturação assuma a forma de separação, em que expatriado surge como um “estranho”. Já a assimilação surge quando o indivíduo se identifica com a cultura de acolhimento e se desliga da original. Por último, a integração ocorre quando o expatriado concilia ambas as identificações. Os dados sugerem que o processo mais desejável é o da integração, uma vez que permite ao expatriado adquirir competências na cultura local, compreendê-la, aprender a agir em harmonia com os padrões locais, sem se desligar da cultura de origem e dos desafios que a mesma lhe dirige (Berry, 1997).

O modelo de quatro modos de aculturação apresenta diversas similitudes com um modelo sugerido por Black et al. (1999) baseado no cruzamento de duas fidelidades do expatriado à sede e à empresa local. Procura ainda representar a equivalência entre os dois modelos, posicionando os estilos de fidelidade e as respectivas características individuais tendencialmente preponderantes. Assim, este modelo tende a estar associado a diferentes características individuais (Van Oudenhoven et al., 2001): “agentes livres”, “nativos por adopção”, “com o coração em casa” e “cidadãos duais”.

Os “agentes livres” são os indivíduos que apresentam fraca fidelidade relativa à sede e empresa local. Os “nativos por adoção” desenvolvem forte fidelidade à empresa local, mas fraca relativamente à sede, resultando numa tendência a uma boa adaptação e eficácia a nível local, mas a uma frágil implementação dos objectivos da sede. Já os indivíduos “com o coração em casa” que apresentam forte identificação com a sede, mas fraca com a empresa local, originando lealdade e boa implementação dos objectivos da sede, mas menor eficácia local devido a uma ténue adaptação. Por fim, os “cidadãos duais” que se identificam com ambas as organizações. Os autores consideram que esta última categoria parece ser a mais adequada já que as multinacionais necessitam de gestores empenhados na concretização dos objectivos globais, adaptados às especificidades locais, e logo capazes de integrarem as exigências das duas organizações. Não obstante, os expatriados poderão experimentar “conflitos de papel” como consequência da eventual incongruência entre as exigências locais e as da sede.

4.5 Estratégias de ‘coping’

Nesta linha de investigação, existe o estudo de Tung (1998b) que procura identificar os principais mecanismos usados por 409 expatriados para lidarem com o *stress* e as tensões resultantes do choque cultural e das dificuldades de adaptação, que são de acordo com os inquiridos e por ordem decrescente de importância, os seguintes: convívio com os locais e com outros expatriados (tendência mais relevante entre os expatriados com filhos); actividades desportivas; comunicação com a família e os amigos no país de origem (tendência mais usual entre os expatriados que estão sozinhos e menos habitual entre os que têm mais experiência internacional); aprendizagem da língua, da história, da cultura e dos costumes locais (tendência mais usual entre as expatriadas e pessoas com filhos); convívio mais frequente com a família; manter-se ocupado no trabalho durante longo tempo; actividades de “libertação” do *stress* como, por exemplo, consumo de álcool (tendência mais comum entre os expatriados que estão sozinhos e os de países menos desenvolvidos).

Por fim, um outro contributo teórico é o estudo realizado por Selmer (2002) com 343 expatriados em Hong Kong, e que procura analisar em que medida diferentes estratégias de ‘coping’ dos expatriados afectam os seus níveis de adaptação sociocultural e psicológica. As três estratégias de ‘coping’ analisadas foram: resolução perseverante e tolerante dos problemas; escapismo para o país de origem (e.g., lidar com os problemas pensando no dia em que o regresso ao país de origem ocorrerá); refúgio em outros expatriados na procura de conselhos e opiniões junto de outros expatriados.

A primeira estratégia focaliza-se no problema, já que implica a tentativa directa do indivíduo de mudar a sua relação com o ambiente que está na origem do *stress*, enquanto as restantes estratégias são mais

focalizadas nos sintomas, pois orientam-se para a normalização/eliminação das angústias emocionais, e não para a remoção das causas do próprio stress. O autor verificou que a primeira estratégia se associava positivamente com a adaptação sociocultural e psicológica, enquanto as restantes se associavam negativamente. O autor adverte ainda que para a importância das estratégias de ‘coping’ serem integradas nos conteúdos programáticos da formação para os expatriados, quer para a sua consideração aquando da selecção dos próprios expatriados.

4.6 O papel do cônjuge

Vários estudos (Mohr & Klein, 2001, 2004; Shaffer & Harrison, 2001; Shaffer et al., 2000) efectuaram interessantes abordagens relacionando quatro factores explicativos da adaptação do cônjuge e seus efeitos sobre o expatriado. O primeiro factor prende-se com a adaptação do cônjuge é influenciada por quatro tipos de factores: (1) individuais (e.g., boa fluência linguística, experiência internacional anterior, abertura à experiência); (2) interpessoais e familiares (e.g., forte coesão matrimonial, apoio da família, boa rede de relações interpessoais com os locais); (3) organizacionais (e.g., benefícios proporcionados pela empresa à família; participação do cônjuge nos preparativos da missão); (4) ambientais (e.g., pequena distância cultural; boas condições de vida).

O segundo factor diz respeito à (des)adaptação assim gerada influenciar a adaptação do expatriado e, indirectamente, o seu bem-estar e desempenho profissional. Já o terceiro factor está relacionado com as estratégias de ‘coping’ que o expatriado utiliza para lidar com as dificuldades são acções deliberadas, conscientes, que podem ser aprendidas, usadas para lidar com o stress percebido, tais como pensamento positivo, a acção directa (e.g., dedicar mais tempo e energia ao trabalho) e o evitamento (e.g., focalizar a atenção noutras coisas). Por fim, o quarto factor aborda os efeitos sobre a adaptação do expatriado acabam por resultar sobre a própria adaptação do cônjuge, num processo de influência recíproca em que a (des)adaptação de um pode contribuir para atenuar ou reforçar a (des)adaptação do outro.

5. Suporte

5.1 Considerações gerais

A literatura (Harvey; 1997; Harvey & Wiese, 1998; Linehan & Scullion, 2001a; Moore, 2002) tem destacado a adopção de medidas e procedimentos de suporte à adaptação dos expatriados, nomeadamente: apoio anterior à partida; apoio à formação transcultural e linguística do expatriado e da sua família; criação de mecanismos de comunicação que permitam manter o contacto com a

empresa e o país de origem (e.g., acesso à intranet); desenho e a aplicação de pacotes de compensação apropriados; prestação de serviços de ‘coping’ e de mentoria (antes e durante a missão no estrangeiro, assim como depois da repatriação); actividades de desenvolvimento de carreira; apoio logístico (e.g., alojamento, escola para os filhos); aconselhamento permanente antes, durante e depois da missão; criação de recursos de informação (e.g., informações culturais, sociais e políticas disponibilizadas na Web); aconselhamento psicológico em momentos de grande *stress* e ansiedade; apoio ao cônjuge na procura de emprego no país onde decorre a missão, aconselhamento para a sua carreira e formação.

Dos diversos estudos possíveis optamos por representar a temática de suporte, abordando os seguintes estudos: Jaworski et al. (2001), Kraimer et al. (2001), Kraimer e Wayne (2004) e **Pattie et al. (2010)**. No estudo levado a cabo por Jaworski et al. (2001) são analisadas três fontes de suporte - organização, supervisor e cônjuge - de forma a encontrar evidência de correlação com a adaptação do expatriado. O estudo descreve a percepção do suporte organizacional e o suporte social.

A percepção do suporte organizacional é descrita como a extensão de feedback recebido da sede e percebido pelo expatriado, especificamente a percepção de como as contribuições da organização são valorizadas e como a organização se preocupa com o bem-estar do expatriado. A percepção do suporte organizacional mostrou evidências de efeitos positivos ao nível de empenhamento organizacional, absentismo, desempenho na função e comportamentos pro-social, na capacidade do expatriado adaptar-se a uma nova missão, formação transcultural, assistência em transferência de casa, fazer-se sócio de clubes sociais, férias, educação para as crianças e emprego para a esposa. Por outro lado, em termos da percepção do suporte por parte da empresa estrangeira assumem importância os cursos de línguas, experiências de socialização e outras oportunidades de interagir com cidadãos do país de acolhimento. A percepção do suporte por parte da empresa estrangeira está positivamente relacionada com a adaptação ao trabalho em geral, bem como com a adaptação na interacção com os locais.

Já o suporte social é perspectivado em termos de ajuda, afecto e afirmação. A ajuda, que está relacionada com as actividades que suportam o expatriado de forma a reduzir o *stress*. Por sua vez, o afecto, o qual refere-se à atracção interpessoal entre a fonte de suporte e quem procura suporte. Enquanto a afirmação encoraja o expatriado a acreditar nele próprio e diz respeito à dimensão do respeito profissional da troca entre os membros líderes. Uma vez que a troca entre os membros líderes diz respeito a factores de trabalho, é assumido que só influencia a adaptação ao trabalho.

Jaworski et al. (2001) explicam como a percepção do suporte organizacional, a troca entre membros líderes e o suporte ao cônjuge afectam as diferentes dimensões da adaptação e como eventualmente

afecta o desempenho. Os autores sublinham que a interacção com os nacionais do país de acolhimento permite ao expatriado aumentar o seu sentimento geral em relação à cultura, daí a ligação entre a adaptação de interacção e a adaptação geral. As comunicações inter-grupos servem de meio de informação, o que eventualmente previne preconceitos. Para além disso, os problemas não relacionados com o trabalho afectam a capacidade do expatriado em ter um bom desempenho no trabalho, o que traz impacto ao nível da adaptação ao trabalho.

Por fim, os autores consideram que o suporte ao cônjuge é vital, de forma a preencher as três dimensões de suporte social: ajuda, afecto e afirmação. Isto porque acredita-se que as esposas dão ao expatriado assistência durante o período de stress, afectos e afirmações, as quais são factores adicionais que determinam a capacidade do expatriado ser bem sucedido. Para além disso, a esposa vai libertar o expatriado de muita pressão, uma vez que ela pode lidar com os assuntos da rotina quotidiana, e o seu amor e suporte podem eventualmente ter um resultado positivo na satisfação do expatriado com a sua vida e sua adaptação.

Por sua vez, Kraimer et al. (2001) estudaram o papel da percepção do suporte organizacional definindo este como “as crenças gerais dos empregados sobre a extensão na qual a sua organização valoriza as suas contribuições e preocupa-se com o seu bem-estar” (2001:75). Neste estudo, concluiu-se que a percepção do suporte organizacional da sede estava positivamente relacionado com a adaptação geral do expatriado, enquanto a percepção do suporte organizacional da empresa estrangeira estava positivamente relacionado com a adaptação ao trabalho e de interacção.

Assim, o estudo de Kraimer et al. (2001) vem sublinhar a importância das organizações disponibilizarem, aos expatriados, formação e oportunidades para interagirem com nacionais do país de acolhimento. Para além disso, o facto da percepção do suporte organizacional da sede estar positivamente relacionado com a adaptação geral do expatriado, sugere que é importante que a organização perceba que o suporte que deve ser prestado ultrapassa as fronteiras do trabalho. Logo, a sede deveria combinar formação transcultural antes da partida e suporte financeiro com outros tipos de suporte, tais como aconselhamento de carreira durante a expatriação, aconselhamento psicológico para os expatriados que experienciam *stress* e ansiedade, bem como serviços contratuais no país de acolhimento, que ajudem no período de transição.

Por outro lado, as relações existentes entre a percepção do suporte organizacional da empresa estrangeira com a adaptação ao trabalho e a interacção, realçam os possíveis efeitos da sede disponibilizar suporte organizacional, tais como ter uma ou várias pessoas disponíveis para responder

às questões que possam ser levantadas pelos expatriados, formação transcultural após um mês da chegada enquanto socialização colectiva útil, bem como uma forma eficaz de ajudar os expatriados a aprender sobre a cultura e práticas de negócio do país de acolhimento. Por fim, as conclusões sobre a relação positiva entre adaptação do expatriado e o desempenho na função indicam que o tempo e o dinheiro investidos para ajudar os expatriados a adaptarem-se à empresa estrangeira e desenvolver as aptidões necessárias para interagir com os nacionais do país de acolhimento tem um impacto positivo.

Kraimer e Wayne (2004) defendem que, tão importante como dar suporte aos expatriados e sua família, é que esse suporte se focalize de forma harmoniosa em todos os aspectos de adaptação, seja nos aspectos relacionados com a nova cultura, nova função/trabalho, nova rotina, entre outros, procurando congrega aspectos individuais, sociais e organizacionais. Os autores realizaram um estudo com 230 expatriados americanos exercendo actividades em trinta países, constatando-se que esse apoio se relacionava negativamente com o desempenho dos expatriados. Uma das explicações apresentada é exactamente o facto de que os expatriados ao receberem grande suporte em termos de adaptação cultural podem ter desviado alguma atenção do trabalho que tinham a realizar. O estudo ainda alerta para duas questões, a primeira é que a expatriação, a repatriação e as matérias familiares são complexas e exigem grande atenção das empresas e, especialmente dos seus departamentos de RH. A segunda prende-se com a necessidade de cada missão e cada expatriado (e sua família) serem perspectivados como casos específicos aos quais não se aplicam regras universais.

Por fim, os resultados do estudo levado a cabo por Pattie et al. (2010) sublinham que as organizações que disponibilizavam mais práticas de suporte decresceram os seus níveis de rotatividade quando comparados com os empregados nacionais. Ainda no mesmo estudo, 50 por cento das organizações participantes afirmaram que a razão mais comum para a saída voluntária era o facto de a organização falhar em utilizar as competências internacionais, recentemente, adquiridas pelos expatriados.

5.2 Suporte familiar

Mendenhall e Oddou (1988) argumentam que a razão principal para regressos prematuros é a incapacidade do cônjuge em adaptar-se ao ambiente e cultura estrangeira. Vários outros autores (e.g., Harvey, 1985; Tung, 1981, 1982; Webb & Wright, 1996) enfatizam a capacidade de adaptação do cônjuge acompanhante e família serem um determinante crucial de sucesso ou insucesso da expatriação. Por conseguinte, Black e Gregersen (1991a) afirmam que o suporte social dos nacionais do país de acolhimento pode: ajudar na adaptação da esposa desde que eles compreendam a cultura de acolhimento; disponibilizar informação sobre a cultura de acolhimento; dar feedback sobre

comportamentos apropriados; reduzir a incerteza relativamente à cultura geral e facilitar a adaptação do cônjuge. Isto pode ser conseguido ou através de um mentor no país de acolhimento ou ajudando a esposa a estabelecer relações sociais com os nacionais do país de acolhimento.

Fish e Wood (1997) acrescentam que as multinacionais devem ajudar o cônjuge a adaptar-se a um ambiente estrangeiro, nomeadamente através de acções como estabelecer/desenvolver parcerias locais que permitam apoiar o cônjuge a encontrar uma oportunidade profissional que vá ao encontro das suas expectativas. Uma outra possibilidade é desenvolver redes de contactos locais que permitam uma mais fácil integração do cônjuge, nomeadamente em termos de ocupação de tempos livres, seja em organizações de solidariedade social, seja no apoio a participação em cursos de formação profissional e/ou extra-profissional, workshops, seminários, etc. Por fim, pode-se criar a imagem do anfitrião, que tem como missão principal facilitar a integração do cônjuge.

Ainda respeitante ao suporte familiar, mas especificamente a assistência aos filhos dos expatriados, De Leon e McPartlir (1995) consideram que este tipo de suporte não é suficientemente considerado pelas multinacionais e sustentam que garantir tempo suficiente para a transferência, encontros com outras crianças expatriadas e formação transcultural permite maior satisfação no país de acolhimento. Concretamente os autores sugerem diversas acções, designadamente, organizar visitas para a família conhecer o país de acolhimento antes do expatriado aceitar a missão, de forma a diminuir a relutância das crianças em se deslocarem. Uma outra sugestão é criar uma rede formal através da qual as crianças expatriadas, no passado ou no futuro, pudessem regularmente encontrar-se e discutir experiências, bem como ter um suporte e aconselhamento profissional, quer antes, quer durante a missão.

Para além disso, com o objectivo de aumentar a sensibilidade cultural das crianças e ensinar-lhes a não julgar prematuramente a cultura, é sugerida que a formação transcultural para as crianças deveria continuar no país de acolhimento, a qual deveria ser focalizada nas aptidões linguísticas, bem como em ajudar as crianças a encontrar as suas próprias explicações e perspectivas sobre as suas actuais experiências no país de acolhimento (De Leon & McPartlir, 1995).

Uma outra temática, não menos importante, é a questão dos casais de carreira dual, pois tal como Moore (2002: 67) afirma se as organizações “(...) fracassarem em tratar os aspectos das carreiras duais nos programas de expatriação, não enfrentarão apenas dificuldades em encontrar homens e mulheres para as missões – também restringirão as suas fileiras de futuros executivos a uma percentagem diminuta de pessoas talentosas.”

Ainda a propósito dos desafios da carreira-dual, Riusala & Suutari (2000) refere que a possibilidade de arranjar um trabalho para o cônjuge no país de acolhimento estava claramente no topo da lista das preocupações dos expatriados. Assim, os expatriados que não tinham os seus cônjuges consigo na missão reportaram que o motivo mais comum para isto deveu-se ao trabalho e carreira do cônjuge no país de origem. Os resultados do estudo sublinham a importância de se considerar nos programas de gestão de expatriados a carreira do cônjuge.

5.3 Suporte aos repatriados

Lazarova e Caligiuri (2001) estudaram o papel das práticas de suporte organizacional em manter os repatriados na organização após o fim da missão de expatriação. Neste estudo, 58 repatriados foram questionados sobre onze práticas de RH mais frequentemente associadas à repatriação de sucesso.

A partir da tabela exposta (3.4) é possível concluir, por um lado, que em termos de índice de importância (baseado numa escala de 0 a 4, em que 0 significa ‘sem nenhuma importância’ e 4 significa ‘muito importante’), os expatriados destacaram, como práticas de suporte à repatriação, os sinais visíveis que a empresa valoriza a experiência internacional e as sessões de planeamento de carreira.

Já em termos de média de disponibilidade das práticas de suporte por parte da organização, na mesma tabela (3.4), destacam-se a comunicação contínua com a sede e as comunicações com a sede sobre os detalhes do processo de repatriação.

Tabela 3.4 – Disponibilidade e importância percebida das práticas de repatriação

Práticas de suporte de repatriação	Índice de importância (*)	Média de disponibilidade (%)
Sessão de informação antes da partida sobre o que esperar na repatriação	3.16	45.6
Sessões de planeamento de carreira	3.57	36.2
Garantia / acordo sobre a função ocupada após a repatriação	3.28	23.2
Programas de mentoria durante a missão	2.96	19.3
Programas de reorientação sobre mudanças na Organização	2.81	10.3
Seminários de formação sobre a resposta emocional após a repatriação	2.67	13.8
Aconselhamento fiscal/assistência ao nível de impostos	3.17	36.8
Assistência ao nível de estilo de vida e aconselhamento em mudanças que provavelmente ocorrerão no estilo de vida do expatriado após regresso	2.51	17.9
Comunicação contínua com a sede	3.38	50.9

Sinais visíveis que a empresa valoriza a experiência internacional	3.70	28.1
Comunicações com a sede sobre os detalhes do processo de repatriação	3.47	46.3

Adaptado de Lazarova e Caligiuri (2001)

Em suma, os resultados indicam que, comparativamente com os aspectos objectivos, a percepção subjectiva do repatriado teve maior influência na decisão de permanecer na organização e que as práticas de suporte, ao nível da repatriação, disponibilizadas pelas organizações afectam as percepções dos repatriados em termos do suporte geral da organização, o que por sua vez afecta o desejo do repatriado de manter-se ou abandonar a organização.

6. Gestão de desempenho

A gestão do desempenho é fundamental para que as empresas influenciam as motivações intrínsecas e extrínsecas dos seus empregados e surge como uma importante ferramenta de desenvolvimento da GEIRH, quando assumida como um processo estratégico que permite às empresas multinacionais avaliar e melhorar continuamente o desempenho individual, da filial e da empresa em relação aos objectivos claramente definidos e que estão directamente relacionados com a estratégia internacional (Shen, 2005).

Por conseguinte, Shen (2005) considera que uma avaliação de desempenho internacional eficaz é importante porque assegura que a filial está a implementar de forma eficiente a estratégia organizacional; e assegura que um gestor internacional está a ter um desempenho apropriado, já que a avaliação de desempenho internacional é uma forma de controlar o comportamento do gestor internacional e as operações internacionais no geral. Para além disso, tem um efeito positivo no desempenho da organização e guia o desenvolvimento da carreira de gestão, decisões de promoção futura e ajustamentos de compensação. Por último, a avaliação de desempenho internacional é um instrumento para avaliar expectativas, satisfação no trabalho e motivação em termos psicológicos, já que a avaliação de desempenho internacional influencia quer as motivações extrínsecas e intrínsecas dos colaboradores, quer as atitudes das suas empresas, aumentando as percepções dos empregados e o entendimento do trabalho e tarefas e, conseqüentemente, a sua satisfação no trabalho e retenção.

Suutari e Tahvanainen (2002) destacam três aspectos a considerar na avaliação de desempenho internacional: o expatriado saber quem define os seus objectivos; os objectivos de desempenho serem apropriados para cada missão; e afectação de avaliadores qualificados.

6.1 Objectivos

No que diz respeito aos objectivos é fundamental compreender que existem diferentes tipos de objectivos, definir objectivos e sua frequência. Quanto ao tipo de objectivos existem dois tipos: os objectivos ‘hard’ (objectivos específicos, tais como lucro, quota de mercado, ROI, unidades produzidas e rotatividade) e os objectivos ‘soft’ (objectivos mais gerais como são a iniciativa, cooperação, lealdade, atitude, nível de esforço, capacidades e aptidões específicas). No que diz respeito à definição de objectivos, como os expatriados desempenham a sua função fora do país de origem, o processo de definição de objectivos torna-se mais complexo, uma vez que poderão existir diversos supervisores como o da sede, o da filial de acolhimento e eventualmente ainda de um terceiro país.

No entanto, de acordo com Suutari e Tahvanainen (2002), em 80 por cento das empresas é o supervisor do expatriado que define os objectivos. Por último, existem duas frequências possíveis na definição de objectivos. Primeiro, as empresas definem objectivos de acordo com um ciclo padronizado, por exemplo uma vez por ano. Segundo, as empresas definem objectivos numa frequência mais natural, como por exemplo antes do início da missão. Sendo a primeira opção a mais comumente utilizada pelas empresas.

6.2 Avaliadores

Suutari e Tahvanainen (2002) consideram que as empresas devem garantir que os avaliadores são qualificados, ou seja, os avaliadores têm que conhecer os objectivos do avaliado; possuir um contacto de trabalho relevante com o avaliado; ser capazes de determinar se o desempenho observado é satisfatório; e ter formação em observação e comunicação de forma a reportar o que vê.

Ainda a propósito dos avaliadores, Gregersen et al. (1995) chamam a atenção para a procura de respostas para as seguintes perguntas: O(s) avaliador (es) são locais nacionais?; Já tiveram alguma experiência com expatriados e com missões no estrangeiro?; Que língua é que falam?; quais são os seus valores culturais relativamente à avaliação dos empregados?; Está previsto o uso de múltiplos avaliadores de forma a melhorar a qualidade da avaliação e evitar ideias preconcebidas do avaliador?. Os autores sublinham igualmente o facto de que os avaliadores deveriam estar próximos do empregado para avaliar eficazmente o desempenho, assim avaliadores locais são preferíveis.

Por sua vez, Black et al. (1989) consideram que não é suficiente o expatriado ser apenas avaliado por uma única pessoa, uma vez que dessa forma não se obterá uma imagem completa do desempenho do expatriado. Na mesma linha de pensamento, Shen (2005) sublinha a importância do uso de diferentes

nacionais como avaliadores por três razões principais. A primeira prende-se ao uso de nacionais do país de acolhimento enquanto ajuda na concepção de um sistema de avaliação apropriado e na superação do dilema da adaptação cultural. A segunda razão relaciona-se com o uso de ex-empatriados, já que um gestor que é enviado para orientar e supervisionar um grupo através do envolvimento e participação pode receber uma avaliação negativa numa cultura local se a gestão local é chamada a dar a sua opinião. Em tais situações, um ex-empatriado seria útil para enquadrar adequadamente a situação. Por último, o argumento do envolvimento de nacionais do país de acolhimento e nacionais do país da sede, já que a equipa de avaliação ideal consiste num balanço de avaliadores, quer do país de acolhimento, quer do país de origem.

6.3 Perspectivas

No âmbito da avaliação de desempenho internacional, Shen (2005) considera que as multinacionais dispõem de várias alternativas, designadamente: perspectiva baseada no país de acolhimento; perspectiva baseada no país de origem e perspectiva integrativa. A perspectiva baseada no país de acolhimento ocorre sempre que a empresa multinacional adopta o sistema de avaliação de desempenho local, optando por uma perspectiva policêntrica. A sua principal vantagem é a compreensão local, enquanto as suas maiores desvantagens são a resistência dos nacionais do país da sede e a perda de controlo por parte da sede.

Já na perspectiva baseada no país de origem, a empresa multinacional transfere o sistema de avaliação de desempenho da sede para as suas filiais no estrangeiro, optando por uma perspectiva etnocêntrica. A sua principal vantagem é a equidade e as suas desvantagens são a resistência e a falta de compreensão por parte dos colaboradores locais.

Por último, a perspectiva integrativa, está relacionada com as empresas multinacionais que usam um misto de políticas de avaliação de desempenho do país de origem e do país de acolhimento, optando por uma perspectiva geocêntrica e procurando integrar as vantagens quer da perspectiva baseada no país de acolhimento, quer da perspectiva baseada no país de origem. Apresenta como desvantagem o facto de ser difícil de operacionalizar.

6.4 Factores de influência

Tendo em consideração as distintas perspectivas atrás enunciadas, a escolha por parte de uma empresa multinacional é influenciada por vários factores, tais como (Shen, 2005): o contexto do país de

acolhimento, factores específicos da empresa e outras actividades internacionais, tais como políticas de selecção, desenvolvimento e compensação.

Por fim, importa destacar o contributo do estudo de Suutari e Tahvanainen (2002) sobre os factores contextuais na gestão do desempenho dos expatriados. Estes autores consideram que a gestão do desempenho tende a variar dependendo do contexto em que ocorre. Assim, de forma a perceber como as empresas avaliam o desempenho dos seus expatriados e como eficientes são essas avaliações é de extrema importância compreender os factores que influenciam o processo de avaliação (Suutari & Tahvanainen, 2002):

- A dimensão da organização tem um significado indirecto para a avaliação de desempenho existente na mesma. Outro aspecto relacionado é a dimensão da filial em que o expatriado se encontra, já que se a filial é de menor dimensão é provável que a avaliação de desempenho se realize menos frequentemente, enquanto as filiais de maior dimensão tendem a possuir uma avaliação mais regular e formal.

- Quanto mais internacionais são as empresas, maior é a tendência de existirem supervisores que não estão baseados no país de origem. Para além disso, é mais comum existirem expatriados que têm os seus objectivos de desempenho formalizados e é mais comum que os supervisores da sede participem na definição dos objectivos e na avaliação de desempenho.

- As avaliações conduzidas de forma formal e escrita são comuns quando a posição dos expatriados é na área da gestão, no entanto o supervisor do país de origem é menos envolvido na definição de objectivos. Para além disso, objectivos ‘hard’ são mais comuns quando o expatriado tem uma posição hierarquicamente mais elevada e é menos comum para especialistas e posições administrativas. Ainda o tipo de tarefa, frequentemente, influencia a gestão de desempenho, assim expatriados com funções técnicas não têm tantos objectivos formais como expatriados com outro tipo de funções, pelo contrário os expatriados com funções de marketing têm mais frequentemente objectivos escritos do que outros.

- O local onde o expatriado desenvolve a sua função define como o desempenho deve ser avaliado e ainda torna a gestão do desempenho mais complexa quando é avaliado pelo supervisor local. Neste caso, o supervisor local tende a avaliar o expatriado de acordo com o que ele acredita ser adequado e nem sempre de acordo com o solicitado pela sede. Normalmente os expatriados têm dois gestores, um do país de origem e outro do país de acolhimento, o que pode causar problemas se ambos

têm expectativas diferentes em relação aos desempenhos por parte do expatriado e avaliam o seu desempenho de forma diferente.

6.5 Gestão de carreiras

No que diz respeito à temática das carreiras internacionais, a investigação tem sido dominada pelos impactos das missões internacionais na fase de repatriação ou logo após esta fase (Bonache et al., 2010). A este propósito, Bolino (2007) concluiu que o impacto das missões internacionais no sucesso da carreira permanece pouco claro e que a relação entre missões internacionais e o sucesso da carreira dentro da organização deveria ter em consideração os factores de contingência, a natureza das missões e as características da organização.

A literatura tem reportado alterações ao nível da natureza das carreiras, resultantes de uma mudança nos sistemas socioeconómicos, em que a combinação da revolução tecnológica -informática com a globalização e a era da competitividade criam uma base para diferentes tipos de sistemas e conceitos de carreira (Baruch, 2002). Consequentemente, novos sistemas de carreiras com novos enquadramentos teóricos vão surgindo, constituindo alternativas à estrutura comum e rígida dos sistemas de carreira: resiliência de carreira (Waterman et al., 1994); carreira sem fronteiras (Arthur, 1994; Arthur & Rosseau, 1996); carreira pós-corporação (Peiperl & Baruch, 1997); carreira “camaleónica” ou manta de retalhos (Hall, 1996; Hall & Moss, 1998) e a novas formas de combinação de não-trabalho (Auer, 2000).

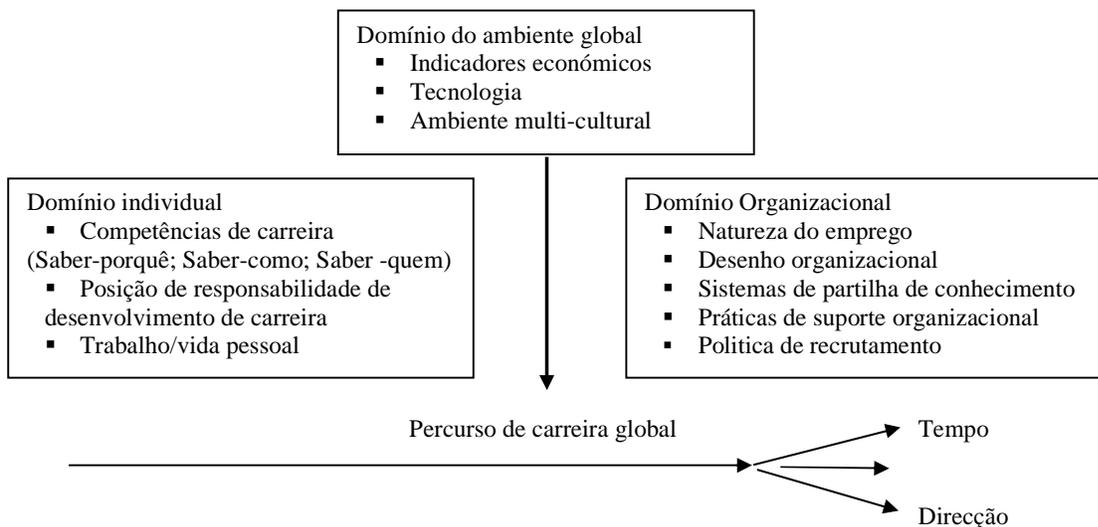
Ainda acerca deste assunto, Hall e Mirvis (1996) sugerem um novo enquadramento para o conceito de carreira, em que as carreiras são perspectivadas como sendo geridas pelo indivíduo e não pela organização, consistindo numa série de experiências ao longo da vida, capacidades, aprendizagens, transições e mudanças de identidade, desenvolvimento auto-dirigido, relacional e baseado numa contínua aprendizagem. Neste enquadramento de carreira, o papel da organização é providenciar missões desafiantes, desenvolvimento de relações e recursos.

Por sua vez, Mayrhofer et al. (2004a) consideram que estas novas formas de carreira evidenciam duas características principais. A primeira é que as organizações deixam de ser o palco principal das carreiras profissionais, já que, para além das carreiras organizacionais “tradicionais”, as carreiras das pessoas vão crescentemente desenvolver-se, na totalidade ou em grande parte, fora das organizações. Assim, diferentes rótulos tais como, auto-empregado, empresa individual, dependentes-independentes, auto-empregado por conta própria, ou agentes livres têm sido usados para descrever as pessoas em tais

percursos de carreira (Gould et al., 1997; Mayrhofer & Meyer, 2001). A segunda característica, prende-se com o facto da diversidade de carreiras e os percursos das carreiras estarem a crescer, significativamente, e os indivíduos trabalharem em diferentes profissões, dentro ou fora de diferentes organizações e em diferentes locais do mundo.

Igualmente interessante é a conceitualização defendida por Cappellen e Janssens (2005) relativa à carreira global perspectivada como a intersecção dos domínios individual, organizacional e de ambiente global (Figura 3.4).

Figura 3.4 - Percurso de carreira global como intersecção de três domínios



Cappellen e Janssens (2005: 351).

Em suma, o denominador comum destes conceitos é por um lado, a necessidade de uma teoria que integre o contexto actual, tal como a natureza flexível das organizações e a vida individual e, por outro lado, a constatação de que a maior parte destes modelos reflecte uma transição de uma carreira que é definida e gerida pela organização para o nível de desenvolvimento individual, multidireccional e de risco elevado (Baruch, 2002).

Face a esta transição do conceito de carreira, é importante compreender a interacção entre normas organizacionais formais e informais respeitantes à progressão na carreira e às percepções individuais do que é requerido para progredir (Orpen, 1994). Neste sentido, o estudo de Stahl et al. (2002) evidencia que a maioria dos expatriados perspectivam a sua missão internacional como uma oportunidade para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e progressão de carreira, apesar de serem admitidas falhas nos sistemas de gestão de carreira e existir um grande cepticismo que a missão internacional os ajude a evoluir nas suas empresas.

Por sua vez, os resultados da investigação conduzida por Suutari (2003) reforçam que a maioria dos gestores estava interessada numa carreira internacional, perspectivada como uma alternância entre assumir funções no estrangeiro e no seu país de origem e não em mudar de uma missão internacional para outra. Assim, os resultados do estudo permitem concluir que as implicações positivas sobrepõem as implicações negativas deste tipo de carreira, quer em termos pessoais quer em termos familiares, o que explica o facto dos gestores se mostrarem fortemente motivados para no futuro trabalharem num ambiente internacional.

Ainda, Suutari (2003) acrescenta que ao incluir responsabilidades internacionais nas descrições de funções e ao fazer planos de carreira de longo prazo com diferentes etapas de carreira internacional, o risco de perder os expatriados após repatriação pode ser minimizado. De forma a minimizar esse risco é fundamental uma integração metódica das missões internacionais no processo de gestão de carreiras.

7. Repatriação

7.1 Considerações gerais

A literatura tem concluído que os gestores repatriados acrescentam valor ao acumular conhecimento dos países de acolhimento respectivos e transferindo esse conhecimento para outros colegas na organização, trazendo para o seu país de origem novas perspectivas e entendimento das coisas após regresso (Bender & Fish, 2000; Connelly et al., 2007).

Por outro lado, a literatura tem realizado diversos estudos que sublinham os factores que podem aumentar a incerteza e expectativas imprecisas ajudando a ter a noção de como a repatriação pode ser facilitada e de qual o seu impacto no sucesso da missão (Black et al., 1992; Feldman & Tompson, 1993; Gregersen & Stroh, 1997; Suutari & Välimaa, 2002).

Considerando que os indivíduos podem imaginar ou simular um novo ambiente, mesmo antes de o viverem, eles podem reduzir a incerteza e a percepção da falta de controlo, bem como formar expectativas de como é esperado que eles se comportem (Black et al., 1992). Desta forma, Black et al. (1992) propuseram um enquadramento teórico para a adaptação na repatriação, segundo o qual a adaptação na repatriação tem três facetas relacionadas, mas distintas: adaptação ao trabalho, adaptação à interacção com nacionais do país de origem e adaptação ao ambiente geral e cultural.

Assim, este enquadramento teórico engloba ambas as adaptações feitas antes do regresso – adaptação precedente e adaptação feita após chegada - e adaptação no país. Os factores foram divididos em quatro categorias – individual, funcional, organizacional e não relacionada com o trabalho – e foi considerada a hipótese de influenciarem as três facetas da adaptação da repatriação.

Black et al. (1992) afirmam que os resultados mais importantes da adaptação da repatriação são o desempenho e a rotatividade. Esta interacção entre desempenho e rotatividade produz uma matriz de quatro entradas como podemos analisar na figura 3.5.

Figura 3.5- O impacto do empenho da organização na adaptação na repatriação

ADAPTAÇÃO DURANTE A REPATRIAÇÃO	ELEVADO	Rotatividade disfuncional Desempenho elevado Baixa intenção de ficar	Retenção funcional Desempenho elevado Elevada intenção de ficar
	BAIXO	Rotatividade funcional Baixo desempenho Baixa intenção de ficar	Retenção disfuncional Baixo desempenho Elevada intenção de ficar
		BAIXO	ELEVADO
		EMPENHO DA ORGANIZAÇÃO NA REPATRIAÇÃO	

Black et al., 1992

Da matriz atrás exposta (Figura 3.5) resultam dois tipos de retenção (retenção funcional e retenção disfuncional) e dois tipos de rotatividade (funcional e disfuncional). Assim, a retenção funcional pressupõe elevado desempenho para quem fica, enquanto a retenção disfuncional implica baixo desempenho de quem fica. Já ao nível da rotatividade, a funcional subentende baixo desempenho para quem abandona a organização, enquanto a rotatividade disfuncional implica elevado desempenho de quem abandona. Assim, podemos concluir que enquanto a adaptação na repatriação e o compromisso organizacional são esperados de estarem positivamente relacionados, quer com o desempenho, quer com a vontade de ficar, a adaptação ao trabalho após repatriação é esperada estar fortemente relacionada com o desempenho na função e o compromisso organizacional é esperado estar fortemente relacionado com a vontade de ficar.

7.2 Factores que afectam a repatriação

Gregersen e Stroh (1997) dividem os factores que afectam a repatriação em quatro categorias: factores individuais, factores organizacionais, factores da função e factores não relacionados com o trabalho. Adicionalmente, os autores fazem uma separação entre factores que têm um impacto na adaptação antes do regresso e denomina-os de factores precedentes, e os factores que influenciam o repatriado quando ele regressa a casa e que são denominados factores no país.

Assim, os factores precedentes subdividem-se em factores individuais e factores organizacionais (Gregersen & Stroh, 1997). Os factores individuais, prendem-se com o facto de que os repatriados mais velhos readaptam-se mais facilmente, já que têm mais informação e experiências sobre o seu país e organização. Ter este conhecimento ajuda no processo de reduzir a incerteza e as expectativas incorrectas e facilita a adaptação. Para além disso, quanto mais tempo os repatriados e os seus cônjuges passam no estrangeiro maior é a influência negativa e maior é a incerteza após regresso, uma vez que ocorreram mais mudanças no país de origem, na organização, nos indivíduos durante o tempo que estiveram fora.

Por sua vez, os factores organizacionais, em que a transparência das políticas e práticas tem uma relação positiva com a adaptação ao trabalho uma vez que reduz a incerteza. Também a formação antes do regresso, para repatriados e cônjuges, respeitante aos problemas que podem ocorrer após o regresso, pode reduzir a incerteza e facilitar o processo de repatriação do expatriado e sua família. Para além disso, foi demonstrado que as empresas Europeias tendem a fornecer mais formação e orientação do que as empresas Americanas.

Os factores no país de origem subdividem-se em factores individuais, da função e não relacionados com o trabalho (Gregersen & Stroh, 1997). Os factores individuais, os quais referem-se ao facto de que quanto maior for o tempo após o regresso, maior será a informação sobre o país e a empresa de origem o que reduz a incerteza e contribui para uma repatriação de sucesso.

Já os factores da função, nomeadamente a clareza do papel, a qual se refere ao facto de que quando o expatriado regressa a casa reduz a incerteza relativamente à situação do trabalho. Para além disso, também indivíduos com elevada discrição de papel e posições com autonomia de trabalho podem adaptar-se mais facilmente ao mudar de papéis para encaixar neles individualmente e reduzir a hesitação com a nova função. Contrariamente, quando os repatriados regressam a casa com práticas e atitudes de um país estrangeiro, eles têm mais probabilidade de encontrar, de forma significativa, conflitos de papéis durante a repatriação, o que afecta negativamente a adaptação no trabalho.

Por fim, os factores não relacionados com o trabalho, em que quanto mais elevado for o nível de dissemelhanças entre o país de origem e o de acolhimento, mais negativo será o efeito na interacção com os locais e na adaptação geral do repatriado e esposa. Uma vez que o país de acolhimento foi o ponto de referência comportamental mais recente, quanto maiores forem as dissemelhanças maior será o contraste cultural na readaptação. Por outro lado, as mudanças em sentido descendente do estatuto social, bem como a incerteza nas acomodações da habitação aumentam a ansiedade e as dificuldades na readaptação a todos os níveis. Por fim, existe também uma relação entre a readaptação do cônjuge e a readaptação do repatriado, já que se um dos parceiros experimenta dificuldades existe evidência de que há uma espécie de efeito contagiante.

Posteriormente, um outro estudo é realizado por Suutari e Välimaa (2002) com repatriados finlandeses, sublinhando os diferentes factores que afectavam diversos elementos da repatriação, quer de forma positiva, quer de forma negativa. Estes factores são divididos em factores individuais, factores de trabalho e organizacionais e factores não relacionados com o trabalho.

Exemplos de factores individuais são (Suutari & Välimaa, 2002):

- A idade, já que é assumido que os expatriados mais velhos possuem mais informação e mais experiência no país de origem e na sede e, por isso, têm maior capacidade para gerir as mudanças ocorridas nestas áreas. Consequentemente, uma idade mais avançada tem um impacto positivo na adaptação da repatriação.

- A duração da missão tem um impacto negativo, uma vez que, quanto mais longo for o período de tempo passado no estrangeiro mais mudanças terão ocorrido, quer organizacionais, quer individuais, quer no ambiente geral, criando mais expectativas imprecisas e incerteza.

- Acompanhar eventos no país de origem reduz expectativas imprecisas e incerteza e permite uma imagem mais realista do país de origem quando o expatriado regressa a casa. Assim, estar actualizado sobre o que se passa no país de origem e o facto de a sede disponibilizar ao repatriado comunicação sobre diferentes formas, tem uma relação positiva com a repatriação.

- Quando o expatriado tem a liberdade de escolha entre rejeitar ou aceitar uma missão internacional tem um efeito positivo no comportamento do expatriado e na missão, e como resultado o interesse na experiência do expatriado reflecte-se de forma positiva na adaptação.

- Se existiram problemas de adaptação durante a missão internacional, o individuo expressa

menos satisfação quando regressa a casa e, conseqüentemente, cria atitudes pessimistas e afecta negativamente a repatriação.

Quanto aos factores de trabalho e organizacionais são referidos de seguida (Suutari & Välimaa, 2002):

- A discricção do papel é a medida em que o indivíduo tem a oportunidade de modificar o seu trabalho e criar um papel mais familiar e controlável para ajudar na readaptação. Quanto maior for a discricção do papel maior é o impacto positivo no trabalho após repatriação porque facilita o nível de controlo para o indivíduo.

- Os conflitos de papéis terão um impacto negativo no trabalho após repatriação, interacção e adaptação geral. Quando a percepção do indivíduo do que é esperado dele, na nova função no país de origem, entra em conflito com o seu entendimento, o indivíduo é menos capaz de decidir quais destas percepções deve ignorar e quais deve ter em atenção, logo surgem mais conflitos de papéis, o que gera mais obstáculos para a repatriação.

- Quanto maior for o tempo antes da finalização da missão internacional, em que ocorreram as negociações de papéis e as decisões de papéis, maior é o impacto positivo na adaptação ao trabalho. Sem saber, atempadamente, qual o futuro papel de trabalho e sem saber o que é esperado do indivíduo quando regressar, é difícil para o repatriado começar qualquer planeamento, o que aumenta o nível de incerteza.

- A utilização de aptidões relaciona-se com a capacidade do repatriado utilizar as suas novas aptidões no novo papel de trabalho após regresso. Quando isto não é exequível, o repatriado sente-se menos motivado em relação ao seu desempenho e pode mesmo abandonar a organização. Assim, a utilização de aptidões está positivamente relacionada com a adaptação ao trabalho após repatriação.

Os factores não relacionados com o trabalho referem-se ao facto de que durante a missão internacional, os expatriados geralmente têm um estatuto social mais elevado e quando regressam a casa, o estatuto social normalmente decresce o que cria incerteza, uma vez que novas adaptações de comportamento social são necessárias após regressar a casa. Assim, a repatriação é afectada negativamente por este decréscimo no estatuto social.

7.3 Choque cultural inverso

É fundamental que as empresas não só apoiem o expatriado na sua adaptação antes e durante a missão, mas também o façam aquando da repatriação. Não obstante, não é isso que, normalmente, acontece já

que, uma grande quantidade de empresas negligencia o apoio no momento da repatriação, por pressupor que o “regresso a casa” é simples e aprazível, o que na verdade não sucede (Linehan & Mayrhofer, 2005). Acresce que “Muitos empregadores não compreendem que o regresso de uma missão no estrangeiro é, frequentemente, mais difícil do que a saída. Os repatriados enfrentam uma miríade de problemas, muitas vezes referidos como ‘choque cultural inverso’” (Klaff, 2002:41).

Assim, choque cultural inverso refere-se a “ (...) uma sensação de isolamento e falta de entendimento do actual comportamento do país de origem. Ao passar pelo choque cultural inicial de entrar num país estrangeiro, os expatriados tiveram que mudar a sua percepção do mundo e reconhecer diferentes valores culturais.” (Lee & Liu, 2007:125). Assim, apesar do facto dos expatriados regressarem àquilo que consideram “casa”, mais de 60 por cento experimentam um significativo “choque cultural inverso” (Black, 1991).

Este ‘choque cultural inverso’ assenta numa série de mudanças individuais, sociais e organizacionais, em que o indivíduo adapta-se à cultura do país de acolhimento, acabando posteriormente, por experimentar dificuldades de (re)adaptação à cultura do país e da organização de origem (Gregersen & Black, 1996). Estas dificuldades podem ser acentuadas pelas distâncias geográfica e cultural que separam o país de origem do país de acolhimento, bem como, por alterações diversas na organização de origem (e.g., na orientação estratégica, na estrutura de poder). Para além disso, ficando “longe da vista”, o expatriado fica também “longe do coração” dos gestores da sede, pelo que o seu regresso não é salvaguardado, nem são criadas condições para transferir as competências adquiridas no estrangeiro. Para além disso, pode ocorrer que o repatriado passa a auferir uma remuneração inferior, considerando que não lhe é atribuído função com estatuto compatível e que a sua experiência internacional adquirida não é valorizada ou que a empresa não valoriza os sacrifícios que o expatriado e sua família passaram (Mendenhal et al., 2002; Scullion & Brewster, 2001; Stroh et al., 1998; Suutari & Brewster, 2004).

O estudo de Black e Gregersen (1999) aborda algumas das questões anteriores e seus principais impactos, nomeadamente que cerca de 33 por cento dos expatriados ocupavam lugares provisórios três meses após o regresso e mais de 75 por cento sentiam que o regresso representava uma despromoção relativamente ao cargo ocupado no estrangeiro. O mesmo estudo ainda refere que 61 por cento afirmavam faltar-lhes oportunidades para pôr em prática a experiência adquirida no exterior e aproximadamente 25 por cento dos que cumpriram a sua missão deslocaram-se para um concorrente no período de um ano após a repatriação.

Um estudo posterior de Suutari e Brewster (2004) realizado com expatriados finlandeses também

revelou que 35 por cento abandonou o empregador, em média, nos 18 meses seguintes à repatriação e que entre os que continuaram no mesmo empregador, 59 por cento referiram que consideraram, seriamente, a possibilidade de abandono. As razões mencionadas do abandono (ou da admissibilidade de o mesmo ocorrer) foram: o baixo nível de desafio das tarefas realizadas após o regresso, pouca diversidade das mesmas, fracas possibilidades de carreira, o nível salarial, o nível de estatuto, a ausência de clareza em torno do cargo, o tratamento insatisfatório de repatriação e a oferta de emprego por outra entidade. Não obstante, em média, os repatriados afirmaram que, no geral, as suas expectativas se cumpriram e os níveis de satisfação com a missão foram igualmente positivos, o que conduz à possibilidade de existirem abandonos resultantes de aspectos não necessariamente associados com as políticas e práticas das empresas, mas por exemplo de convites atractivos feitos por outras empresas.

As questões, abordadas no ponto anterior, permitem compreender como é fundamental que a organização desenvolva programas de repatriação eficazes, através dos quais os repatriados rentabilizam na empresa a experiência e as competências adquiridas, em vez de a abandonarem e aplicarem-nas nas empresas concorrentes.

Capítulo IV

Método

1. Tipos e paradigmas

1.1 Tipo de investigação

Ao nível da tipologia da investigação é possível distinguir, dependendo da natureza do problema, os tipos exploratória, descritiva e aleatória (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001; Yin, 1994; Zikmund, 2000). O tipo exploratório procura esclarecer a natureza de problemas vagos e criar uma melhor base para decisão, tendo em consideração os seguintes aspectos: familiarização com a área da investigação; dar uma perspectiva de como os diferentes problemas foram geridos previamente e perceber de que forma os diversos investigadores abordaram o mesmo assunto ou assuntos similares. Já o tipo descritivo aplica-se, sobretudo em dois tipos de situações, quer quando o investigador tem dúvidas sobre quais são as teorias relevantes, quer quando as características e relações importantes são difíceis de delimitar.

Independentemente da situação é necessário perceber que quando descrevemos algo, escolhemos perspectivas, aspectos, níveis, termos e noções, observamos, registamos, sistematizamos, classificamos, interpretamos de forma a alcançar um determinado conhecimento sobre o fenómeno em estudo. Por fim, o último tipo é, normalmente, precedido por uma investigação exploratória ou descritiva, sendo adoptado para identificar relações causa-efeito entre variáveis em que o problema a investigar já foi rigorosamente definido.

1.2 Paradigmas

No âmbito dos paradigmas da investigação destacam-se dois binómios: dedutivo/indutivo e qualitativo/quantitativo. Considerando o primeiro binómio, as razões dedutivas definem-se como “as provas lógicas derivadas da conclusão de uma premissa conhecida ou algo conhecido como verdade” e as razões indutivas enquanto “o processo lógico de estabelecer uma proposição geral na base da observação de factos particulares” (Zikmund, 2000:43). No que diz respeito ao binómio qualitativo versus quantitativo, importa perceber que os dados quantitativos aplicam-se, normalmente, em três situações: quando existe um grande número de casos e se busca de um significado estatístico; quando se procura uma conclusão geral; numa investigação de um fenómeno a larga escala. Por sua vez, os dados qualitativos referem-se à essência das pessoas, objectos, situações, os quais são estudados profundamente numa pequena escala e no seu contexto natural, à procura do sentido (Miles & Huberman, 1994).

Relativamente ao binómio qualitativo/quantitativo, diversos autores (Oliveira, 2002; Richardson, 1985; Yin, 2001) consideram que todo o método científico, em última instância, é um estudo qualitativo, não havendo para eles distinção clara entre estudos qualitativos e estudos quantitativos. Outros autores (Guba & Lincoln, 1985, 1994; Olabuénaga, 2003; Stake, 2005) realçam as características distintas subjacentes aos paradigmas qualitativo e quantitativo.

A este propósito, Stake (2005: 42) refere que “Os investigadores quantitativos destacam a explicação e o controlo, os investigadores qualitativos destacam a compreensão das complexas relações entre tudo o que existe”. Complementarmente, apresentamos na tabela 4.1 os principais critérios de distinção dos dois paradigmas.

Tabela 4.1 - Critérios de distinção dos paradigmas qualitativos e quantitativos

Paradigma qualitativo	Paradigma quantitativo
Credibilidade	Validade interna
Transferibilidade	Validade externa
Dependência	Fiabilidade
Confirmação	Objectividade

Adaptada de Guba e Lincoln (1985)

Esta investigação adopta uma perspectiva predominantemente qualitativa, entendida enquanto uma espiral interactiva que passa pela descrição dos dados, sua classificação, relação e contagem (Dey, 1996). Não obstante, está igualmente presente uma análise quantitativa já que os significados não podem ser ignorados quando lidamos com os números e os números não podem ser ignorados quando lidamos com os significados (Dey, 1996). Assim, procuramos com a opção primordial pela análise qualitativa analisar cabalmente a complexidade do fenómeno, em investigação, no seu contexto (Punch, 1998).

1.2.1 Particularidades do paradigma qualitativo

Pelo facto da nossa investigação privilegiar um paradigma qualitativo, importa analisar as suas particularidades (Olabuénaga, 2003). A investigação qualitativa desenvolve-se, fundamentalmente, fora do laboratório, no contacto directo com os fenómenos objecto de investigação, e sem qualquer tipo de isolamento com vista ao seu controlo. Assim, o trabalho de pesquisa não parte de uma teoria que controla e condiciona o processo da investigação, mas vai sendo elaborado com base nos dados e

dentro do contexto dos mesmos, à medida que vai sendo contrastado com a própria experiência de investigação. Este paradigma de investigação está sempre aberto a novos enfoques, orientações, conceitos e interpretações, o que impede a fixação prévia de um esquema rígido de comportamento e orientação. Para além disso, as técnicas utilizadas devem ser adaptáveis às distintas realidades que procuram explicar. Devem, igualmente ser sensíveis à interacção constante entre investigador e investigado, uma vez que esta interacção conflui numa captação/interpretação de sentido partilhado.

No caso do paradigma qualitativo, mais do que representar todos os casos existentes no universo do objecto de estudo, procura-se compreender, na sua profundidade, alguns casos seleccionados sem pretender generalizar os resultados ao todo. Assim, a investigação qualitativa assenta numa interpretação ideográfica. Ao contrário da interpretação nomotética que procura generalizar do particular ao universal, a interpretação ideográfica está sempre condicionada pelo contexto concreto no qual se recolhe e se analisam os dados.

Resta acrescentar alguns inconvenientes que o paradigma qualitativo pode acarretar, nomeadamente, o perigo de sondar as vidas e sentimentos de pessoas não familiares, algumas das quais podem não querer ajudar o investigador, mas antes tentar evitá-lo (Yoddumnern-Attig et al., 1991). Podhisita (1991) refere inconvenientes como possível falta de representatividade, devido às habituais pequenas amostras; reactividade, quando a presença do investigador influencia os comportamentos das pessoas sob observação; problemas respeitantes à reaplicabilidade, bem como o excesso de dados.

Em suma, no enquadramento da tipologia e paradigmas de investigação, o nosso estudo é do tipo descritivo e assenta no paradigma qualitativo. Por conseguinte, como o objectivo geral da nossa investigação é pesquisar, de forma aprofundada, o fenómeno da gestão de expatriados, a complexidade do mesmo conduz-nos à selecção por um lado, de uma tipologia descritiva que se coaduna com o objectivo de compreender as estratégias, políticas e práticas inerentes à gestão de expatriados abordadas pela literatura.

Por outro lado, a opção do paradigma qualitativo, prende-se com o nosso objectivo de conseguir um conhecimento e entendimento profundo sobre o fenómeno da gestão de expatriados no grupo Teksid, não pretendendo generalizar conclusões, mas compreender quais as políticas e práticas associadas à gestão de expatriados e respectivas dificuldades e desafios; em que medida essas políticas e práticas reflectem o que a literatura tem referido sobre a matéria; e quais as implicações das políticas e práticas de gestão de expatriados do grupo Teksid para a filial portuguesa.

2. Estudo de caso

2.1 Considerações gerais

Yin (1994) reconhece cinco estratégias de investigação diferentes: experimental, amostragem, análise de arquivos, história e estudo de caso. O autor também sugere três condições para determinar qual a estratégia a usar: o tipo de questão de investigação; o nível de controlo sobre os actuais eventos comportamentais; o grau de focalização no contemporâneo em contraste com os eventos históricos.

Assim, através da tabela 4.2, é possível analisar a forma sugerida por Yin (1994) para identificar a estratégia de investigação mais adequada. Face às questões de investigação pela qual optamos e às respostas das questões colocadas, apresentadas na tabela 4.2, decidimo-nos pelo estudo de caso descrito por Yin (1989) como uma estratégia de investigação que pode ser utilizada em vários cenários contextuais, fenomenológicos, disciplinares e que tem subjacentes objectivos diversificados.

Tabela 4.2 - Condições relevantes para as diferentes estratégias de investigação

Estratégia	Tipo de questão de investigação	Requer controlo sobre eventos comportamentais?	Focalizada em acontecimentos contemporâneos?
Experimental	Como, porquê	Sim	Sim
Amostragem	Quem, o quê, onde, quantos	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos	Não	Sim/Não
História	Como, porquê	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê	Não	Sim

Yin (1994:6).

O autor acrescenta que o estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo inserido no seu contexto real, especialmente, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, e nas quais múltiplas fontes de evidência são usadas. Ainda a propósito desta conceptualização, Woodside e Wilson (2003: 493) consideram que “A investigação do estudo de caso focaliza-se em descrever, compreender, prever, e/ou controlar o individual (isto é, processo, animal, pessoa, família, organização, grupo, indústria, cultura, ou nacionalidade). Estes autores, contrariamente a Yin (1989) afirmam que “ (...) a investigação de estudo de caso não está limitada a

um fenómeno contemporâneo ou contexto de vida real, ou especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes.”

Por sua vez, na mesma linha de raciocínio de Yin (1989), Punch (1998) defende que o estudo de caso é mais uma estratégia do que um método, com um focus holístico que procura preservar e compreender a totalidade e unidade do caso. Ainda uma perspectiva similar é defendida por Stake (2003), que considera que o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha sobre o que pode ser estudado, podendo mobilizar uma multiplicidade de métodos. Enquanto estratégia, importa perceber as suas principais características (Merriam, 1998; Stake, 2003): particularista, descritivo e heurístico. Particularista porque foca a atenção numa situação, acontecimento ou fenómeno particular, sendo fulcral o que é revelado acerca do fenómeno, bem como o que ele representa. Descritivo porque o objectivo último do estudo de caso é uma descrição rica e consistente do fenómeno estudado, abrangendo tantas variáveis quanto exequível, assim como a interacção entre elas. Por fim, heurístico porque procura contribuir para a compreensão, não só dos investigadores, mas também dos leitores, sobre o fenómeno em estudo, podendo contribuir com novos significados, extensivos às experiências dos leitores ou, mesmo, confirmarem o que já conhecem.

Resta acrescentar que o estudo de caso encerra vantagens e desvantagens. Em termos de vantagens podemos apontar a novidade, aferência e validade empírica, que surgem da relação estreita com a evidência empírica, bem como a possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos estão concentrados no caso em questão (Eisenhardt, 1989; Laville & Dione, 1997).

Já no que diz respeito às desvantagens/debilidades, De Bruyne e De Shoutheete (1997) referem que o estudo de caso, pela sua especificidade, só pode aspirar a cientificidade quando integrado num processo de pesquisa global em que o papel da teoria não é adulterado e em que a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não é negligenciada. Por sua vez, Tellis (1997) refere as frequentes críticas relativas à metodologia de estudo de caso assentes na incapacidade de fornecer uma generalização conclusiva. Contudo, Hamel (1993) e Yin (1984, 1989a, 1989b, 1993, 1994) refutam as críticas relativas ao facto da metodologia de estudo de caso ser microscópica devido à falta de número suficiente de casos, ao considerarem que independentemente de serem usados 2, 10 ou 100 casos, não transforma um múltiplo estudo de casos num estudo macroscópico.

2.2 Taxonomias

Em termos de taxonomia, diversos autores (Guba & Lincoln, 1985; Marshall & Rossman, 1995; White,

1992; Yin, 1989) identificam quatro categorias de estudos de caso, com objectivos específicos: exploratórios, explanatórios, descritivos e preditivos. Os estudos exploratórios investigam fenómenos pouco explorados para identificar variáveis relevantes e produzir hipóteses para investigações futuras e mais extensas. Os estudos explanatórios baseiam-se na explicação de factores que dão origem ao fenómeno em análise e procuram identificar as causas que o afecta. Os estudos descritivos procuram documentar o fenómeno de interesse, através de uma descrição do mesmo sem pretender obter o geral. Por último, os estudos preditivos quando pretendem prever os resultados de um fenómeno e prognosticar situações e comportamentos derivados do fenómeno.

Para além disso, Yin (1994) e Miles e Huberman (1994) referem que a opção pelo estudo de caso não acarreta necessariamente apenas um caso, mas pode incluir diversos casos na mesma investigação. Assim, temos dois tipos: o estudo de caso único e múltiplos estudos de caso. O estudo de caso único pode ser usado quando: o estudo representa um caso crítico, por exemplo testar uma teoria solidamente formulada; quando o estudo representa um caso único ou extremo; quando o estudo é um caso revelador, o que significa a oportunidade de analisar e observar o fenómeno onde o acesso de investigação não foi permitido anteriormente.

Já os múltiplos estudos de caso implicam mais do que um estudo de caso e os estudos podem servir para muitos testes, com resultados similares ou contrastantes, ou para validar a sua reaplicação. Neste caso, o investigador ao observar um conjunto de casos similares ou contrastantes, pode fortalecer a precisão, a validade e a estabilidade dos resultados ao aplicar uma estratégia de reaplicação, e dessa forma alcançar confiança na investigação.

Ainda outra taxonomia é apresentada por Eisenhardt (1989, 1991), que considera que um estudo de caso pode ser apresentado como caso simples ou caso complexo. No caso simples é feita uma análise de um único estudo de caso que se considera apropriado para criar “uma história relativamente à qual os investigadores podem comparar as suas experiências e ganhar perspectivas teóricas mais ricas” (Dyer & Wilkins, 1991: 613). No caso do caso complexo, a análise de múltiplos estudos de caso permitem gerar resultados mais robustos e eliminar associações ao acaso originando um caso complexo. Não obstante, Eisenhardt (1989) considera que um estudo de caso assumirá sempre a forma de um caso específico, um sistema com fronteiras, no âmbito do qual os investigadores deverão tomar decisões estratégicas para assimilarem o quanto, e até onde, a complexidade do caso pode ser investigada. Ou seja, segundo o autor, é fundamental ter sempre presente que nem tudo acerca do caso pode ser estudado e compreendido, o que exige opções por parte dos investigadores.

Posteriormente Stake (2003) apresenta três possíveis interesses ou incidências na abordagem do estudo de caso: intrínseca, instrumental e colectiva. Intrínseca quando os investigadores interessam-se sobretudo pela compreensão aprofundada do caso particular, e suas idiossincrasias e não tanto por um fenómeno genérico ou generalizável. Instrumental na medida em que tem o propósito de encontrar indicadores susceptíveis de comparação e generalização, servindo o caso como alicerce para uma compreensão mais cabal do fenómeno e sendo o caso perspectivado como típico ou não de outros casos. Estudo de caso colectivo quando incide num número variável de casos cujo objectivo é estudar um fenómeno, população ou condições e características comuns, logo alargado a vários casos, cuja intenção subjacente é uma compreensão mais extensiva que faculte uma melhor teorização.

Tendo em conta as tipologias anteriores, importa esclarecer que a nossa investigação é, quanto ao tipo de investigação um estudo descritivo, já que procura documentar o fenómeno da gestão da expatriação no grupo Teksid através de uma descrição que não pretende ser generalizável. Assim, trata-se de um caso único, na perspectiva da focalização no grupo Teksid. Quanto à incidência na abordagem, no nosso estudo de caso optamos pela abordagem intrínseca, uma vez que o nosso interesse é a compreensão aprofundada do caso particular do grupo Teksid relativamente ao fenómeno da gestão da expatriação, sem pretendermos a comparação e generalização dos resultados.

2.3 A escolha do caso

A opção por um estudo de caso, no âmbito de um paradigma qualitativo, constituiu uma decisão decorrente do objectivo geral da nossa investigação, ou seja compreender quais as opções estratégicas, políticas e práticas da gestão da expatriação do grupo Teksid. A selecção do caso teve em atenção, por um lado a relevância dos objectivos do estudo e, por outro lado, a acessibilidade da investigadora ao mesmo, ponderando não apenas a aceitação e receptividade do contexto (organização, responsáveis, eventuais participantes no estudo), mas também as condições materiais da própria investigadora, nomeadamente, espaço-temporais e económicas (Morse, 1994; Stake, 2003; Yin, 1989).

Por conseguinte, para a escolha deste estudo de caso foram decisivos dois factores principais: conhecimento da organização e familiaridade com o contexto; e receptividade da organização. Quanto ao primeiro factor, alguns autores (Bourdieu, 1993; Demazière & Dubar, 1997; Denzin & Lincoln, 1994; Morse, 1994; Olabuénaga, 2003; Stake, 2003) salientam que esta familiaridade é considerada como um aspecto favorável no acesso ao estudo de campo, na medida em que possibilita uma maior e mais rápida compreensão de linguagens e dinâmicas utilizadas pelos actores nesses contextos. Assim, o conhecimento da organização e familiaridade com o contexto permitiram um mais fácil acesso aos

responsáveis, de forma a solicitar o pedido de autorização para a realização do estudo, bem como, um conhecimento prévio de alguns mecanismos de funcionamento dessa mesma organização, podendo assim rentabilizar o tempo imprescindível para o conhecimento do contexto. Não obstante, apesar da familiaridade com o grupo Teksid, em particular com a Funfrap, S.A., procuramos um razoável distanciamento, importante para acautelar, a título de exemplo, a confusão de papéis entre o que investiga e o que é investigado (Morse, 1994).

A propósito da receptividade da organização, Morse (1994) salienta que é importante que os investigadores se assegurem da receptividade de instituições, administrações, bem como, outros actores importantes do contexto, com vista a confirmar a sua aceitação para participarem no estudo o que, de outro modo, comprometeria o mesmo. Esta sondagem prévia é fundamental na permissão de acessibilidade ao contexto e participação dos actores e, apesar de, frequentemente, levar algum tempo, deve ser acompanhada de uma explicação clara dos objectivos pretendidos, por parte dos investigadores. Assim, agendamos uma reunião com o director geral da Funfrap, S.A., o vice-presidente das operações e vice-presidente dos RH do grupo Teksid, na qual explicitámos os objectivos da investigação, a tipologia das entrevistas e dos inquéritos, bem como, os procedimentos que iriam ser adoptados na aplicação dos mesmos; esclarecemos os compromissos, nomeadamente éticos, assumidos na realização do estudo e publicitação dos resultados; e, por fim, formalizamos a autorização para a realização do estudo (Bogdan & Biklen, 1994; Morse, 1994; Olabuénaga, 2003). Daqui resultou a autorização para a realização da investigação, com manifestação imediata de abertura e vontade do grupo Teksid em participar. Esta receptividade permitiu uma maior familiarização recíproca entre a investigadora e o objecto de investigação, bem como um envolvimento e conhecimento gradativo, essenciais na focalização da problemática.

2.4 Caracterização do grupo Teksid e sua população expatriada e repatriada

2.4.1 Grupo Teksid

O grupo Teksid foi fundado a 1 de Janeiro de 1978 e era constituído por quatro divisões operacionais, aço, fundições, processo e ferramentas. Posteriormente, em 1982, o grupo Teksid decidiu reagrupar-se em três divisões: fundições de ferro, fundições de alumínio e componentes de aço.

No fim do 1986, com a intenção de fortalecer a sua presença na América do Norte, a Teksid estabeleceu uma empresa chamada Fundação de Alumínio Teksid, que começou por fazer cilindros de alumínio para a General Motors Oldsmobile e posteriormente para a Ford. A internacionalização da empresa também começou a estender-se noutras direcções.

A Teksid Polónia foi fundada em 1992. Em 1994, a Teksid adquiriu 30 % da capital de acções da companhia turca Chever Dokum Sanai S.A., cuja fábrica Smirne produz alumínio fundido, bem como adquiriu a maioria de participação no Canadian Meridian Technologies Inc., que se especializou na produção de magnésio fundido.

Em 1995, a Teksid e a empresa mexicana Quimmco procuram ir ao encontro das exigências crescentes do mercado Norte-Americano assinando um acordo para fundar uma fundição de ferro fundido chamada Teksid Hierro de México em Frontera. No fim do mesmo ano e pelas mesmas razões, um segundo acordo com Quimmco possibilitou a construção de uma fundição de alumínio: Teksid Aluminio de México.

Em Maio de 1996, o processo de globalização do grupo Teksid deu outro passo importante com a assinatura de um acordo para criar uma ‘joint-venture’ 50-50 com o Juejiin Motor Group Co para produção de ferro cinzento e nodular na China. Ainda neste ano, duas fábricas mexicanas foram inauguradas.

Na China em 1997, foi fundada Nanjing Teksid Fundição de Alumínio. No ano seguinte, Teksid Argentina (fundições de alumínio) foi fundada para satisfazer as necessidades do mercado argentino e em 1998, a Teksid estabeleceu um acordo de ‘joint-venture’ com duas companhias chinesas, Saic e YMC, para fundar uma fundição de ferro fundido chamada Fundição de Hua Dong Teksid Automotive em Zhenjiang na China.

No primeiro semestre de 1999 foi assinado um acordo da aquisição de fundições de ferro fundido e de alumínio da Renault. Isto engrandeceu a Teksid com seis fábricas: duas fundições de ferro e três fundições de alumínio em França e uma fundição de ferro em Portugal (Funfrap, S.A.). Em Outubro do mesmo ano, foi decidido estabelecer uma nova fundição de alumínio em Sylacauga no Alabama para produzir blocos cilindros para a General Motors.

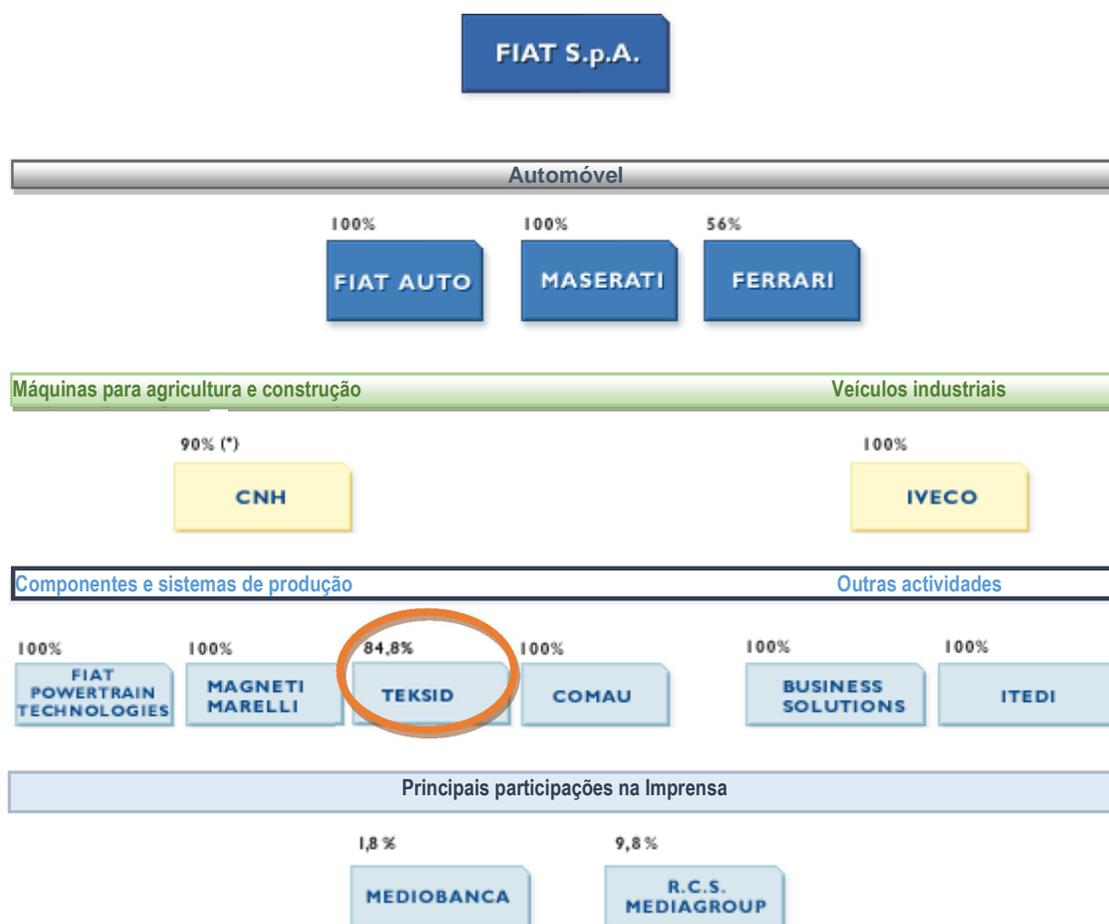
Em 2009 o grupo Teksid era constituído por nove empresas, localizadas em diferentes países, nomeadamente: Teksid, SpA (Itália); Funfrap – Fundição Portuguesa, S.A. (Portugal); Teksid Aluminum S.r.l. (Itália); Teksid do Brasil Ltda (Brasil); Teksid Iron Poland S.p.z.o.o. (Polónia); Teksid Hierro de México S.A. de C.V. (México); Fonderie du Poitou Fonte S.A.S. (França); Hua Dong Teksid Automotive Foundry Co. Ltd. (China); Teksid Inc (E.U.A.).

Nesse mesmo ano o comité de direcção do grupo Teksid era constituído por Riccardo Tarantini com a função de presidente e C. E. O. (Chief Executive Officer); Marco Parma, também como C.E.O.; Mario

Amelotti⁴ na função de vice-presidente dos RH; Monica Borgi na Direcção Geral; Giovanni Fassera, enquanto sénior vice-presidente das operações Europa /Extremo Oriente na área técnica e produção; Marco Ferrato no exercício da função de C.F.O. (Chief Financial Officer); Vilmar Fistarol como vice-presidente e C.E.O. Operações Nafta / Mercosul Teksid do Brasil Ltda; Christian Laforet como responsável pela área de marketing e compras. Ainda reportando-nos a 2009, o grupo Teksid possuía cerca de 7,000 colaboradores e tinha um volume de negócios de 900 milhões de dólares.

O grupo Teksid estava integrado no grupo Fiat, no sector de aço e metalurgia, como podemos perceber através da apresentação do organigrama seguinte (Figura 4.1).

Figura 4.1 - Organigrama do Grupo FIAT



Documentação interna do grupo Fiat

⁴ Orientador da empresa deste trabalho de investigação.

Por fim, reportando-nos à filial portuguesa, a Funfrap, S.A. foi criada em Março de 1983, na sequência dos acordos celebrados em Fevereiro de 1980, entre o Estado Português e a Régie Renault que visavam a realização de um complexo industrial rentável e competitivo. No primeiro semestre de 1999, a Funfrap, S.A. é adquirida pelo Grupo Teksid, no âmbito do acordo da aquisição de fundições de ferro fundido e de alumínio da Renault. No ano de 2009, a Funfrap, S.A. possuía cerca de 400 colaboradores e tinha um volume de vendas anuais de cerca de 40.000.000€. O departamento de RH da Funfrap, S.A. era constituído por 5 pessoas divididas pela área de recursos humanos, propriamente dita, e higiene, segurança e saúde no trabalho. A direcção de RH reportava hierarquicamente ao director geral e, funcionalmente, ao vice-presidente de RH do grupo Teksid – Mário Amelotti.

2.4.2 População expatriada e repatriada

À excepção da empresa Hua Dong Teksid Automative Foundry Co. Ltd.⁵, as restantes empresas, estão caracterizadas na tabela 4.3, em termos do número de trabalhadores, número de expatriados e número de expatriados inquiridos.⁶

Tabela 4.3 – Caracterização das empresas participantes na investigação

País	Empresa	Número Total de Trabalhadores	N.º de Expatriados	N.º de expatriados inquiridos
Brasil	3875-TEKSID DO BRASIL LTDA	2.723	2	
		2.723	2	1
França	1713-FONDERIE DU POIT.FONTE	493		
		493	0	0
Itália	1639-TEKSID S.P.A.	85	6	
	1681-TEKSID ALUMINUM SRL	969		
		1.054	6	1
México	4345-TEKSID HIERRO DE MEX. SA	1.090	4	
		1.090	4	2
Polónia	1126-TEKSID IRON POL. SP. ZOO	561		
		561		0
Portugal	0534-FUNFRAP-FUNDICAO PORT. SA	362	1	
		362	1	1
Estados Unidos	8922-TEKSID INC.	10	1	
		10	1	1
China	HUA DONG TEKSID AUT. FOUNDRY CO. LTD.	-----	----	
				5
Total		6.293	14	11

⁵ Como se trata de uma ‘joint-venture’ os dados não são sistematizados da mesma forma, por isso não tivemos acesso ao mesmo nível de informação.

⁶ Dados relativos a Junho de 2009.

Assim, na nossa investigação, dos 14 expatriados foi possível inquirir 11. Esta diferença deveu-se à falta de resposta dos restantes ou adiamento contínuo do envio da mesma.

2.4.2.1 Expatriados

De seguida são apresentados os dados gerais de todos os expatriados considerados no nosso estudo de caso:

Tabela 4.4 – Dados relativos aos expatriados investigados

Sexo	País de Origem	País de acolhimento	Idade	Estado civil	Habilitações Literárias	Antiguidade e no Grupo Teksid/Fiat	Data de início da missão	Experiência prévia como expatriado	Área funcional
M	Itália	China	44	Casado	Secundário	20	06-2005	Sim	Operacional
M	Itália	China	45	Casado	Secundário	21	08-2005	Sim	Operacional
M	França	Portugal	42	Casado	Licenciado	12	09-2006	Sim	Operacional
M	Itália	China	43	Casado	Licenciado	4	05-2007	Sim	Operacional
M	Brasil	México	44	Casado	Pós-graduado	23	06-2007	Sim	Operacional
M	Itália	EUA	52	Casado	Pós-graduado	23	08-2007	Sim	Vendas/Marketing
M	Brasil	Itália	30	Casado	Pós-graduado	6	11-2007	Sim	Vendas/Marketing
M	Itália	China	42	Casado	Pós-graduado	14	01-2008	Não	Operacional
M	França	China	50	Casado	Secundário	2	01-2008	Sim	Operacional
M	Itália	Brasil	32	Solteiro	Licenciado	16	04-2008	Sim	Operacional
M	Brasil	México	36	Casado	Pós-graduado	12	11-2008	Sim	Financeira

De forma a sistematizar uma caracterização geral dos expatriados inquiridos, importa mencionar que: a totalidade dos expatriados é do sexo masculino; os países de origem dos expatriados são Itália, França e Brasil; os países de acolhimento dos expatriados são China, Portugal, México, EUA, Itália e Brasil; a grande maioria dos expatriados situa-se na faixa etária dos 36-45 anos e apenas um expatriado na faixa dos 46-55 anos; à exceção de um expatriado, os restantes são casados; existem 5 pós-graduados, 3 expatriados com habilitações literárias equivalentes ao secundário e, também, 3 com licenciatura; em termos de antiguidade, 5 expatriados tem entre 16 a 25 anos, e apenas 2 apresentam uma antiguidade inferior a 5 anos; em 2005 e 2006 foram admitidos, respectivamente, 2 e 1 expatriados, e, quer em 2007, quer em 2008 4 expatriados; à exceção de um expatriado, os restantes não possuíam experiência prévia como expatriado; em termos de áreas funcionais, a operacional possuía 8 expatriados, a de Vendas e Marketing 2 e, finalmente, apenas 1 expatriado na área financeira.

2.4.2.2 Repatriados

De seguida são apresentados os dados gerais disponibilizados de todos os repatriados do grupo Teksid:

Tabela 4.5 - Dados relativos aos repatriados do grupo Teksid

Sexo	País de Origem	País de acolhimento	Idade	Estado civil	Habilitações Literárias	Antiguidade no Grupo Teksid /Fiat	Data de início da missão	Data de fim da missão	Experiência prévia como expatriado	Área funcional
M	Itália	Portugal	42	Divorciado	Pós-graduado	22	01-2008	08-2009	Sim	Operacional
M	Itália	Portugal	53	Casado	Secundário	32	01-2006	12-2007	Sim	Operacional
M	Itália	Brasil	48	Casado	Licenciado	23	01-2003	08-2009	Não	Recursos Humanos
M	Brasil	México	50	Casado	Licenciado	15	01-2005	06-2009	Sim	Operacional
M	Brasil	México	41	Casado	Pós-graduado	5	02-2007	06-2009	Sim	Qualidade
M	Brasil	México	41	Casado	Secundário	18	01-2003	06-2009	Não	Compras
M	Brasil	México	37	Casado	Secundário	12	01-2005	08-2009	Sim	Operações
M	Brasil	EUA	37	Casado	Licenciado	5	12-2003	12-2008	Não	Serviço cliente
M	Brasil	EUA	40	Solteiro	Licenciado	16	02-2003	12-2007	Não	Serviço cliente
M	Brasil	EUA	55	Casado	Licenciado	21	04-2002	09-2007	Sim	Serviço cliente
M	Itália	China	42	Casado	Licenciado	12	01-2001	12-2008	Sim	Operacional
M	Itália	Índia	48	Casado	Pós-graduado	21	08-2008	12-2008	Sim	Operacional
M	Itália	Índia	44	Casado	Pós-graduado	20	08-2008	12-2008	Sim	Operacional

De forma a sistematizar uma caracterização geral dos repatriados inquiridos, importa referir: a totalidade dos repatriados é do sexo masculino; os países de origem são Itália e Brasil; os países de acolhimento são Portugal, Brasil, México, EUA, China, Índia; a grande maioria dos repatriados situa-se na faixa etária dos 36-45 anos; a grande maioria dos repatriados é casada; a grande maioria dos repatriados possui formação académica superior, existindo 3 que possuem o secundário; a faixa de antiguidade com o número mais representativo de repatriados é a de 16 a 25 anos; a duração média da missão de expatriação é de 4 anos; à excepção de um repatriado, a grande maioria dos repatriados não possuía experiência prévia como expatriado; a maioria dos repatriados teve a sua missão na área operacional e 1 expatriado em áreas como recursos humanos, qualidade e compras.

3. Etapas da pesquisa e técnicas

Com base na literatura (Berger, 1983; Deshaies, 1992; Mulkay, 1991; Sarantakos, 1994), seguimos as seguintes etapas de pesquisa: definição do objectivo da investigação e formulação das questões de pesquisa⁷; selecção da metodologia, tendo em conta o objectivo da investigação; revisão da literatura; definição das técnicas de recolha de dados e sua aplicação; análise e interpretação de dados; redacção e publicação dos resultados.

No decorrer das etapas da pesquisa foram tidos em consideração dois aspectos éticos principais (Bogdan & Biklen, 1994; Kvale, 1996; Morse, 1994; Olabuénaga, 2003; Valles, 1997). Asseguramos o anonimato das fontes e o sigilo da informação (Bogdan & Biklen, 1994; Morse, 1994; Olabuénaga, 2003; Valles, 1997) pelo que as entrevistas e notas de campo apenas estão disponíveis aos orientadores científicos desta dissertação e ao júri de avaliação da mesma, ainda assim, protegidas pelo anonimato.

Para além disso, obtivemos um “consentimento informado” de cada sujeito, principalmente, expatriados do grupo Teksid, quanto ao seu grau de envolvimento neste estudo (Bogdan & Biklen, 1994; Patton, 1990), assegurando o anonimato das fontes, de modo a permitir uma maior abertura na partilha da informação por parte dos sujeitos participantes. Por fim, antes da publicação final, a direcção geral da Funfrap, S.A. e o vice-presidente das operações e vice-presidente dos recursos humanos do grupo Teksid têm oportunidade de ler todo o documento com vista à salvaguarda de qualquer informação que, por questões éticas, considerem que não deve ser publicada.

3.1 Revisão da literatura

Como em qualquer investigação empírica, o trabalho de preparação a emprender consistiu na revisão da literatura e dos estudos existentes sobre o assunto pesquisado, já que “Toda a investigação social tem uma literatura relevante, e nenhuma investigação ocorre num vácuo” (Punch, 2000:42).

Decorrente desta revisão as nossas questões de pesquisa foram clarificadas e emergiu um quadro teórico de referência, com enfoque particular nas temáticas concernentes à problemática da investigação em curso.

3.2 Recolha de dados

Em termos de técnicas de recolha de dados optamos pela observação participante e não participante (entrevistas semi-estruturadas, inquérito por questionário) e análise documental, que de seguida iremos

⁷ Ver capítulo da introdução.

explicar (Stake, 1995; Yin, 1994). A recolha de dados decorreu entre 2007 e 2009, e os dados recolhidos abrangem o período de 2005 a 2009.

3.2.1 Procedimentos usados

Durante a fase de recolha de dados tivemos em consideração quatro procedimentos principais (Fowler, 1995; King et al., 1994). O primeiro prende-se com o facto do processo de recolha de dados ter sido registado e arquivado, em formato electrónico e em papel, quer durante a realização de cada entrevista, quer aquando das observações realizadas. Neste último caso, através do diário de investigação, usado pelas investigadoras como suporte da rotina de recolha de dados ao nível das estratégias, políticas e práticas de gestão da expatriação.

Para além disso, de forma a reduzir a possibilidade de distorção nas respostas: comunicamos a todos os entrevistados e inquiridos, a importância de responder com rigor; asseguramos confidencialidade nas respostas, minimizando o uso de nomes ou outros identificadores fáceis e dissociando identificadores das respostas; comunicamos, de forma escrita ou oral, que a protecção de dados iria ocorrer.

Estabelecemos, ainda uma ligação de coerência entre as questões utilizadas nas entrevistas, nos inquéritos por questionário e nas observações. Para além disso, providenciámos aos entrevistados um enquadramento resumido de algumas questões utilizadas nas entrevistas com o objectivo de explicar e/ou simplificar a mensagem. Por fim, procuramos resposta para as seguintes questões (Dey, 1996): Que tipo de informação vamos analisar?; Como podemos caracterizar estes dados?; Quais são os nossos objectivos de análise?; Porque é que seleccionamos estes dados?; Como é que estes dados são representativos ou excepcionais?

3.2.1.1 Triangulação

Os critérios enunciados como relevantes para assegurar padrões de qualidade e credibilidade de uma investigação do tipo qualitativa estão assentes na triangulação que, conforme destaca Olabuénaga (2003), mais do que um método ou uma técnica, é uma estratégia cujos objectivos são por um lado, o enriquecimento por meio da abertura a vias de informação e a modos de interpretação, por outro lado, o controlo da qualidade através do contraste entre informações ou interpretações coincidentes ou discordantes e que deveria ser aplicada a todo o tipo de investigação qualitativa.

Por sua vez, Yin (2001) acrescenta que no estudo de caso o uso de mais de uma fonte permite ao pesquisador dedicar-se a uma ampla diversidade de questões (e.g., históricas, causais, comportamentais) desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Assim, especificamente nos estudos de caso, é prática habitual serem contempladas fontes diversas e essa ideia é partilhada por diversos autores, designadamente Bruyne (1977), Denzin (1989), Eisenhardt (1989), Gil (1991), Haguete (1992), Lakatos (2003), Roesch (1999), Vergara (2000), Yin (2001). A este propósito Eisenhardt (1989: 534-535) afirma que “ Os estudos de caso tipicamente combinam métodos de recolha de dados tais como arquivos, entrevistas e observações. A evidência pode ser qualitativa (e.g., palavras), quantitativa (e.g., números), ou ambas”.

Neste enquadramento, Denzin (1989) identificou quatro tipos básicos de triangulação: de dados, do investigador, da teoria e metodológica. A triangulação de dados pressupõe o uso de uma variedade de fontes de dados num estudo. A triangulação do investigador requer o uso de diferentes investigadores ou avaliadores. Já a triangulação da teoria consiste em múltiplas perspectivas para interpretar um único conjunto de dados. A triangulação metodológica pressupõe o uso de múltiplos métodos para estudar um simples problema ou programa.

Ainda a este propósito, Olabuénaga (2003) salienta que cada momento concreto da investigação reclama, ou pode reclamar, uma ênfase diferente nos distintos tipos de triangulação. Assim, enquanto os momentos iniciais e posteriores são mais adequados para a triangulação de teorias e paradigmas, as fases intermédias de recolha de informação adaptam-se mais à triangulação das técnicas e dos dados, enquanto a fase final adequa-se, mais que nenhuma outra, ao recurso a diferentes colegas e participantes, de modo a que resulte um texto mais rico, mais válido interna e externamente e, em definitivo, mais credível.

Por conseguinte, a triangulação não se confina a um singular momento ou aspecto da investigação, mas deve ser assumida como transversal a todo o processo de investigação. Nesta investigação optamos por triangulação de dados, através do uso de uma variedade de fontes de dados, designadamente cartas, procedimentos, organigramas, relatórios de sustentabilidade e por triangulação metodológica, através da aplicação de múltiplas técnicas de recolha de dados, nomeadamente análise documental, observação participante e não participante, a este nível com entrevistas semi-estruturadas e inquérito por questionário.

3.2.2 Observação participante

Patton (1990) considera que para compreender, cabalmente, as complexidades de muitas situações, a observação participante pode desempenhar um papel fundamental. Assim, a técnica denominada de observação participante ou “observação directa” (Massonnat, 1989; Merriam, 1998; Olabuénaga, 2003; Vermersch, 1984), é considerada no âmbito das metodologias qualitativas como uma técnica importante para a obtenção de dados de investigação, frequentemente, associada a outras técnicas, tais como a entrevista, inquérito por questionário e análise documental, como será o caso desta investigação.

Ainda a propósito da observação participante, destacam-se diferentes fases, designadamente (Flick, 2004): selecção do contexto; definição do que se deve observar e documentar a observação; formação dos observadores para homogeneização dos enfoques; observações descritivas para uma apresentação geral do campo; observações focalizadas para aspectos primordiais da questão de investigação; observações selectivas deliberadamente orientadas para aspectos centrais; final da observação quando se considera atingida a saturação teórica.

Em termos latos, no nosso processo de observação, foram percorridas as fases atrás mencionadas, à excepção da formação dos observadores, uma vez que a observação foi concretizada apenas pela observadora/investigadora que consideramos já possuir as competências necessárias para o efeito. Possibilitada pelo exercício de funções de directora de recursos humanos na Funfrap, S.A, a nossa actividade de observação participante foi levada a cabo através de reuniões de comité de direcção, conversas informais e formais com os expatriados na Funfrap, S.A e repatriados do grupo Teksid que visitavam a Funfrap, S.A., actividades formativas em Itália, reuniões com todos os colaboradores da equipa de RH internacional, conferências telefónicas com a sede do grupo Teksid e visitas a outras fábricas do grupo Teksid.

Por conseguinte, a nossa presença sistemática na Funfrap, S.A. e a observação directa de determinados fenómenos constituíram vias importantes de acesso a fontes de dados relevantes na investigação e permitiram-nos perceber as potencialidades da observação. Assim, enquanto observadora os nossos objectivos eram sobretudo observar as práticas de gestão de expatriação no grupo Teksid e na Funfrap, S.A. e se eram observáveis evoluções.

Esta técnica foi complementada com um diário, já atrás referido, que a investigadora manteve consigo, no qual registava toda a informação ou pista de pesquisa de informação, considerada pertinente, no contexto do objecto de investigação. Este diário foi uma importante ferramenta de trabalho, quer como potencial de auto-reflexão e histórico de ocorrências, quer como registo de informação adicional

porque “(...) a memória é tão falível que tomar notas no campo é uma competência tão crucial para os observadores participantes” (Jones, 1996: 53).

3.2.3 Observação não participante

A observação não participante pode assumir a forma de entrevistas, inquérito por questionário ou testes e medida de atitudes e opinião. Nesta investigação, tendo em consideração os nossos objectivos de investigação, optamos pela entrevista semi-estruturada e o inquérito por questionário que iremos detalhar já de seguida.

A implicação de diferentes intervenientes, quer nas entrevistas quer nos inquéritos, surge da consciência de que cada pessoa estudada num caso possui um conjunto de modelos mentais relacionados, mas únicos descrevendo (Woodside & Wilson, 2003): as etapas típicas, isto é, pessoas, conversas, comportamentos e eventos que ocorreram no processo que está a ser estudado pelo investigador; as etapas que deveriam ocorrer no processo típico, isto é, o modelo mental normativo dos participantes; o que actualmente ocorreu num dado processo, por exemplo, o processo completo mais recente ou o processo completo estrategicamente importante para a organização; as percepções do participante como outra ou outras pessoas específicas na organização em geral.

3.2.3.1 Entrevistas

Yin (2001) refere que, geralmente, as entrevistas são referenciadas como uma das fontes mais importantes para os estudos de caso, dando ao entrevistador a possibilidade de participar activamente na entrevista, já que é assumida como uma conversa em dois sentidos. Por conseguinte, as entrevistas apresentam diversas vantagens, destacando-se: possibilitar a obtenção dos dados que não são possíveis de aceder através das fontes documentais e que são relevantes e significativos (Lakatos, 2003); facultar informações mais precisas, podendo ser comprovadas de imediato ou no decorrer das outras entrevistas (Lakatos, 2003); focalização directa nos tópicos do caso em estudo (Yin, 1994); a possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa, contextualizada através das palavras dos actores e das suas perspectivas (Valles, 1997).

Não obstante, enquanto técnica que pressupõe estratégias interactivas entre, pelo menos, um entrevistador e um entrevistado, apresenta algumas desvantagens e limitações, das quais se destacam: a parcialidade devida à pobre construção das questões, parcialidade nas respostas, inexactidão devido a fraca memória, reflexividade, na medida em que o entrevistado responde o que o entrevistador quer ouvir (Yin, 1994); um certo controlo sobre as informações por parte do entrevistado, pela sua

conotação subjectiva e inter-subjectiva, pelas restrições de tempo para realização detalhada (Haguette, 1992; Lakatos, 2003); o consumo do tempo e o risco de abranger, somente, uma amostra não representativa de respondentes (Hannabuss, 1996). Para fazer face a estas limitações procuramos, ao longo da entrevista, accionar algumas boas práticas, tais como, balanço entre perguntas abertas e fechadas e a relevância da linguagem não-verbal.

A importância do equilíbrio entre questões abertas e fechadas justifica-se pelo facto de as questões fechadas poderem falhar a providenciar um conjunto de alternativas coerentes e os respondentes poderem ser influenciados por determinadas alternativas (Schuman & Presser, 1996). Por vezes, o problema com as questões, quer abertas, quer fechadas, é obter dos respondentes uma resposta completa e detalhada. Por isso, é muitas vezes necessário pôr à prova as questões, entendendo prova como “(...) um comportamento verbal ou não-verbal por parte do entrevistador que procura encorajar o respondente a continuar, amplificar, ou clarificar uma resposta” (Jones, 1996:145).

Por conseguinte, nesta investigação utilizamos provas como questões directas, solicitar informação adicional específica, repetição da questão original, eco ou repetição das últimas palavras do respondente e silêncio. Iniciámos com perguntas gerais e progressivamente introduzimos perguntas específicas e tivemos em consideração que uma questão condutora é aquela que influencia a direcção que a resposta irá tomar, sendo que, por vezes, a condução está no tom da entoação da questão (Seidman, 1998). Para além disso, ponderamos que a ordenação das questões numa entrevista pode influenciar de diversas formas as respostas recebidas, logo a sequência das questões teve em consideração a relação positiva que se pretendeu desenvolver entre o entrevistador e o entrevistado (Jones, 1996).

Tivemos igualmente em consideração aspectos relativos à comunicação verbal e não-verbal. No que concerne à comunicação verbal estivemos conscientes de que “As palavras não são neutras, assim é preciso reflectir sobre o seu uso antes de as fazer figurar nas questões” (Singly, 1992: 73). Já ao nível da linguagem não-verbal, esta assume grande relevância, por um lado, pela importância dos gestos indicativos de que o que o entrevistado relata é importante e que ouvir é a competência mais importante do entrevistador, pois o trabalho mais difícil para a maioria dos entrevistadores é ficar quieto e ouvir activamente; por outro lado, o contexto físico de realização da mesma, ou seja um local com privacidade, distante de ruídos, propiciador do diálogo, previamente acordado entre ambos (Seidman, 1998).

Assim, a opção pelo tipo de entrevista semi-estruturada levou-nos à criação de uma grelha (Kaufmann, 1996), um guião (Fox, 1987) ou uma ‘orientação’ (Vermersch, 1996) que serve como rumo acerca dos

tema a tratar, sem nos limitarmos a essa lista e tendo liberdade para fazer perguntas complementares ou para repetir perguntas. Sumariamente, podemos afirmar que o guião da entrevista (Anexo A) funciona como ‘check-list’ para acautelar que nenhuma informação essencial é menosprezada ou esquecida. As questões estavam ordenadas por temas para facilitar um encadeamento lógico.

De forma a evitar o enviesamento, o roteiro da entrevista não foi entregue previamente, apesar de antemão ter sido comunicada informação geral aos entrevistados, sobre a investigação, para que estes se pudessem preparar para as entrevistas. Foi preparado um guião principal, que contemplava perguntas-chave que abrangiam todas as áreas, bem como perguntas mais particulares de acordo com cada área ou profissional a ser entrevistado.

Para além disso, as entrevistas não foram gravadas com o intuito de minimizar o sentimento de ‘intimidação’ dos entrevistados e o roteiro da entrevista foi elaborado com base nos objectivos propostos pela investigação. Procuramos que as questões do guião da entrevista promovessem uma interacção positiva, mantivessem o fluxo da conversação existente e motivassem os entrevistados a falar sobre as suas experiências e sentimentos, utilizando questões fáceis de compreender, breves e não utilizando linguagem académica (Kvale, 1996).

Neste estudo de caso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas ao director do centro de mobilidade global do grupo Fiat (incluindo o grupo Teksid), vice-presidente dos RH do grupo Teksid, o responsável e a técnica na área de organização e desenvolvimento do grupo Teksid. Ao optarmos por realizar entrevistas aos interlocutores acima referidos, procuramos eleger fontes privilegiadas de informação com o objectivo de explorar novas dimensões da problemática da gestão da expatriação. As entrevistas acima referidas ocorreram entre Maio de 2008 e Maio de 2009 e tiveram uma duração média de duas horas.

3.2.2.2 Inquérito por questionário

O inquérito por questionário é, portanto, um conjunto estruturado e sequencial de questões escritas que se dirigem aos inquiridos, destinado a explorar a sua opinião sobre eles próprios ou o seu meio, podendo ser de três tipos (King et al, 1994): tipo livre ou aberto, tipo fechado, tipo semi-aberto ou semi-fechado.

No tipo livre ou aberto deixa-se toda a liberdade de resposta ao inquirido, tendo como principal vantagem o facto de permitir à pessoa interrogada dar uma resposta livre e pessoal e como

desvantagens o facto de poderem dar origem a respostas equívocas, contraditórias ou ilegíveis, bem como serem de difícil apuramento, em consequência da multiplicidade de respostas possíveis.

No tipo fechado não existe qualquer flexibilidade, já que é seguido um plano rígido, no qual a sequência das questões e os seus termos se mantêm invariantes, apresentando como vantagem o facto de permitir enquadrar as reacções das pessoas interrogadas para algumas categorias mais fáceis de interpretar e como principal inconveniente o aspecto técnico do questionário. No último tipo, semi-aberto ou semi-fechado, procura-se combinar as vantagens dos dois tipos anteriores, de forma a reduzir os seus inconvenientes. Neste tipo de inquérito, as questões podem ser fechadas, mas dá-se a possibilidade da resposta ser livre.

No caso da presente investigação, optamos pelo primeiro tipo (Anexo II), o qual foi aplicado aos expatriados do grupo Teksid, com o objectivo de explorarmos a opinião dos inquiridos e recolher informações acerca das estratégias, políticas e práticas da gestão de expatriados percebidas pelos mesmos. Devido ao número reduzido de expatriados, a desvantagem de dificuldade de apuramento não era muito relevante.

3.2.4 Análise documental

A análise documental é uma técnica de recolha e de verificação de dados que tem como objectivo o acesso a fontes pertinentes, escritas ou não, e enquanto tal, faz parte integrante da heurística da investigação, abrindo, por vezes, as portas à utilização de outras técnicas de investigação (Saint-Georges, 1997). Neste caso, a pesquisa documental ocorreu ao longo de toda a investigação, sendo que a escolha e acesso às fontes de dados documentais foi progressiva e interactiva com a evolução da investigação e a obtenção de dados através das outras técnicas.

Em particular, os documentos enquanto fonte de informação são considerados dados ou informação secundária, uma vez que a informação não é directamente organizada e produzida pelos investigadores para fins de investigação (Valles, 1997). Assim, os documentos são susceptíveis de classificações diversas, não obstante optamos por mencionar a título exemplificativo a classificação de MacDonald e Tipton (1993), assente na distinção entre dois grandes grupos de documentos: escritos (documentos oficiais da administração pública; imprensa escrita; documentos privados) e visuais (fotografia, pintura, escultura, arquitectura). Esta classificação partilha algumas similitudes com a de Saint-Georges (1997) ao distinguir fontes escritas e fontes não escritas.

A análise documental apresenta vantagens como (Yin, 1994): os documentos são úteis ao facultarem detalhes específicos, quantitativos e qualitativos, seja para corroborar ou refutar alguma informação anterior, seja para fazer deduções, seja pela sua precisão; a estabilidade, já que os documentos podem ser revistos repetidamente; exactidão porque contém nomes, referências e detalhes de eventos; larga cobertura, em termos de potencial cobertura de um extenso período de tempo, muitos eventos e muitos contextos.

Já como desvantagens, destacam-se (Yin, 1994): parcialidade selectiva no caso de recolha incompleta; parcialidade reportada, ou seja reflecte a parcialidade desconhecida do autor; acesso, que pode ser deliberadamente bloqueado.

Por conseguinte, existe uma diversidade de documentos passíveis de constituírem relevantes fontes de informação, cabendo aos investigadores seleccionarem aqueles que mais contribuem para a concretização dos objectivos de investigação. A nossa pesquisa centrou-se em documentos escritos, nomeadamente documentos gerais internos, nomeadamente cartas, agendas, documentos administrativos, artigos de jornais e revistas, actas de reuniões das equipas de trabalho, organigramas, planos de negócios, relatório de sustentabilidade. A este propósito, reconhecemos e salientamos a disponibilidade demonstrada por parte do grupo Teksid ao facultarem o acesso a documentos internos após garantirmos assegurar o anonimato dos mesmos, sempre que tal exigência era aplicável. Outra fonte documental utilizada foi os sítios na internet como www.teksid.com; www.fiat.com; www.isvor.com.

3.3 Tratamento e análise de dados

Analisar e interpretar os dados pressupõe agregar a informação por categorias, interpretar directamente, estabelecer padrões e desenvolver generalizações naturalísticas (Stake, 1995). Enquanto os investigadores, geralmente, confiam nas técnicas estatísticas tradicionais para analisar dados quantitativos, o tratamento de dados qualitativos requer diferentes perspectivas.

Por conseguinte, Miles e Huberman (1994) afirmam que a recolha, tratamento e análise de dados qualitativos necessitam de ser baseados em métodos que sejam credíveis, seguros e reaplicáveis. É dentro deste contexto, que o tratamento e análise de dados nesta investigação são progressivamente efectuados, procurando manter uma postura analítica e de reconstrução do sentido porque “(...) a codificação é muito mais do que atribuir categorias aos dados; é também conceptualizar os dados, levantar questões, providenciar respostas provisórias sobre as relações entre e dentro dos dados e descobrir os dados” (Coffey & Atkinson, 1996:31). Ainda relativamente à codificação dos dados,

Seidel e Kelle (1996) consideram que pressupõe três tipos de operações: assinalar fenómenos relevantes; recolher exemplos desses fenómenos; analisar esses fenómenos de forma a encontrar semelhanças, diferenças, padrões e estruturas.

No caso da análise qualitativa de dados, esta pressupõe três actividades sequenciais (Miles e Huberman, 1994): simplificação, apresentação, conclusão e verificação dos dados. A simplificação dos dados inicia quando é desenvolvido o enquadramento conceptual, a selecção dos casos, a construção das questões de pesquisa e a decisão sobre que técnicas serão utilizadas na recolha dos dados. O objectivo desta simplificação é elaborar uma conclusão mais compreensível dos dados recolhidos. Já a apresentação dos dados tem como objectivo apresentar os dados simplificados, de forma clara e organizada, para que seja mais fácil a elaboração da conclusão baseada nos dados recolhidos e para que, facilmente, os leitores possam ser capazes de interpretar os dados. Por fim, a conclusão e verificação, nas quais o investigador concretiza os possíveis padrões, explicações, proposições, casualidades, para que os dados recolhidos façam sentido.

Nesta investigação os dados foram analisados através de uma análise cruzada, uma vez que os dados recolhidos foram relacionados com os dados obtidos noutros estudos aquando da revisão da literatura de forma a analisar se as estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados recomendadas e abordadas na teoria são aplicadas no grupo Teksid. Para além disso, os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário e entrevistas foram comparados de forma a identificar eventuais padrões nas estratégias, políticas e práticas de gestão da expatriação do grupo Teksid.

Acresce que no tratamento de dados recorreremos a uma abordagem indutiva (Demazière & Dubar, 1997; Guba & Lincoln, 1994; Huberman & Miles, 1991; Maroy, 1997; Strauss & Corbin, 1991), por ser a mais coerente com as nossas opções metodológicas – estudo de caso - e com as estratégias de investigação que privilegiamos – observação participante, e não participante (entrevistas e inquérito por questionário) e análise documental.

Capítulo V

Resultados

1. Introdução

Este capítulo está organizado em dois momentos. Começamos com a caracterização global do grupo Teksid como empresa internacional procurando descrever sucintamente a estratégia de internacionalização do grupo. Posteriormente analisamos as estratégias, políticas e práticas do grupo Teksid em termos de expatriação.

Como se verá, no que diz respeito à estratégia de internacionalização e respectivas estratégias, políticas e práticas de GIRH, o grupo Teksid caracteriza-se por ser misto, assumindo quer características etnocêntricas, quer policêntricas. Mostraremos, por exemplo, no que diz respeito à gestão de desempenho dos expatriados, esta caracteriza-se pelo etnocentrismo, enquanto a gestão da formação caracteriza-se pelo policentrismo.

Por conseguinte, os dados sugerem que quanto às estratégias, políticas e práticas de GIRH as empresas não podem ser caracterizadas de modo inequívoco, uma vez que, em diferentes áreas de actuação, emergem diferentes estratégias, políticas e práticas.

Como posteriormente analisaremos, esta dissonância pode representar um obstáculo à mobilidade internacional dentro do grupo Teksid. Por exemplo, a existência de diferentes práticas de formação em diferentes filiais, consonantes com uma lógica policêntrica, pode inibir eventuais candidatos a expatriação ou ter impacto na sua adaptação, bem como na motivação do expatriado durante a missão internacional.

2. Estratégia de internacionalização do grupo Teksid e GRH

No que diz respeito às estratégias de internacionalização abordadas pela literatura (Adler & Ghadar, 1992; Bartlett & Ghoshal, 1993; Bovée et al, 1993; Jones, 1995; Scullion & Paauwe, 2005), o grupo Teksid caracteriza-se como uma multinacional, sobretudo, pela estruturação dos seus produtos nos mercados internacionais e pela preocupação na racionalização das operações para locais onde o factor custo da actividade é globalmente diminuído, como é o caso das fábricas da China e Brasil. No caso concreto do modelo das estratégias de internacionalização de Chakravarthy e Perlmutter (1985), o grupo Teksid caracteriza-se por uma estratégia mista, na medida em que tem características, quer etnocêntricas, quer policêntricas. Etnocêntricas quando as suas filiais adoptam o sistema da sede.

Policêntricas quando a cultura organizacional predominante é a do país de acolhimento e o estilo de gestão é desenvolvido, na maior parte dos casos, localmente.

Assim, no âmbito da GIRH, o grupo Teksid demonstra uma perspectiva mista, evidenciada pelas seguintes práticas (Adler & Ghadar, 1998):

- À excepção do recrutamento e selecção de expatriados que se pauta por uma lógica etnocêntrica, o recrutamento e selecção dos restantes colaboradores enquadra-se numa perspectiva policêntrica, ainda que no perfil de ‘top managers’ a sede intervenha no momento de accionamento de ‘headhunters’ internacionais e/ou na selecção final. A implementação da ferramenta ‘job posting’ sublinhou algumas características de etnocentrismo, mas devido à crise económico-financeira mundial no final de 2008, a ferramenta ‘job posting’ ficou em ‘stand-by’. Por outro lado, as competências dos expatriados mais valorizadas são as competências técnicas e de gestão, o que evidencia uma perspectiva doméstica.

- As acções de formação transcultural destinadas aos expatriados são limitadas ou inexistentes, o que demonstra pouca orientação internacional. A única formação transcultural evidenciada é a de línguas, e ocorreu, apenas, quando solicitada pelo expatriado. Mesmo neste caso, toda as práticas postas em causa seguem uma orientação policêntrica.

- No que diz respeito às práticas da compensação, as mesmas pautam-se por uma lógica mista, já que enquanto a compensação dos expatriados enquadra-se numa perspectiva etnocêntrica, a compensação dos colaboradores das filiais obedece a uma perspectiva policêntrica.

- O suporte formal disponibilizado aos expatriados é definido segundo uma lógica etnocêntrica, evidenciada pelo contrato de expatriação. Apesar disso, as filiais desenvolvem práticas informais de suporte, tais como auxílio em tarefas mais quotidianas e de carácter burocrático, o que se enquadra mais numa lógica policêntrica.

- A avaliação de desempenho assenta, simultaneamente em duas perspectivas. Por um lado, numa perspectiva etnocêntrica através da implementação do programa P.L.M. – ‘Performance and Leadership Management’, em que o desempenho é avaliado, globalmente, segundo os critérios da gestão da mudança e gestão das pessoas. Por outro lado, existe uma perspectiva policêntrica na definição dos objectivos, uma vez que estes são definidos localmente e ainda que, nas funções de ‘top management’ e expatriados, os objectivos tenham que ser validados e possam ser modificados pela sede, geralmente, não são alterados.

– As práticas de repatriação cingem-se a duas acções. Uma delas é o acompanhamento por parte da KPMG, seguindo o acordo internacional com o grupo Teksid. A outra acção prende-se com o pagamento da verba estipulada no contrato da expatriação, no momento da repatriação. Ambas traduzem uma perspectiva etnocêntrica, uma vez que são seguidas as orientações da sede.

Ainda ao nível da GIRH, o grupo Teksid caracteriza-se por as diferentes filiais empregarem trabalhadores de nacionalidades diferentes da do país de localização, assumindo assim um carácter de multiculturalidade. A título de exemplo, a Funfrap, SA empregava trabalhadores brasileiros, russos, italianos e franceses. Outra característica prende-se com a existência de mais actividades de RH, tais como serviços administrativos para expatriados, necessidade de tradução de documentos, ‘reporting’ mensal de informação para a sede, entre outros. Por fim, o grupo Teksid caracteriza-se por um maior envolvimento na vida pessoal dos empregados expatriados, como sendo apoio na resolução de questões quotidianas, tais como ajuda na escolha da residência, suporte na selecção da escola para os filhos dos expatriados, inscrição em organismos públicos, tais como ministério das finanças, ministério da saúde, entre outros (Dowling et al., 1999).

No que diz respeito à integração de práticas de GRH (Sekiou et al., 2001), o grupo Teksid ainda não atingiu o nível de integração, embora tenhamos constatado uma pressão via grupo Fiat, para a criação de uma linguagem comum em GRH, por exemplo, através do programa P.L.M., ‘job posting’ e SAP H.C.M. (‘Human Capital Management’). Finalmente, em termos de GEIRH, e de acordo com o modelo de Taylor et al. (1996), o grupo Teksid tem uma perspectiva adaptativa, já que é permitida a diferenciação com a utilização de práticas locais de GRH, tais como compensação, avaliação de desempenho e formação.

3. Expatriação

No que diz respeito aos papéis dos expatriados foi possível constatar que no caso do grupo Teksid destacam-se os agentes de transferência e os agentes de aprendizagem (Bonache & Brewster, 2001). Agentes de transferência, na medida em que transferem conhecimento (explícito e implícito). São disso exemplo, os expatriados com funções mais técnicas, como aconteceu na Funfrap, SA quando houve transferência de uma máquina de machos de Itália para Portugal, um expatriado veio com o objectivo de transferir conhecimento técnico sobre essa máquina. Agentes de aprendizagem quando aprendem novos modos de agir no país de acolhimento (Portugal, Itália, Brasil, China, México, EUA); adquirem conhecimentos sobre a cultura local; criam redes de relações interpessoais e compreendem o

enquadramento legal, social, político e económico do país de acolhimento; aperfeiçoam os mecanismos de decisão adequados a esse país. Neste caso, este papel aplica-se, em geral, aos expatriados do grupo Teksid sendo que o aspecto relacionado aos mecanismos de decisão prende-se mais com funções de gestão, como aconteceu com um expatriado na Funfrap, SA com a função inicialmente de director da qualidade e, posteriormente, de director geral e com um expatriado na China que iniciou com funções transversais e, posteriormente, assumiu a função de director geral.

No que diz respeito aos tipos de missões (Caligiuri et al., 2005), o grupo Teksid tem sobretudo missões técnicas, em que se procura superar lacunas de competências técnicas nas filiais, de forma a alcançar padrões de trabalho comuns entre o país de origem e o de acolhimento. Neste caso, os expatriados vêm de áreas com nível de qualificação técnica elevada e, normalmente a sua presença está relacionada com a vinda de novos equipamentos ou transferência de equipamentos da sede. Para além destas, existem pontualmente, missões desenvolvimentistas ou de elevado potencial que procuram desenvolver as competências globais do indivíduo, para que venha a exercer futuramente actividades de mais elevada responsabilidade. Exemplo deste tipo de missão foi o caso, já referido atrás, dos expatriados que assumiram funções diferentes antes de assumirem a função de directores gerais, na Funfrap, SA (Portugal) e Hua Dong Teksid Automotive Foundry Co. Ltd. (China).

Quanto ao enquadramento do modelo dos quatro modos de aculturação (Black et al., 1999; Van Oudenhoven et al., 2001), foi possível constatar que os expatriados no grupo Teksid são quer indivíduos “com o coração em casa”, quer “cidadãos duais”. São indivíduos “com o coração em casa”, já que apresentam forte identificação com a sede, mas fraca com a empresa local, sendo especialmente notório nos expatriados oriundos de Itália e nos expatriados que têm missões cuja distância geográfica e cultural entre o país de origem e o país de acolhimento é mais acentuada. “Cidadãos duais” quando se identificam com ambas as organizações e, geralmente, desempenham funções de ‘top management’ no grupo Teksid. Apesar da literatura abordar a possibilidade dos expatriados poderem experimentar “conflitos de papel” como consequência da eventual incongruência entre as exigências locais e as da sede, não observamos a sua existência.

No âmbito das vantagens/desvantagens dos expatriados vs locais, o vice-presidente dos RH, quando entrevistado, referiu que os expatriados poderão ser uma boa opção, mas ao nível de ‘top management’, os locais deverão ser a primeira opção. Isto porque estarão em melhores condições de ter em consideração a cultura local e de praticar uma gestão que respeite as especificidades locais. Este mesmo entrevistado mencionou, ainda, existir o objectivo de encurtar as missões internacionais, de forma a balancear os custos financeiros e as vantagens que daí advém para a organização.

Já o responsável pelo centro de mobilidade global referiu que no grupo Teksid as missões de expatriação tem o máximo de 5 anos de duração e que começam a ser, progressivamente, mais curtas - de 1 ano e meio a 2 anos. Segundo este entrevistado, esta duração está relacionada com necessidades organizacionais, desenvolvimento de negócios e 'joint-ventures'. Por fim, afirma que o ROI da expatriação não é seguido pelo centro de mobilidade global, mas pensam no futuro o fazer.

No que diz respeito à tipologia de opções organizacionais do grupo Teksid em matéria de expatriação (Baruch & Altman, 2002), sobressaem dois aspectos. Em termos de filosofia de expatriação, destacam-se duas orientações: o expatriado é perspectivado como um servidor leal, sobretudo os expatriados de nacionalidade Italiana, bem como um agente cultural ao serviço da sede e das suas necessidades de expansão. Em termos de estratégias e políticas de expatriação, destaca-se o facto das políticas de expatriação encontrarem-se em desenvolvimento, e talvez por isso, foi possível observar que a expatriação é, normalmente, um acto reactivo de resposta a oportunidades.

O tema do sucesso/insucesso da expatriação é abordado na entrevista ao responsável pelo centro de mobilidade global, o qual refere que as dimensões de sucesso de expatriação mais importantes são: um bom resultado ao nível do negócio, que o expatriado se sinta bem e que consiga partilhar a sua experiência. Por sua vez, o vice-presidente dos RH aborda o assunto de uma forma mais global afirmando que, em termos gerais, as missões internacionais são bem sucedidas e que quando acontece algum imprevisto é gerido caso a caso.

Em termos de localização de RH (Law et al., 2004; Selmer, 2004b), o responsável pelo centro de mobilidade global referiu, na sua entrevista, que findo o período de expatriação podem surgir três tipos de situações: repatriação, localização ou outra missão internacional. Para além disso, quer o vice-presidente dos RH, quer o vice-presidente das operações, aquando das suas entrevistas, consideraram igualmente a localização de RH como uma opção. Não obstante, foi possível observar a falta de estruturação no processo, sobretudo por falta de planeamento e pela inexistência ou escassez de formação e incentivos, quer para o expatriado, quer para o seu potencial substituto.

Finalmente, quando os expatriados foram inquiridos sobre as vantagens/desvantagens relativamente às formas alternativas de missões internacionais, as opiniões foram diversificadas. Assim, por um lado, os aspectos positivos referidos estão relacionados com o impacto na família ser mais reduzido, e com a existência de menores custos por parte da organização. Um dos expatriados inquiridos reforça a importância da coordenação e acompanhamento para que estas vantagens se possam concretizar e ainda outro expatriado sublinha "(...) que é mais fácil para actividades relacionadas com projectos,

com prazos definidos.” Por outro lado, como inconvenientes os expatriados inquiridos referem o grande esforço físico exigido pelas formas alternativas à expatriação e um expatriado inquirido, residente na China, assume mesmo não acreditar muito em missões de curta duração e equipas virtuais. Existem diversos expatriados cuja opinião depende das necessidades concretas da organização e dos objectivos do potencial candidato. Por fim, um outro expatriado na China refere que “Viagens frequentes podem ser de qualquer forma uma perda de tempo. Cada vez mais a presença de um expatriado é justificada quando é necessário um conhecimento específico num tema complexo. Nem sempre uma missão de curto prazo ou um conjunto de viagens de negócios permite lidar com assuntos complexos.”

3.1 Estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados

Relativamente às opções estratégicas, políticas e práticas de gestão de expatriados mais importantes no grupo Teksid, é notório que, no geral, os expatriados inquiridos não têm uma noção concreta do assunto, à excepção das questões financeiras. No entanto, alguns deles conseguem fazer algumas sugestões interessantes relativamente à questão sobre quais são as políticas e práticas de gestão de expatriados que consideram que deveriam ser desenvolvidas ou implementadas no grupo Teksid, tais como: “Uma política de avaliação de desempenho específica para os expatriados”; “Apoio específico à esposa e filhos que acompanham o expatriado”; “Mais apoio para os filhos dos expatriados, como por exemplo serviços de psicologia infantil”; “Criação de comunidades virtuais de expatriados”; “Não tenho conhecimento para especificar, mas creio que seria importante existir mais documentação de formalização de alguns aspectos da expatriação e uma política de formação específica para os expatriados”. As dificuldades sentidas pelos expatriados inquiridos poderão estar relacionadas com o facto de termos observado que o grupo Teksid não segue procedimentos estruturados de gestão de expatriados, e as suas filiais desempenharem, em muitas áreas de GIRH, apenas um papel de gestoras administrativas e pouco interventivas.

Em termos de análise documental tivemos acesso ao documento “Regras de mobilidade internacional do grupo Fiat (2006)”, em que são referidos aspectos importantes, respeitantes às estratégias e políticas de gestão de expatriados do grupo Teksid, designadamente objectivos e focalização. Assim, de acordo com este documento, a gestão de expatriados assume três objectivos centrais. O primeiro é salvaguardar a posição de interesse estratégico da estrutura organizativa internacional. Segue-se o objectivo de acelerar a mudança e o crescimento cultural. O terceiro e último objectivo é assegurar a cobertura em situações de emergência caracterizadas pela carência de conhecimento, através de uma ampla base de dados de candidatos. Este último objectivo foi especialmente evidenciado, pois embora

a base de candidatos mencionada formalmente não existisse, a sede através do programa P.L.M. conseguia perceber que avaliados estariam disponíveis para uma missão internacional.

Quanto à focalização da gestão de expatriados, o mesmo documento refere que se focaliza em disponibilizar instrumentos e metodologias homogêneas, de forma a, rapidamente, identificar o potencial individual, para planificar o seu desenvolvimento profissional no contexto internacional e definir a sua carta de substituição.

Ainda de acordo com o documento “Regras de mobilidade internacional do Grupo Fiat (2006)” a gestão de expatriados é gerida através de uma planificação que tem em conta aspectos organizacionais e valorização individual. Os aspectos organizacionais estão particularmente relacionados com posições: chave da estrutura organizativa internacional (valorização a longo prazo); críticas para a evolução do negócio (valorização a médio prazo); que necessitam de uma cobertura de emergência (valorização a curto prazo); disponíveis para o desenvolvimento profissional da pessoa (valorização a longo prazo). Através do nosso estudo de caso, foi possível constatar quer valorização a curto prazo, quer valorização a longo prazo. Sendo que a valorização a curto prazo está mais relacionada com missões de carácter técnico e a de longo prazo com missões de carácter desenvolvimentista.

Já a valorização individual refere-se à valorização da pessoa, a nível internacional, em particular recursos humanos: com interesse para o grupo; úteis às exigências emergentes em mercados/países particulares; com potencial de crescimento significativo; que se requalificaram em função de nova estratégia organizativa ou de negócio e, que por conseguinte, exigem um imediato alargamento ou reorientação de competências. No nosso estudo de caso foram estudados expatriados que iniciaram missão na sequência de um encerramento de uma unidade produtiva em Itália (Crescentino), bem como expatriados que iniciaram a sua missão porque o departamento a que pertenciam sofreu reestruturações.

Por fim, esse mesmo documento, ainda refere que a gestão de expatriados segue linhas de orientação como o profissionalismo dos próprios gestores e de todas as pessoas que laboram no grupo como um factor determinante para a competitividade da organização. A experiência internacional, em geral, é considerada como um elemento essencial da própria cultura organizacional e ainda um requisito indispensável para o desenvolvimento da carreira do indivíduo. Para além destas, são ainda mencionadas a valorização da especificidade local e a sua integração na cultura organizacional como um acelerador da globalização; bem como, a mesma atenção em termos de gestão de todos os recursos, independentemente para onde se deslocam e sem distinção de sexo, idade, nacionalidade, origem

étnica, ideológica ou crença religiosa; e por fim, a vontade da pessoa se desenvolver como profissional e o seu orgulho em transmitir a cultura e competência, vivendo positivamente a oportunidade da mobilidade.

4. Recrutamento e selecção

Ao estabelecer um termo de comparação com o estudo de Huo et al. (2002) que equipara as práticas de selecção (executadas e desejadas) constatamos que o desempenho numa entrevista pessoal não é considerado e não são realizados testes nos quais os potenciais expatriados necessitam de demonstrar as suas competências. A maioria das vezes não existe selecção, mas apenas identificação do expatriado que iniciará a missão. Assim, é igualmente frequente que apenas a capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função e a disponibilidade para viver no estrangeiro seja tida em consideração. Por conseguinte, as filiais são informadas apenas na véspera, através do departamento de RH ou através do seu director geral, do nome do expatriado, data de início e área funcional. Relativamente a este ponto, os expatriados quando inquiridos a respeito do porquê é que foram recrutados para a sua actual missão, responderam de forma diferenciada, mencionando motivos como: estratégia de retenção; desenvolvimento de carreira; continuação de expatriação por não-aceitação da função proposta após regresso; auto-iniciativa por descontentamento com a situação profissional que na altura vivia; questões de encerramento de uma unidade fabril; preenchimento de uma vaga após demissão inesperada de um colaborador; convite feito após algumas reestruturações internas.

Para além disso, não é definida com clareza a função do expatriado. A título de exemplo foi possível observar na Funfrap, S.A. o início de funções de expatriados sem um conhecimento inequívoco do perímetro funcional e seus objectivos. Evidência disso mesmo é a referência de um expatriado, a propósito do que a empresa poderá fazer para ajudar na adaptação dos expatriados ter mencionado “Formalizar a nossa função, objectivos claros.”

Apesar de a crença da empresa de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos) existe e é levada em linha de conta nas missões de tipo desenvolvimentista. Evidência desta preocupação é a média de antiguidade dos expatriados ser de 14 anos. Não é considerada como relevante a capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho, nem as opiniões dos futuros colegas acerca do potencial expatriado, nem tão pouco se possui a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo). Por outro lado, a experiência de trabalho em

função similar, não é factor de exclusão, mas é factor preferencial, sobretudo, em missões com carácter mais técnico.

Por fim, o grau em que a pessoa se adapta aos valores e práticas da empresa é, igualmente, avaliado através da ferramenta P.L.M., nos valores subjacentes aos critérios gestão das pessoas (e.g., assumir a sua responsabilidade e pretender o mesmo dos outros; pretender partilhar e premiar os sucessos; tratar todas as pessoas com dignidade e igualdade) e gestão da mudança (e.g., realizar o que se promete, agir com integridade).

Foi possível constatar que o processo de recrutamento e selecção de expatriados, no grupo Teksid, não é estruturado nem rigoroso, uma vez que, geralmente, a selecção não é transparente e formal, não obedecendo a um processo controlado pelo departamento de RH. A este propósito a técnica na área de organização e desenvolvimento mencionou que o processo de recrutamento e selecção dos expatriados, no grupo Teksid, não é estruturado e que apenas é informada dos dados básicos para a gestão administrativa do processo, após a identificação do expatriado. Para além disso, durante o processo de recrutamento e selecção de expatriados, a informação disponibilizada aos candidatos a expatriados é muito básica e não abrange aspectos como: desenvolvimento de carreira; os costumes e condições socioculturais e políticas do país de acolhimento; condições de qualidade de vida; eventual dificuldade de adaptação do cônjuge; as implicações da missão internacional em termos de impostos, incluindo efeitos na reforma e ‘stock options’ (Leiba O’Sullivan et al., 2002; Oddou, 1991; Stroh, 1995).

Em termos de política de recrutamento e selecção, o grupo Teksid pratica uma política policêntrica, pois aposta no recrutamento de nacionais do país de acolhimento para gerir as filiais no seu próprio país, enquanto as posições na sede da organização são ocupadas por nacionais do país de origem. Não obstante, constataram-se algumas excepções em missões de carácter desenvolvimentista, já atrás referidas.

Questionamos os expatriados acerca da sua percepção sobre o porquê de terem sido seleccionados, de forma a perceber se era perceptível a existência de uma política de recrutamento e selecção de expatriados, nomeadamente quais os critérios privilegiados. Por conseguinte, de acordo com o relatado pelos inquiridos, os critérios apontados foram, maioritariamente, a disponibilidade para trabalhar no estrangeiro e competências técnicas específicas. As excepções estiveram nas respostas seguintes: “ (...) última avaliação e anteriores, de liderança/desempenho” e a resposta de um expatriado no México que referiu que “Na altura, jovens engenheiros, que estavam a iniciar, foram alocados a diferentes realidades para ganhar experiência”. Já o responsável pelo centro de mobilidade global, refere que os

critérios mais valorizados no recrutamento e selecção de expatriados são, fundamentalmente, as competências técnicas adequadas, a capacidade de adaptação ao ambiente geográfico e cultural, bem como ter noção da estratégia da área para a qual vão exercer funções e ter um bom desempenho.

Em termos dos sistemas de recrutamento e selecção, e de acordo com a tipologia de Harris e Brewster (1999), foi possível constatar que o grupo Teksid optou por um sistema fechado, em que a sede do grupo, neste caso vice-presidente dos RH e vice-presidente das operações identificam, ou nomeiam os gestores de linha, enquanto candidatos ‘adequados’. O vice-presidente dos RH referiu que no caso do grupo Teksid é prática o recrutamento e selecção dos expatriados se fazer de forma centralizada pela sede e, posteriormente, ser comunicado a cada filial quem é o expatriado.

Foi possível observar que, nos casos dos perfis mais técnicos, o candidato a expatriado é seleccionado pelo vice-presidente das operações e, no caso do vice-presidente dos RH não apresentar nenhuma objecção, é formalmente comunicado à filial. No caso dos perfis de gestão, o candidato a expatriado é seleccionado pelo vice-presidente dos RH e posteriormente comunicado à respectiva filial. Por último, o responsável pela área de organização e desenvolvimento referiu que a selecção dos expatriados é centralizada entre o vice-presidente dos recursos humanos e/ou o vice-presidente das operações. Ambos depoimentos dos entrevistados corroboram o observado pela investigadora. Não obstante, o responsável pelo centro de mobilidade global informou-nos que o recrutamento e selecção de expatriados é accionado pelos gestores de linha da filial sempre que têm necessidades de recrutamento deste tipo de mão-de-obra. Esta contradição com o observado, poderá estar relacionado com a criação apenas em 2009 do centro de mobilidade global do grupo Fiat e de ainda não existirem práticas homogéneas a este nível.

Ainda a este propósito, as respostas dos inquiridos são, praticamente, consensuais ao afirmarem que mais ninguém, para além deles próprios, teria alegadamente sido contactado para a mesma missão internacional. Neste caso, a entrevista de selecção consiste numa negociação sobre os termos e condições da missão. As excepções prendem-se com o desconhecimento por parte de um expatriado, e a resposta afirmativa de mais dois inquiridos que teriam tido conhecimento de outros candidatos. No geral, a resposta dos inquiridos confirma o observado.

De acordo com os inquiridos, em momento algum foram ministradas quaisquer tipos de testes de recrutamento e selecção. Todos os entrevistados, do grupo Teksid, desvalorizaram a importância dos testes face à competência técnica e o desempenho demonstrado nas suas anteriores funções.

5. Formação

Foi observado que o levantamento de necessidades de formação dos expatriados é feito pelas filiais, sem qualquer intervenção por parte do grupo Teksid. Este levantamento não obedece a qualquer adaptação, sendo utilizado o mesmo documento para levantamento das necessidades formativas dos colaboradores das filiais. Assim, as eventuais necessidades formativas dos expatriados são integradas no levantamento geral de necessidades formativas realizado por cada filial. A não atribuição de importância à formação dos expatriados poderá estar relacionada com o facto, mencionado atrás, de que é frequente que, aquando da identificação do candidato a expatriado, apenas a capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função e disponibilidade para trabalhar no estrangeiro são tidas em consideração. A não atribuição de importância à formação dos expatriados é igualmente evidenciada pela constatação da não existência de um orçamento específico para a formação dos expatriados.

O vice-presidente dos RH defende, relativamente ao tema de formação, uma perspectiva reactiva, ou seja as necessidades sentidas pelo expatriado devem ser comunicadas ao departamento local de RH. Por conseguinte, não defende a existência de um programa de formação pré-existente para os expatriados, definido pelo centro de mobilidade global ou mesmo pela própria sede do grupo Teksid.

Relativamente às necessidades formativas específicas, eventualmente, sentidas pelos expatriados, as respostas foram diversas: pela excepção, dois expatriados, no Brasil, referiram não terem sentido necessidades específicas, enquanto as necessidades específicas dos restantes prenderam-se, no geral, com conhecimento sobre os principais aspectos sociais, económicos, políticos, do sistema de saúde do país de acolhimento, e conhecimento da empresa de acolhimento. Já os expatriados na China referiram, em especial, o conhecimento da legislação, cultura e língua chinesa.

No que diz respeito ao tipo de formação, foi possível apenas observar a solicitação de formação em línguas (português) solicitada apenas por um dos expatriados, e prontamente, autorizada pela sede do grupo Teksid. Foi possível constatar que a formação para os expatriados é diminuta, e no caso dos expatriados na Funfrap, apenas um deles teve formação linguística quando solicitada pelo próprio e foi gerida pelo departamento local de RH, não existindo nenhum programa estruturado que enquadra a mesma. Assim, em termos da formação realizada na Funfrap, SA para o expatriado, importa destacar que a formação em línguas, ocorreu cerca de três meses depois da sua chegada, ou seja já durante a missão e por solicitação do próprio. Para além disso, e tendo em consideração os quatro níveis básicos

aplicáveis à avaliação da formação do expatriado, a avaliação da eficácia caracteriza-se apenas pelo nível 1 - reacção (Luthans & Farner, 2002).

Apesar da literatura realçar a importância da formação transcultural, o grupo Teksid, à excepção da formação em línguas, não ministrou qualquer outra acção de formação deste tipo. O responsável pelo centro de mobilidade global afirmou que não existe, de forma sistematizada, nenhum tipo de actividades formativas transculturais, mas manifesta a sua vontade e interesse em incluir esta vertente nas actividades do centro de mobilidade global.

À questão que tipo de actividades formativas o grupo Teksid assegurou, de forma a preparar o expatriado para a missão internacional, as respostas dos expatriados foram, genericamente nada em particular, à excepção das três respostas que de seguida transcrevemos: a resposta de um expatriado no Brasil “Nada de realmente específico, apenas uma introdução geral ao plano da função.”; a resposta de um expatriado no México “Períodos curtos em diferentes áreas de filiais, e especificamente no departamento de qualidade, uma vez que ia trabalhar na área da qualidade.”. Por fim, a resposta de um expatriado na China: “Nada antes de partir, mas estive um ano inteiro numa posição mais fácil antes de assumir a responsabilidade total”.

No que diz respeito à sistematização de dados sobre a formação que decorre nas filiais, o responsável pela área de organização e desenvolvimento referiu que a solicitação desses dados prende-se mais com o objectivo de responder às necessidades do relatório de sustentabilidade social do que com um controlo efectivo, nomeadamente de custos, uma vez que o orçamento geral, que inclui o orçamento para a formação, é seguido mensalmente. A técnica na área de organização e desenvolvimento acrescentou, na sua entrevista, que a sistematização dos dados solicitados, relativos à formação, não especifica a formação de expatriados por não ser considerada relevante a análise desses dados em particular.

Toda a formação realizada em cada filial é reportada mensalmente para a sede do grupo Teksid, através do documento “spese di formazione: budget” com menção dos diferentes níveis (operários, ‘impiegati’⁸, técnicos e técnicos especialistas e directores), custo, número de dias e número de participantes, dividido pelas áreas: cursos institucionais, línguas, automação, competência profissional (produção, compras, logística, engenharia de produto, finanças, vendas e marketing, recursos humanos, qualidade, informação tecnológica, legislação, auditoria interna), competência de gestão, ambiente e segurança. O documento que serve de base a esta sistematização de dados não prevê

⁸ Designação interna que corresponde ao ‘top management’.

qualquer seguimento específico da formação ministrada aos expatriados o que corrobora a falta de atenção que este assunto merece por parte do grupo Teksid.

6. Compensação

Foi possível observar que os contratos assinados com os expatriados obedecem a uma estrutura normalizada contendo a seguinte informação: o valor de remuneração bruta anual processada, de acordo com as regras e normas legais do país de acolhimento; o número de dias de férias remunerado corresponde pelo menos a igual número que o expatriado teria no país de origem; valor da indemnização por deslocação ao estrangeiro; as condições do reembolso mensal líquido de despesas com habitação escolhida pelo expatriado, mas sujeita a aprovação pela empresa de acolhimento; a forma de contribuição nas despesas com mobiliário; a forma de contribuição com despesas escolares desde a pré-primária ao secundário (idade indicativa entre 3 e 19 anos); o pagamento de despesas de viagens entre o país de origem e o país de acolhimento (uma vez por ano), para o expatriado e família; o pagamento das despesas de hotel, no máximo, uma semana antes da partida e um mês após a chegada ao país de acolhimento; o pagamento do subsídio para despesas de deslocação de residência. Não obstante, as condições definidas nas diferentes cláusulas contratuais diferem de expatriado para expatriado, sendo resultantes de uma pré-negociação entre o candidato a expatriado e o vice-presidente das operações e o vice-presidente dos RH sendo, posteriormente, apresentado pelo departamento de RH o contrato para o expatriado o assinar.

Do pacote de compensação internacional definido para os expatriados do grupo Teksid fazem parte os seguintes componentes (Parker & Janush, 2001; Suutari & Tornikoski, 2000): salário base, subsídios e seguros. O salário base não reflecte o mesmo nível de pagamento para uma posição comparável no país de acolhimento, e mesmo comparativamente com o país de origem tende a estar inflacionada. Assim, constatou-se que a definição do salário base é, normalmente, resultado de uma negociação individual.

Em termos de subsídios é possível identificar os seguintes:

- Subsídio de expatriado resulta de uma negociação individual e não da aplicação de uma determinada percentagem sobre o salário base como muitas empresas o fazem. Para além disso, não foi possível aferir, de forma clara, qual a relação de causalidade entre este subsídio e o tipo de missão, sua duração e adversidade no momento (Dowling et al., 1994; Helms & Crowder, 1994). Este subsídio

é pago em intervalos regulares durante a duração da missão – quando iniciam a função, e posteriormente uma vez por ano durante a missão e no fim da missão (Parker & Janush, 2001).

– Subsídio de alojamento é gerido pela empresa de acolhimento, não existindo um valor máximo e mínimo (Schell & Solomon, 1997). Neste caso, a preocupação existente é que o valor do arrendamento não ultrapasse demasiado o valor médio do mercado.

– Subsídio de educação, neste caso o grupo Teksid permite que o expatriado seleccione o estabelecimento de ensino que lhe parece mais adequado para a educação dos seus filhos, o que constitui um factor motivacional.

– Subsídio de carro é aplicável apenas para posições de ‘top management’, sendo que neste caso os expatriados não têm um tratamento especial, uma vez que de acordo com a política de viaturas de serviço do Grupo Teksid, as posições de ‘top management’ têm direito a viatura de serviço.

– Subsídio de dupla carreira aplica-se nos casos em que na família expatriada ambos têm a sua própria carreira. Nestes casos, o Grupo Teksid incrementa, via negociação individual, o salário base de forma a compensar o expatriado pela perda do salário do cônjuge (Harvey & Buckley, 1998; Pellico & Stroh, 1997; Reynolds & Bennett, 1991).

– Subsídio de viagens entre o país de origem e o país de acolhimento e vice-versa está previsto para todos os expatriados, no entanto a definição da sua periodicidade e a classe do voo (económica, executiva) é resultante de negociação individual.

Em termos de seguro/benefícios pontuais, os expatriados são enquadrados nos seguros existentes na empresa de origem e continuam com os que eram aplicados no país de origem, à excepção das situações de sobreposição em que prevalece o mais favorável ou de mais fácil aplicação, como por exemplo o caso do seguro de saúde.

Relativamente à gestão de impostos e de forma a garantir a sua maior eficácia em termos de remuneração dos seus trabalhadores internacionais (Dowling et al., 1994), o grupo Teksid dispõe dos serviços da KPMG, já que os impostos representam uma parte muito significativa dos custos da empresa com expatriados. Em termos de abordagens de impostos, o grupo Teksid enquadra-se não na abordagem mais usada pelas multinacionais (abordagem de equalização de impostos), mas sim na abordagem protecção de taxas, pois a empresa paga o excesso das taxas estrangeiras do expatriado em relação às taxas do país de origem, no caso das primeiras ultrapassarem o valor das últimas (Black et

al., 1999; Briscoe, 1995; Dowling et al., 1994; Holleman, 1991; Schell & Solomon, 1997; Stuart, 1991). Relativamente à taxa social, os expatriados continuam com o seu sistema de taxa social no país de origem de forma a não serem penalizados na contabilização para a sua pensão.

À questão quem definiu o pacote de compensação, a maioria dos expatriados inquiridos respondeu que foi feita conjuntamente por eles e o departamento de RH. As duas respostas excepcionais foram: “Equipa de negociação liderada pelo meu chefe funcional, os RH e eu.”, “Pessoalmente”. Por sua vez, o responsável pelo centro de mobilidade global afirmou, aquando da sua entrevista, que a definição em termos salariais é da responsabilidade da empresa local. Nesta afirmação está subjacente uma abordagem do país de acolhimento. No entanto, o entrevistado refere que existe apenas uma excepção com os expatriados na China em que os valores salariais são definidos na sede, daí existir um misto entre a abordagem do salário do país de acolhimento e a abordagem do salário do país de origem, mas conclui que a mais utilizada é a abordagem do país de acolhimento.

Para além disso, quando os expatriados foram questionados sobre as quatro coisas mais importantes no pacote global de compensação na missão internacional, são referidas: salário (líquido), carreira, casa e viagens (número, classe), carro, seguro de saúde e vida, escola para as crianças e pacote de reforma. Foi possível observar que no caso dos expatriados na Funfrap, S.A., no geral valorizavam sobretudo o salário e casa e, no caso dos expatriados com filhos, a escola.

Na opinião do responsável pelo centro de mobilidade global a opção dos trabalhadores pela expatriação prende-se muito com questões de carreira. Assim, a parte financeira é tão importante quanto a parte não financeira, sendo preocupação da Fiat diminuir a parte financeira. No entanto, quando os expatriados foram inquiridos sobre o peso das condições financeiras na decisão final, todos os expatriados afirmaram que teve peso, à excepção de um expatriado, no México, que respondeu: “Não foram muito importantes na altura, mas tornam-se cada vez mais importantes à medida que nos tornamos mais velhos.”. Para além disso, em termos da percentagem de aumento na compensação e benefícios, em consequência da missão, os expatriados responderam na sua maioria 100 por cento, à excepção da resposta “Não muito, no início.”

6.1 Nas filiais

Quando se considera, no geral, o alinhamento do sistema compensatório com o contexto organizacional, o grupo Teksid enquadra-se na estratégia adaptadora, já que as suas diferentes filiais geram diferentes esquemas de compensação e o sistema de compensação praticado em cada filial é ajustado ao contexto local em que essa filial opera (Bloom et al., 2004). Não obstante, o plano de

mérito que iremos abordar no ponto 6.1.1 é a evidência de que neste caso as filiais adoptam o sistema definido pela sede, o que mais uma vez sublinha a especificidade do grupo Teksid e a dificuldade de integrá-lo numa caracterização inequívoca.

Já quando se considera o modo como a multinacional responde às pressões locais experimentadas em cada filial, o grupo Teksid assume uma resposta conformadora, visto que opta por um ajustamento do sistema compensatório às pressões locais, nomeadamente via legislação local impositiva (e.g., legislação sobre salário mínimo) e da necessidade da empresa se enquadrar no mercado de trabalho local (salários competitivos face às empresas circundantes. Por exemplo, no caso da Funfrap, SA traduzia-se na pressão face ao pacote salarial oferecido na CACIA Renault).

Em termos práticos, foi possível observar que é anualmente enviado para a sede do grupo Teksid um documento relativo a todos os colaboradores, incluindo os expatriados, contendo a seguinte informação: país; moeda local, taxa de câmbio, previsão de inflação, custos de trabalho orçamentado, média de rendimento anual líquido, salários na moeda local, salários em euros, aumento obrigatório, aumento diferenciado, aumento total anual.

6.1.1 Plano de mérito

Foi possível observar que, desde 2006, o grupo Teksid tinha implementado um plano de mérito para ser aplicado a todas as suas empresas e respectivas filiais. Este programa assumiu como objectivos dar suporte à criação de uma sólida cultura de desempenho e disponibilizar recompensas competitivas para um sustentado desempenho. Através de documentação consultada, pudemos ainda constatar que os princípios fundamentais do plano de mérito são dois. O primeiro é relacionar a remuneração ao desempenho através da diferenciação de bónus, baseados em resultados individuais e em liderança/comportamento. Estes bónus serão atribuídos aos colaboradores que revelaram desempenhos de topo e/ou que possuam competências críticas/conhecimento. O segundo objectivo é manter uma posição competitiva de remuneração no mercado de trabalho para reter e atrair talentos.

Nos casos em que o desempenho é médio ou acima da média, as acções possíveis são aumento da base salarial ou pagamento de prémios excepcionais. Este plano de mérito abrange os dirigentes, ‘impiegati’/‘top management’ e expatriados, sendo que, novamente, os expatriados não têm qualquer enquadramento específico neste plano de mérito. Assim, resumidamente apresentamos o plano de mérito na tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Plano de mérito

Posição do colaborador na faixa salarial				
Desempenho	Distribuição	Segmento baixo	Segmento competitivo	Segmento acima
Acima da média	10%-20%	Dar prioridade a adaptar a base do salário à média do mercado (Objectivo: 12%)	Manter a posição competitiva de mercado (Objectivo: 8%)	Atribuição altamente selectiva de prémio ou aumento da base salarial.
Média	65%-70%	Adaptar ao mercado com o passar do tempo (Objectivo: 5%)	Prémio com atribuição selectiva ou aumento da base salarial (Objectivo: 3%)	Atribuição de prémio apenas excepcionalmente.
Abaixo da média	15%-20%	Nenhuma acção em termos salariais		

Documentação interna do grupo Fiat

Em termos práticos, o colaborador é posicionado no segmento baixo, segmento acima ou no segmento competitivo de acordo com o seu desempenho (acima da média, médio, abaixo da média), o que dá origem a aumento salarial, atribuição de prémio ou a nenhuma acção em termos salariais. Sendo que para a distribuição dos colaboradores nos diferentes níveis de desempenho e segmentos foi definida uma distribuição expectável, bem como definido um objectivo em percentagem de aumento salarial ou atribuição de prémio. Neste último caso, a percentagem de prémio é calculada tendo em conta o salário.

7. Adaptação transcultural

O responsável pelo centro de mobilidade global refere que a adaptação não é, nem avaliada, nem monitorizada e que, normalmente, os expatriados regressam antes do tempo apenas por uma situação excepcional (drama pessoal), não significando isso que não haja sucesso. Por sua vez, o vice-presidente dos RH defende que a adaptação geralmente não é um problema, e que as excepções são geridas individualmente de forma a não repercutirem efeitos negativos, quer para a organização, quer para o indivíduo.

Não obstante, no geral, os expatriados inquiridos sentiram dificuldades, principalmente, os expatriados em países com grande distanciamento geográfico e cultural, como por exemplo os Italianos expatriados na China. As respostas diferenciadas foram “Nenhumas dificuldades especiais, excepto a aprendizagem da língua; “ Poucas, parte esperadas, parte inesperadas, mas senti como um desafio interessante.” Em termos de adaptação geral, situação no trabalho e relacionamento com os habitantes

do país de acolhimento, no geral os expatriados inquiridos responderam não ter sentido grandes dificuldades, e quando foram sentidas dificuldades estavam relacionadas com questões da língua e culturais, nomeadamente ao nível da interacção com os locais. As relacionadas com o âmbito do trabalho diziam respeito à falta de ritmo de trabalho e desconhecimento de algumas regras organizacionais inter-relacionadas com a cultura, na integração na empresa e relacionamento com os colegas de trabalho.

Relativamente aos expatriados na Funfrap, SA, foi possível observar que a sua adaptação, no geral, não pressupôs grandes dificuldades. Sendo que as mais notórias foram inicialmente em termos linguísticos, mas acabaram por, passado cerca de 6 meses, serem atenuadas e encaradas como uma aprendizagem mútua, em que, por exemplo, os portugueses procuravam aprender italiano e os italianos procuravam aprender português. A comida, em especial o peixe, era apreciada pelos expatriados na Funfrap, SA.

Em termos temporais, os expatriados em países de maior distanciamento geográfico e cultural começaram a sentir dificuldades imediatamente ou durante a primeira semana. Os restantes, apenas algumas semanas depois, ou no início do segundo mês. As dificuldades deixaram de incomodar cerca de 9 a 12 meses. Os expatriados na China, no geral, responderam de forma diferenciada ao inquérito: “Quando descobri como lidar com uma cultura diferente”; “Ainda não deixaram de incomodar: as grandes diferenças na cultura, língua, hábitos ainda existem, mesmo se a minha família e eu estejamos cada vez mais habituados. Algumas vezes é divertido. “

À questão sobre o que é que os expatriados tinham feito para superar essas dificuldades, as respostas foram diversificadas: ajuda de um intérprete local, falar com colegas de trabalho e colegas expatriados com experiência no país, compreender a nova cultura e participar em actividades locais, ajuda de um psicólogo para os filhos, conhecer a realidade sócio-laboral do país e perceber exactamente o que deles era esperado, aprender a língua do país de acolhimento. Da parte da empresa, segundo os expatriados inquiridos, a ajuda para superar as dificuldades de adaptação cingiram-se a nada em concreto, à excepção da disponibilização de um intérprete local, relacionado com os expatriados na China.

Já ao nível das sugestões por parte dos expatriados inquiridos, em termos do que a empresa pode fazer no futuro para ajudar os expatriados, são diversas as sugestões dadas pelos expatriados inquiridos: formação linguística; antes de se chegar ao novo país, informação histórica e cultural sobre a actualidade do país de acolhimento, para o expatriado e família; proporcionar uma visita prévia ao país e empresa de acolhimento; encontro anual dos expatriados de forma a facilitar a troca de experiências; “Existência de um coach/mentor alocado aos expatriados. Formalizar a nossa função, objectivos

claros.“. Relativamente a esta última questão, o responsável pelo centro de mobilidade global considera, igualmente, importante que os objectivos dos expatriados sejam claramente comunicados à organização de acolhimento, para que a integração de cada um dos elementos “externos” à mesma se faça de forma eficaz e eficiente, criando um clima de confiança e em que se otimiza a sinergia cultural.

Os expatriados inquiridos sugerem que no caso de dificuldades de adaptação, os futuros expatriados devem evitar ter os hábitos anteriores, aprender a língua, estudar a cultura e a actualidade do país de acolhimento, viver a experiência como um desafio, saber-se situar em termos de instituições como hospitais e lugares de rotina quotidiana como supermercados, restaurantes. Os expatriados na China sublinharam com mais detalhe a importância de “estar preparado para agir em situações críticas (números de telefone de pessoas que podem ajudar, moradas, ter cópias dos nossos documentos, ter uma fonte de dinheiro, ...); saber um pouco sobre a cultura e história do país de acolhimento irá ajudar a compreender os hábitos e também na comunicação”; “Tentar interagir com os locais, aprender a sua língua o mais rapidamente possível, adaptar-se ao seu ritmo de vida, aprender sobre a sua cultura.”; “Tentar conhecer diferentes expatriados, principalmente que tenham estado no mesmo país da nossa missão.”; “Fazer uma visita prévia ao país e empresa de acolhimento, eventualmente acompanhado da família que se vá deslocar”; “Perceber muito bem qual o âmbito da função que está em causa, de quais os objectivos a alcançar, dispor do máximo de informação possível sobre a empresa de acolhimento.”

Relativamente à adaptação da família, os expatriados que se deslocaram com a família tiveram alguns problemas de adaptação a novas rotinas, cultura e língua, principalmente a países com maior distanciamento cultural e linguístico, como é o caso da China. No caso dos expatriados que foram acompanhados dos filhos, foram mencionados alguns problemas relacionados com a adaptação à escola. Foi possível observar que um filho de um expatriado em Portugal passou por diversos problemas no colégio internacional que frequentava, causados por grandes dificuldades de integração. Neste caso, o departamento local de RH foi acompanhando informalmente a situação, uma vez que a sede não prevê qualquer tipo de apoio psicológico aos filhos dos expatriados.

8. Suporte

De acordo com o documento “Regras de mobilidade internacional do Grupo Fiat (2006)”, o centro de mobilidade global suporta os expatriados a diferentes níveis: aspectos de gestão e aspectos administrativos. Os aspectos de gestão dizem respeito ao facto de o expatriado permanecer sob a competência do departamento local RH, o qual é responsável pelos aspectos de gestão e dos aspectos

resultantes da relação laboral entre o expatriado e a empresa de acolhimento. Os aspectos administrativos prendem-se com o facto do centro de mobilidade global ser o interface dos expatriados para todos os aspectos administrativos, através da figura do cliente chave ('key client') dedicado à filial respectiva. O cliente chave manterá constantemente actualizado o departamento local de RH da empresa, em relação a todas as questões do expatriado.

Ainda, através do mesmo documento, foi possível verificar que a explanação da proposta ao candidato a expatriado é da responsabilidade do departamento local de RH. Os colaboradores Teksid estrangeiros expatriados em Itália e os Italianos de partida para o estrangeiro poderão beneficiar de uma reunião ilustrativa com o próprio cliente chave. Para os restantes expatriados, com o acordo prévio do responsável do centro de mobilidade global, poderá ser consentida a participação do cliente chave para ajudar o departamento de RH na exposição da proposta. A partir do momento que a proposta é aceite pelo candidato, o departamento local de RH deve enviar, via e-mail, a confirmação ao cliente chave, o qual providenciará a emissão dos documentos necessários. Não obstante, o observado não corrobora o documentado, uma vez que foi possível observar na filial Funfrap, S.A. que o departamento de RH da sede envia para a filial o contrato já assinado pelo expatriado seleccionado, não tendo existido nenhuma intervenção por parte do cliente chave do centro de mobilidade global. Neste caso importa realçar, novamente, que o centro de mobilidade global foi apenas criado em 2009 e de ainda não existirem práticas homogéneas a este nível.

Já o vice-presidente dos RH defende que o suporte ao expatriado deve ser progressivamente menos focado nas questões financeiras e mais focado em questões como apoio em aconselhamento fiscal, e outras que eliminam ou diminuem eventuais impactos negativos da expatriação e que deverão ser definidas para cada caso em particular. Por conseguinte, quanto ao suporte não financeiro, o responsável pela área de organização e desenvolvimento considera de extrema importância o acordo do grupo Fiat com a KPMG, em termos de consultoria fiscal, de forma a dar suporte a todos os expatriados em matérias fiscais. Através do documento "Acordo grupo Fiat e KPMG" foi possível constar que o mesmo prevê sessões de consultoria pré-partida e após chegada, resposta a notificações de autoridades fiscais e sessão pré-repatriação. Foi possível observar que o apoio prestado pela KPMG, no caso dos expatriados na Funfrap, S.A. era extremamente importante pois existiam constantemente dúvidas do foro fiscal e os esclarecimentos provenientes de uma organização com a reputação da KPMG transmitia segurança e permitia que os expatriados se focalizassem na sua missão.

Ainda a propósito do suporte, no caso dos expatriados na Funfrap, S.A. passou por apoio na procura e selecção de casa, tratar de documentos como emissão de cartão de contribuinte, emissão de cartão de saúde, legalização de veículo automóvel, entre outras.

9. Gestão do desempenho

A propósito da gestão de desempenho dos expatriados, é possível identificar que o grupo Teksid procura equilibrar objectivos ‘hard’, tais como lucro, volume de vendas, unidades produzidas e rotatividade e os objectivos ‘soft’, tais como liderar pessoas e liderar a mudança.

Assim, à questão se o seu desempenho era avaliado, os expatriados responderam todos afirmativamente e, de seguida, à questão sobre a forma como foram avaliados, praticamente todos mencionaram o programa da Fiat - gestão do desempenho e liderança, à excepção de um expatriado que mencionou: “Na base de resultados vs objectivos de alguns KPI (económicos, técnicos)”, o que pode ser explicado pelo facto do programa gestão do desempenho e liderança, em 2009, não estar em vigor em todos os países.

Quanto à pergunta sobre quem assumia o papel de avaliadores, os expatriados inquiridos responderam, no geral, que a sua avaliação era feita pela sua chefia directa e o chefe funcional. Através das respostas dos inquiridos foi, ainda, possível constatar que os expatriados não são avaliados de forma específica, integrando-se nos mesmos parâmetros definidos no programa P.L.M. Já no âmbito da definição de avaliadores qualificados de Suutari e Tahvanainen (2002), não podemos afirmar que os avaliadores no grupo Teksid sejam qualificados, essencialmente, porque não possuem formação em observação e comunicação, de forma a reportar o que vêem e porque nem todos os avaliadores observam o desempenho, pelo facto de não estarem em contacto diário ou assíduo com o expatriado apesar de conhecerem os objectivos do avaliado.

Assim, do observado destacamos que, no geral, a gestão do desempenho dos expatriados caracteriza-se pelo facto dos objectivos serem definidos pelo responsável hierárquico e responsável funcional (este último, no caso de existir); os avaliadores não terem nenhuma qualificação ou formação específica para o exercício dessa responsabilidade; e, por fim, é igualmente prática a existência de pelo menos dois avaliadores, um local e o da sede. Em termos da periodicidade da avaliação do desempenho, os expatriados inquiridos responderam, unanimemente, anual.

9.1 Programa P.L.M.

O programa P.L.M é aplicado, de acordo com a designação interna, aos dirigentes, técnicos especialistas e expatriados. Acresce que este programa de avaliação para além de não ser específico dos expatriados, não possui adaptações aos mesmos. Assim, estes grupos de trabalhadores são avaliados, anualmente, através desta plataforma global integrada, que é comum ao grupo Teksid. Esta avaliação é a única que é reportada à sede do grupo Teksid, sendo que as avaliações realizadas aos restantes níveis hierárquicos são apenas analisadas pela filial. Este programa assenta em duas vertentes: avaliação da liderança e avaliação de objectivos individuais. A avaliação da liderança remete para as competências dos avaliados ao nível da gestão da mudança e gestão de pessoas. Já relativamente à avaliação de objectivos individuais, importa referir que eles são definidos localmente, à excepção dos objectivos do director geral, os quais são definidos pelo responsável da área ao nível do grupo Teksid.

Este programa procura reconhecer a centralidade do papel de líder no processo de mudança, melhorar a cultura de avaliação dos gestores e responsabilizar os gestores na gestão e desenvolvimento das pessoas. O P.L.M. integra os resultados em termos do cumprimento dos objectivos individuais, da avaliação de desempenho e do plano de desenvolvimento. Assim, o processo P.L.M. começa com a definição de objectivos individuais pelo gestor e colaborador, como no exemplo abaixo (Tabela 5.2).

Tabela 5.2 – Definição de objectivos individuais

Descrição dos objectivos	Meta	Resultados alcançados
Índice de absentismo	2%	Elevado
Diminuição dos custos do departamento logístico	10%	Médio
Aumentar o n.º de sugestões	30%	Baixo

Documentação interna do grupo Fiat

Posteriormente, é feita uma avaliação do desempenho, em termos de liderança, a dois níveis diferentes: liderar pessoas e liderar a mudança. Enquanto liderar pessoas pressupõe: ajudar a pessoa a superar os seus próprios limites e garantir a sua liberdade de acção; partilhar a informação; assumir a sua responsabilidade e pretender o mesmo dos outros; pretender partilhar e premiar os sucessos; gerar optimismo, através de uma visão orientada para o cliente; ter a coragem de fazer coisas difíceis; construir a melhor equipa e desenvolver líderes; e, por fim, tratar todas as pessoas com dignidade e igualdade. Já liderar a mudança implica: amar a competição; trabalhar por descontinuidade; viver com

paixão os próprios objectivos; ter a energia para obter os resultados; realizar o que se promete; simplificar; decidir e agir rapidamente; agir com integridade.

Os objectivos individuais e o desempenho são avaliados segundo a escala elevado, médio e baixo, tendo em consideração as definições respectivas (Tabela 5.3). Relativamente ao desempenho, após a avaliação de cada nível e seus pressupostos, resulta uma avaliação global de desempenho que utiliza a mesma escala.

Tabela 5.3 – Avaliação do desempenho

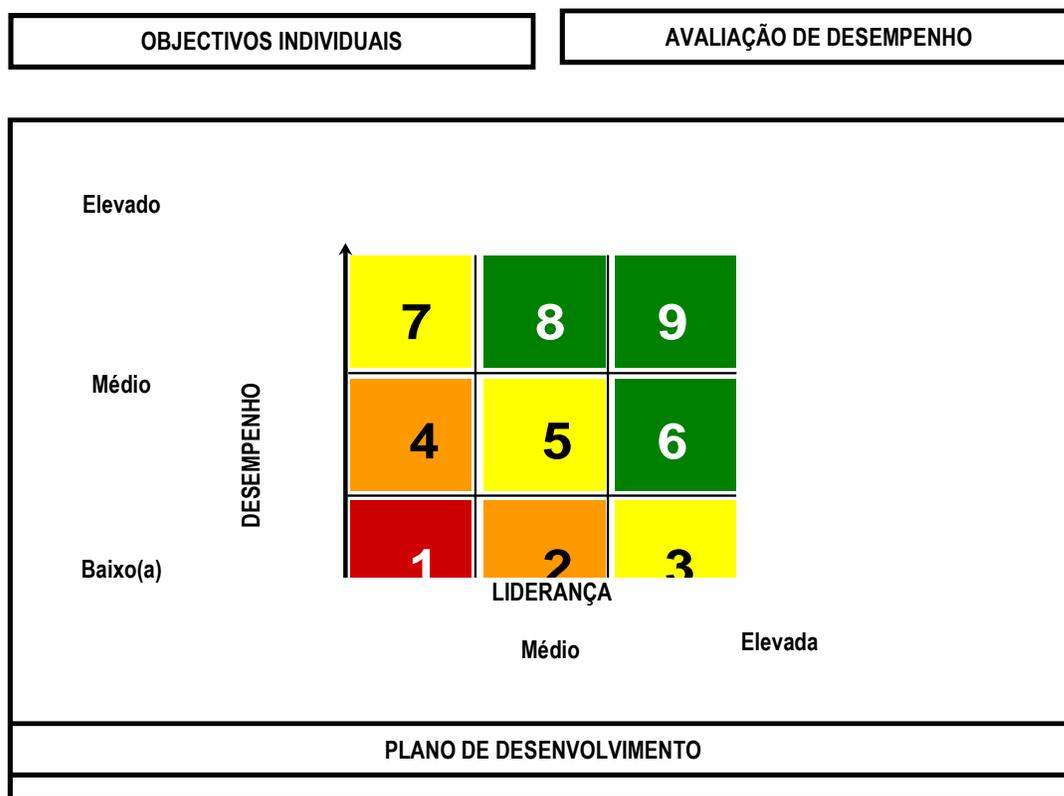
Posicionamento Geral	Definição
Falhou	Não foi de encontro às expectativas
Baixo desempenho	Parcialmente foi de encontro às expectativas
Médio desempenho	Foi de encontro às expectativas
Elevado desempenho	Excedeu as expectativas

Avaliação global de desempenho	Média
---------------------------------------	-------

Documentação interna do grupo Fiat

Por fim, é definido o plano de desenvolvimento que é constituído pelas aspirações profissionais, bem como pelo interesse do colaborador em termos de mobilidade (dentro do país ou no estrangeiro ou nenhuma), tendo que ser preenchidos os seguintes campos: (1) necessidade de desenvolvimento, ou seja, qualquer aspecto de desempenho e liderança que não está a ir ao encontro das expectativas e que precisa de ser melhorado. Para isso são redefinidos novos objectivos e expectativas de liderança, ou especificada alguma necessidade de crescimento profissional; (2) prioridade de cada necessidade de desenvolvimento, diferenciando entre prioridade elevada, média e baixa; (3) tipo de acção, por exemplo, formação e ‘coaching’; (4) acção concreta a tomar, como por exemplo, curso avançado de inglês; (5) quem irá coordenar a acção em causa; (6) data limite para a realização da acção. Da sistematização destes resultados, quer em termos do cumprimento dos objectivos individuais, quer da avaliação de desempenho é definido um plano de desenvolvimento.

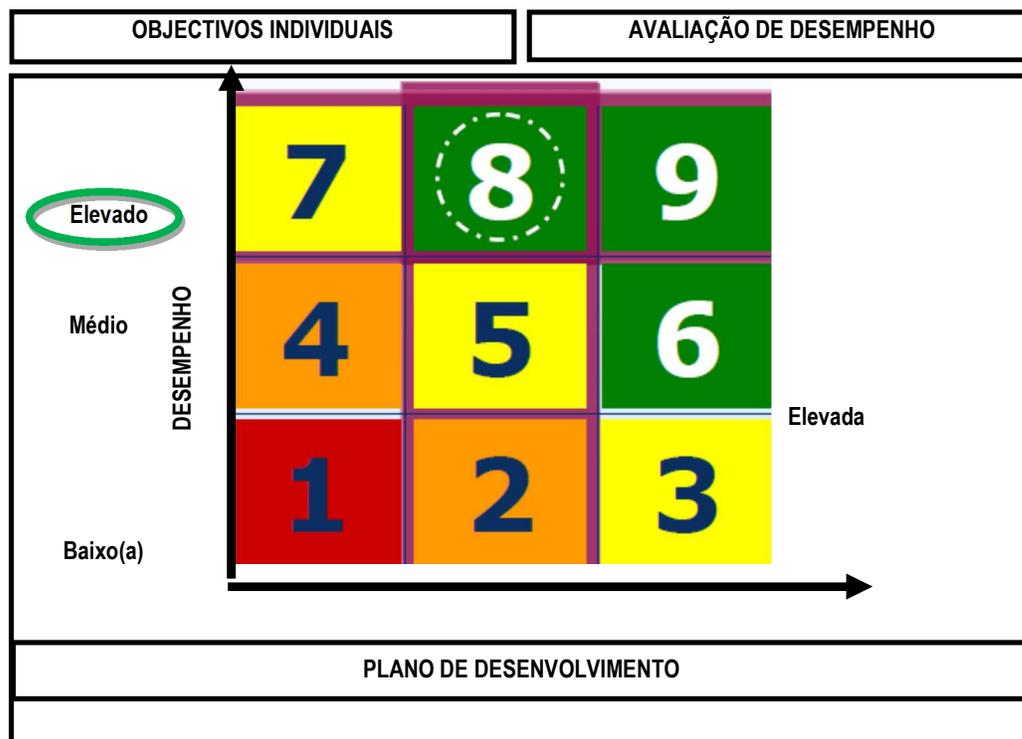
Figura 5.1 – Matriz de desempenho e liderança



Documentação interna do grupo Fiat

Da sistematização destes resultados, quer em termos do cumprimento dos objectivos individuais, quer em termos de avaliação de desempenho os avaliados são posicionados na matriz em diferentes posições (Figura 5.2). A posição 1 pressupõe a cessação do vínculo com o colaborador, as posições 2 e 4 não pressupõe plano de desenvolvimento, mas uma atenção especial deve ser dada ao histórico da avaliação de desempenho, de forma a evitar no futuro situações irreversíveis. As posições 3, 5, 7 pressupõem plano de desenvolvimento e identificam profissionais extremamente qualificados ou com grande potencial. Finalmente, as posições 6, 8 e 9 pressupõem igualmente plano de desenvolvimento e identificam as pessoas a promover e pessoas críticas à filial/grupo Teksid. Assim, a título de exemplo, visualizemos na figura 5.2 um avaliado na posição 8, ou seja ao nível de desempenho tem um nível elevado e ao nível da liderança foi enquadrado no nível médio. Assim, o seu plano de desenvolvimento deve focalizar, especialmente, a vertente liderança, nos pressupostos com pontuações inferiores (e.g., partilhar e premiar os sucessos; e decidir e agir rapidamente).

Figura 5.2 – Exemplo do posicionamento de um avaliado na matriz P.L.M.



Documentação interna do grupo Fiat

9.2 Gestão de carreiras

Decidimos abordar a ferramenta do ‘job posting’, pois apesar de não ser algo de exclusiva utilização por parte dos expatriados, consideramos que constitui uma ferramenta importante no incremento da mobilidade internacional.

Em termos de gestão de carreiras, das várias acções possíveis como ‘job posting’, ‘career path’, revisão anual de desempenho, ‘fast track programs’, aconselhamento individual de carreira, testes de carreira, ‘coaching’ e mentoria, ‘assessment centers’, workshops de planeamento de carreira, apenas observamos ‘job posting’ e revisão anual de desempenho (discutida no ponto 8). Quanto ao ‘coaching’ e mentoria o responsável pelo centro de mobilidade global reconheceu que gostaria de incluir no seu centro de mobilidade global actividades de ‘coaching’ e mentoria, mas que apenas possuía propostas de empresas da área, sem ter havido uma decisão final a este nível. Já o vice-presidente dos RH, apesar

de igualmente reconhecer a importância destas actividades, defende que as mesmas deveriam ser geridas pelo departamento local de RH.

O grupo Teksid, por directrizes do grupo Fiat, decidiu, em Novembro de 2008 implementar, internamente, a ferramenta 'job posting'. O 'job posting' surge com três objectivos principais, designadamente, aumentar as oportunidades de desenvolvimento, facilitar a mobilidade entre empresas do grupo e, por fim, dar ao colaborador um controlo crescente sobre as suas escolhas profissionais. Trata-se de uma nova oportunidade para todos os colaboradores (excluindo os directores gerais) utilizarem uma ferramenta 'web', partilhada por todas as empresas do grupo Fiat, em que podem visualizar e inscreverem-se não só nas vagas de emprego existentes na empresa respectiva, mas também nas vagas existentes em todo o grupo Fiat. Desde Novembro de 2008, o sistema interno de 'job posting' inclui posições em aberto em França, Inglaterra, Alemanha, Polónia, Espanha e Portugal, estando acessível no endereço jobposting.fg.local.

Devido à crise mundial, com graves repercussões ao nível da indústria, nomeadamente automóvel, foi decidido em Fevereiro de 2009 suspender esta ferramenta, não tendo sido possível observar durante muito tempo a sua utilidade. Não obstante, a filial portuguesa divulgou uma posição de Director de Qualidade, não tendo recebido qualquer candidatura o que poderá ser um sinal, ainda que pouco consistente, da pouca atractividade da filial portuguesa no mercado global.

A este propósito, o vice-presidente dos recursos humanos perspectiva o 'job posting' como uma ferramenta importante, uma vez que constitui uma oportunidade para os indivíduos expressarem a sua vontade de crescerem profissionalmente, embora admita que inicialmente não será uma ferramenta fácil de gerir em termos de expectativas criadas. O responsável pela área de organização e desenvolvimento referiu que o surgimento da ferramenta 'job posting' traduz o esforço do grupo Fiat e, por inerência, do grupo Teksid, para darem oportunidade aos colaboradores de partilharem, formalmente, as suas ambições em termos de carreira. Por fim, a técnica na área de organização e desenvolvimento reforça a importância do 'job posting' e também do P.L.M. enquanto oportunidades importantes de os candidatos, de mais elevado potencial, serem apresentados ao primeiro nível de gestão do grupo Teksid, e por conseguinte, terem acesso a outras oportunidades de carreira, designadamente internacional.

Por conseguinte, através de documentação interna, foi possível verificar que o grupo Fiat pretende que o processo decorra num contexto de diálogo transparente e cooperação entre os responsáveis e os colaboradores, em que cada um assume responsabilidades distintas.

Assim, os comportamentos esperados, durante as diferentes fases do processo, são os explicitados na tabela 5.4.

Tabela 5.4 – Comportamentos esperados dos diversos intervenientes no processo *job posting*

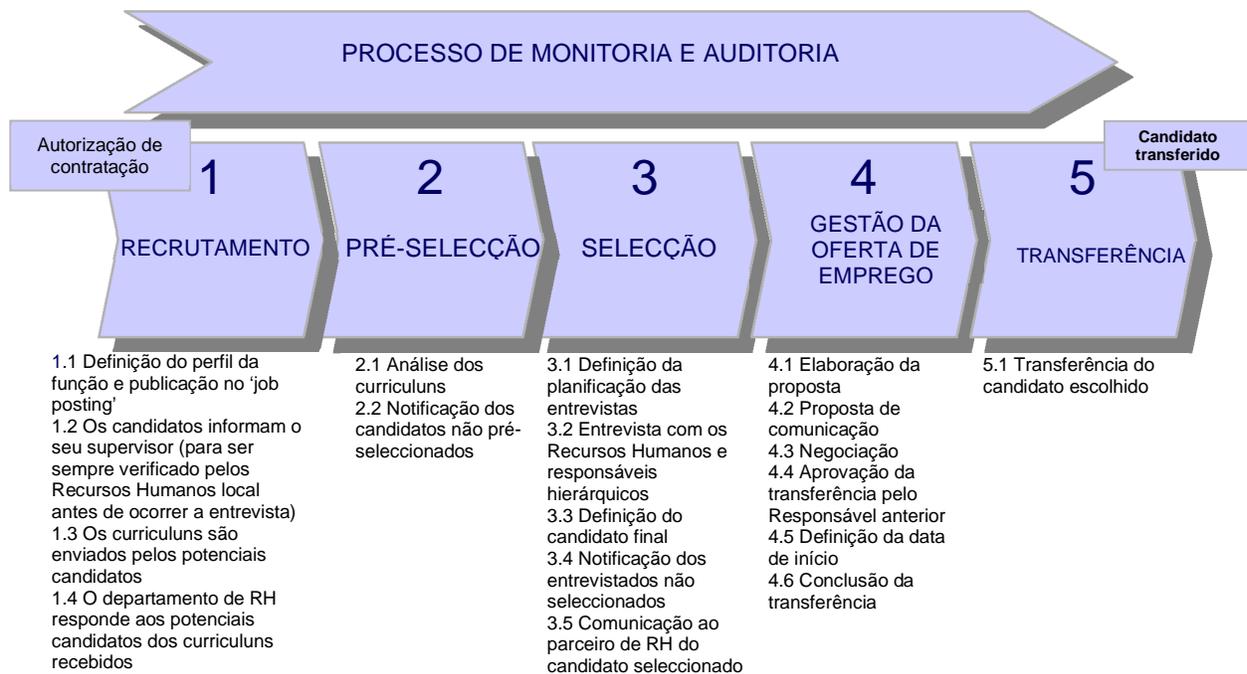
	Aplicação	Entrevista	Oferta
Colaborador	Informa o actual responsável	Compreende claramente se as suas competências se adequam à posição	
Actual Responsável	Apoia o colaborador		Apoia o colaborador
Novo Responsável		Feedback transparente	
Departamento RH	Disponível para ajudar no processo		

Documentação interna do grupo Fiat

Assim, o colaborador é responsável pelas suas escolhas profissionais numa perspectiva proactiva, enquanto o responsável actual e o novo responsável devem ajudar o colaborador nas suas escolhas como ‘coaches’. Por sua vez, o departamento de RH suporta obrigatoriamente o processo.

Na documentação consultada é ainda referido que as vagas existentes estão abertas, em alguns casos, interna e externamente em simultâneo, mas durante a fase de pré-selecção é dada prioridade aos colaboradores internos. As principais etapas do processo são salientadas na figura 5.3.

Figura 5.3 – As principais etapas do ‘job posting’



Documentação interna do grupo Fiat

Assim, no âmbito desta ferramenta, os directores gerais e todos os colaboradores que não estejam na sua actual posição pelo menos há 12 meses, não estarão em condições para responder a uma nova função. Para além disso, os candidatos são aconselhados a informar o seu supervisor antes de concorrerem a uma nova função e todas as transferências têm que ser discutidas com o departamento local de RH, o colaborador, o actual responsável e o novo responsável. Por fim, a ferramenta interna de 'job posting' é gerida pelo departamento local de RH, que publica as vagas e suporta o processo.

A propósito de carreira internacional, o responsável pelo centro de mobilidade global referiu que os maiores constrangimentos a este nível são expatriar problemas e não pessoas e que, muitas vezes, acontece expatriar pessoas com problemas. Acrescenta ainda que a retenção é importante para o desenvolvimento do negócio, e que a maioria dos expatriados quando regressa continua na organização numa boa posição. Contudo, considera difícil estabelecer a relação entre o êxito alcançado pelos profissionais e a expatriação.

9.3 Na Funfrap, S.A.

De forma a ser mais facilmente perceptível a prática de gestão de desempenho existente nas filiais, iremos apresentar o exemplo da filial portuguesa. Assim, no caso específico da filial portuguesa Funfrap, S.A., foi possível observar que tem uma perspectiva integrativa, já que é utilizado um misto

de políticas de avaliação de desempenho: avaliação de desempenho baseada no país de origem e baseada no país de acolhimento. Por conseguinte, na Funfrap, S.A., os colaboradores são avaliados de forma diferenciada, de acordo com o nível hierárquico.

Assim, no caso dos operários e quadros, e utilizando a terminologia de Shen (2005), a Funfrap, S.A. opta pela perspectiva baseada no país de acolhimento, ou seja, uma perspectiva policêntrica já que é adoptado o sistema de avaliação de desempenho local. Já no caso dos dirigentes, técnicos especialistas e expatriados são avaliados através da plataforma P.L.M., em que os objectivos são propostos localmente e validados pela sede, à excepção dos objectivos do director geral que são definidos e validados pelo responsável da área ao nível do grupo Teksid. Utilizando a terminologia de Shen (2005), a Funfrap, S.A. a este nível opta pela perspectiva baseada no país de origem, ou seja uma perspectiva etnocêntrica, já que a empresa multinacional transfere o sistema de avaliação de desempenho para as suas operações no estrangeiro, nomeadamente Portugal.

Na prática, os operários são avaliados, todos os anos, de acordo com os seguintes critérios de avaliação: conhecimentos técnicos teórico-práticos, qualidade e quantidade de trabalho, policompetência, método de trabalho, cumprimento de normas de higiene e segurança no trabalho, cooperação do colaborador, motivação, criatividade, assiduidade e pontualidade. O responsável hierárquico pontua cada um destes critérios de 1 a 5 (em que 1 significa que não atingiu o esperado e 5 superou o esperado). Para além disso, ainda são assinalados outros aspectos como: formação recebida, análise das competências, compromisso/formação para o período de avaliação seguinte. O documento é assinado pelo colaborador e chefia directa, superior hierárquico, chefe de departamento e director de RH.

Já a avaliação dos quadros assume a designação de “Entrevista anual de actividade Quadros“ e o responsável por a realizar, anualmente, é o superior hierárquico. Ao longo desta entrevista é feita uma análise das acções, nomeadamente: o que foi e não foi realizado, e porquê, bem como acções complementares não previstas; e comparação com o plano de acção precedente, caso tenha havido uma entrevista anterior com o quadro. É feito ainda um ponto de situação sobre a formação recebida, em termos de interesse e aplicação à função e se permitiu melhorar o desempenho da mesma. É apresentada uma avaliação global utilizando a seguinte escala: inadequado; inferior ao normal; adequado; superior ao normal; excepcional.

Seguidamente são feitas algumas considerações, nomeadamente, análise das competências; definição de um plano de acção, em que são definidos os trabalhos a realizar no próximo período; definição precisa dos objectivos a atingir, se possível de forma quantitativa, com prazos e meios a atribuir; acordo sobre os critérios previstos para a próxima avaliação. Existe, ainda, uma reflexão sobre necessidades

formativas, em que é solicitado ao avaliador o preenchimento dos seguintes campos: designação/âmbito, justificação e objectivos. As conclusões feitas relacionam-se com por um lado, uma orientação a curto prazo (manter função; enriquecimento da função; mudança de função) e, por outro lado, com a previsão de evolução (evolução na função; promoção na área; evolução horizontal; promoção noutras áreas).

Por fim, seguem-se as atitudes e aptidões, ou seja, o ponto que, ao nível do comportamento, o quadro deverá aperfeiçoar para melhorar o seu desempenho, bem como a motivação profissional, isto é, os factores de satisfação ou insatisfação que o quadro exprimiu. A entrevista finaliza com comentários, eventualmente, divergentes.

10. Repatriação

Relativamente às políticas e práticas de repatriação, ao contrário do realçado pela literatura (Black et al., 1992; Feldman & Tompson, 1993; Gregersen & Stroh, 1997; Suutari & Välimaa, 2002) o grupo Teksid não possui nenhum programa de repatriação. A sua não existência prende-se com a convicção pela gestão de topo que tais programas não são necessários e que o encerramento da missão internacional através da KPMG é suficiente. Para além disso, não foi possível inquirir os repatriados, uma vez que a partir do momento que terminam a sua missão deixam de ser monitorizados pelo grupo Teksid.

No entanto, foi-nos possível observar dois expatriados aquando do momento de repatriação, e o único envolvimento do departamento local de RH prendeu-se, sobretudo, com a comunicação à sede dos aspectos mais administrativos, tais como, data de fim do contrato de expatriação e pagamento da verba prevista, no contrato, aquando do momento da repatriação.

O responsável pelo centro de mobilidade global refere que o centro que coordena participa, sempre que é solicitado, na definição do pacote de repatriação e que quem faz o encerramento do processo de expatriação é a KPMG. Já o vice-presidente dos RH defende que a repatriação enquanto conclusão da missão internacional não necessita de nenhuma acção em particular, apenas que seja assegurado que o que foi contratualizado, para este momento, seja cumprido.

Não obstante, esta falta de atenção especial a este momento tão importante provoca momentos de grande incerteza e ansiedade, os quais foram observados nos expatriados na filial portuguesa, pois

mesmo questionando a sede sobre a data de términos o resultado era sempre uma resposta esquivada como “Ainda não chegou o momento”. Normalmente, o período utilizado para a decisão são os meses de verão sobretudo quando falamos de expatriados que se deslocaram com filhos de idade escolar.

No que diz respeito à conclusão do processo de expatriação, foi possível verificar através de documentação do centro de mobilidade global, três procedimentos de carácter administrativo. Primeiro, assim que o colaborador e o representante legal da empresa assinam o contrato, deve ser enviado ao centro de mobilidade global para arquivo, com o objectivo de manter a documentação do expatriado constantemente actualizada. Em segundo lugar, durante o tempo de expatriação e até à conclusão da mesma, a documentação referida ao tempo decorrido no estrangeiro será conservada no centro de mobilidade global. Em caso de necessidade, poderá ser requerida cópia ao cliente chave de referência. Por fim, o departamento de RH da empresa de acolhimento deverá prontamente comunicar, ao próprio cliente chave de referência, a necessidade de concluir antecipadamente o contrato de expatriação. No caso de natural cessação do período acordado, será o cliente chave que alertará em tempo útil o departamento local de RH sobre a cessação iminente.

Por fim, e através de uma análise comparativa é possível constatar uma evolução em dois critérios: idade e antiguidade (Tabela 5.5). A média de idade e antiguidade dos expatriados é ligeiramente inferior aos repatriados o que pode ser indicador de, cada vez mais, o grupo Teksid optar por uma política de mérito que pretere a idade e a antiguidade como critério central.

Tabela 5.5 – Comparação de alguns critérios entre expatriados e repatriados

Média	Idade		Antiguidade	
	Repatriados	Expatriados	Repatriados	Expatriados
	44	42	17	14

Capítulo VI

Análise, discussão e conclusões

1. Conferindo sentido aos resultados

1.1 Enquadramento geral

1.1.1 Conhecimento

Na GEIRH o conhecimento, explícito e implícito, assume um papel chave já que, cada vez mais, as missões internacionais são perspectivadas como forma vital de melhorar a difusão do conhecimento dentro das multinacionais (Bonache & Brewster, 2001; Hocking et al., 2004; Kamoche, 1997).

Assim, importa compreender que o conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser codificado e transmitido através de uma linguagem formal e sistemática, enquanto o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, difícil de transmitir e dificilmente expresso em termos formais (Polanyi, 1966).

Como a maior parte do conhecimento transferido entre as filiais das multinacionais é mais tácito do que explícito, e, uma vez que, o conhecimento tácito não pode ser descodificado, mas é observável apenas através de aplicação directa, é muito importante que os colaboradores sejam transferidos entre filiais para que o conhecimento seja difundido (Bonache et al, 2001; Gupta & Govindarajan, 2000; Polanyi, 1966).

Concretamente, num grupo com a dimensão do grupo Teksid, em que a importância do conhecimento tácito é elevada, o número de expatriados não é grande (14 expatriados no ano de 2009). Seria assim de esperar que existissem mais expatriados que assegurassem a transferência de conhecimento, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências de gestão global. Para além disso, o grupo Teksid tem que reconhecer que o desenvolvimento de capacidades organizacionais através da partilha e integração de diferentes aspectos do conhecimento é uma importante fonte de vantagem competitiva, especialmente, porque tal partilha e combinação de conhecimento específico da organização e intra-organizacional é extremamente difícil de reproduzir (Minbaeva & Michailova, 2004).

Torna-se assim fundamental que o grupo Teksid apreenda que as variáveis que fazem a ligação entre as práticas de GRH e a transferência de conhecimento são: capacidade de conhecimento dos receptores; vontade de absorver conhecimento; e o ambiente em que o conhecimento é determinado, partilhado, interpretado e usado colectivamente (Minbaeva, 2005).

Por conseguinte, o grupo Teksid deverá definir estratégias de partilha de conhecimento tendo como base dois pressupostos principais. O primeiro pressuposto assenta no facto de que o conhecimento é assimetricamente distribuído em qualquer organização e, muitas vezes, aqueles que possuem o

conhecimento tendem a não investir recursos para partilhar conhecimento sem uma expectativa de reciprocidade, para além de que esses recursos são finitos e escassos (Davenport & Prusak, 1998; O'Dell & Grayson, 1998). Ou seja, quem partilha o conhecimento precisa de acreditar que quem o recebe não vai explorar o conhecimento partilhado para propósitos para além dos acordados, implícita e explicitamente (Bouty, 2000). O segundo pressuposto relaciona-se com o facto de a vontade individual de partilhar conhecimento não depender somente das características da missão internacional, mas pode estar relacionada com as práticas de repatriação e oportunidades de carreira existentes dentro da organização (Welch, 2003).

1.1.2 Culturas nacionais e culturas organizacionais

Os países têm determinadas características que podem ser interpretadas à luz de várias perspectivas, nomeadamente culturais. A literatura salienta a importância das culturas nacionais, designadamente com o modelo de Hofstede (1980, 1991), segundo o qual existem diferentes dimensões culturais: distância hierárquica ou distância de poder; individualismo vs colectivismo; masculinidade vs feminilidade; evitamento da incerteza; dinamismo confuciano ou orientação a longo prazo. Assim, cada país assume uma determinada posição nestas diversas dimensões culturais. No caso do grupo Teksid com sede em Itália e com filiais localizadas no Brasil, E.U.A., China, México e Portugal, as diversas dimensões são evidenciadas de forma distinta. Por exemplo, os E.U.A. e a Itália assumem práticas fortemente individualistas, ao contrário do Brasil que manifesta uma lógica colectivista; outro exemplo é o Brasil e a China que demonstram uma forte orientação a longo prazo, contrariamente aos E.U.A. que se caracteriza por uma orientação a curto prazo.

Por outro lado, existem as culturas organizacionais que segundo António e Kuok (1996: 40) “(...) são fenómenos dinâmicos caracterizados por diferentes contradições e tensões em perspectiva: modelos e ideias. É o diálogo das diferentes perspectivas que criam as dinâmicas nas quais novos significados emergem”. É assim notório que o grupo Teksid é influenciado por diferentes culturas organizacionais, designadamente a ‘cultura Fiat’, a ‘cultura Teksid’, a ‘cultura Renault’ e a ‘cultura da fundição’.

Desta forma, a fragmentação de estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados evidenciada no grupo Teksid pode ser explicada à luz das influências diferenciadoras das culturas organizacionais e nacionais. Para além disso, o grupo Teksid não pode descuidar o papel crítico que a cultura desempenha em atrair, motivar, e reter indivíduos nas organizações (Erez, 1994; Erez & Earley, 1993; Triandis, 1994).

Por conseguinte, a existência destas diversas dimensões culturais no grupo Teksid acarreta vários desafios, designadamente, capitalizar as diferenças culturais existentes, no sentido de obter vantagem competitiva. Com o intuito de ultrapassar estes desafios, o grupo Teksid deverá assegurar que as diferenças são conhecidas e aceites como legítimas, bem como perspectivadas enquanto oportunidade e não como uma ameaça à eficiência ou às bases de poder instituídas (Schneider & Barsoux, 2003).

1.1.3 Gestão pela improvisação

Uma das eventuais consequências do enquadramento cultural do grupo Teksid é aquilo que denominaremos de gestão pela improvisação. A improvisação implica uma espiral de conhecimento específica baseada no conhecimento e em rotinas já existentes que misturadas com a intuição permitem obter a reconfiguração de novas rotinas e conhecimento (Argyris & Schon, 1978; Crossan et al., 1999; Cunha, Cunha & Chia, 2007; Vera & Crossan, 2007).

Ainda importa compreender que a gestão pela improvisação pressupõe um processo intencional implicando consciencialização das acções ou da existência de um desvio consciente (Garud & Karnöe, 2001). É assim, um processo de pensar e fazer quase em simultâneo (Baker et al, 2003). Por conseguinte, frequentemente, as competências de improvisação estão relacionadas com a capacidade dos indivíduos reconhecerem de forma diferenciada, estímulos externos e extemporâneos, bem como transformá-los em oportunidades através do conhecimento prévio (Alvarez & Barney, 2007; Eckardt & Shane, 2003; Shane, 2000).

Os indivíduos e as organizações podem improvisar por necessidade, pelo impulso do momento ou por falta de tempo para planificar/projectar. Enquanto tal, por vezes, os indivíduos e as organizações transformam a improvisação numa estratégia eficaz ou num determinado estado de espírito organizacional, apreendendo competências de improvisação nas actividades organizacionais quotidianas (Vera & Rodrigues-Lopez, 2007). Não obstante, se por um lado a improvisação poderá possibilitar comportamentos mais flexíveis para atingir os objectivos de forma distinta, por outro lado é necessário estar consciente que a improvisação não resolve necessariamente todos os problemas, e que pode em algumas circunstâncias agravá-los (Chelariu et al, 2002).

Para além disso, é fundamental que o grupo Teksid esteja consciente que existem diversos cenários de improvisação (Crossan et al., 2005): cenário de improvisação ornamental, improvisação da descoberta, improvisação escala total (Tabela 6.1).

Tabela 6.1 – Cenários de improvisação nas organizações

		Pressão do tempo	
		Baixo	Elevado
Incerteza	Baixa	Planeamento	Improvisação ornamental
	Elevada	Improvisação de descoberta	Improvisação escala total

Adaptado de Crossan et al. (2005).

No cenário da improvisação ornamental, a improvisação pode surgir em casos de urgência para responder a situações inesperadas, mas com baixos níveis de incerteza. Neste caso, as situações de improvisação caracterizam-se por elevado nível de espontaneidade e uma forte influência de experiências e rotinas anteriores.

Na improvisação da descoberta existe um elevado nível de incerteza, mas pouca pressão do tempo, o que faz com que o planeamento não seja muito provável. Neste caso as capacidades de improvisação tornam a lógica retrospectiva possível e eficaz. Este tipo de improvisação é caracterizada por elevado nível de criatividade, baixa espontaneidade e uma combinação profícua do conhecimento passado.

Por último, na improvisação escala total o planeamento torna-se impossível devido a constrangimentos de tempo e quando o contexto é indecifrável. Este cenário caracteriza-se por situações de crise e contextos de rápida mudança.

Por conseguinte, no geral, a gestão de expatriados no grupo Teksid integra-se no tipo de improvisação ornamental, caracterizada pela elevada pressão do tempo e baixa incerteza.

1.1.4 Desalinhamento entre políticas e práticas

A diferenciação entre políticas e práticas de RH pode ocorrer devido (Florkowski & Schuler, 1994; Hofstede, 1991, 1990; Laurent, 1983, 1986; Myloni et al., 2007; Newman & Nollen, 1996; Pieper, 1991; Schuler et al., 1994; Sparrow et al., 1994; Trompenaars, 1993): à estrutura de negócio; ao contexto legislativo e as relações laborais; aos costumes; aos padrões de competência e tomada de decisão de gestão RH; à cultura nacional, e mesmo a algumas considerações políticas.

No caso do grupo Teksid o desalinhamento entre políticas adoptadas e práticas evidenciadas é realçado nos casos em que as directrizes de RH provêm do grupo Fiat. Assim, o grupo Fiat define as políticas RH, o grupo Teksid divulga, mas nem sempre as pratica de forma consistente, isto porque o grupo

Teksid tem uma prática de liderança muito ligada às operações o que, porventura, reflecte a cultura genética do grupo. Exemplo deste desalinhamento é o facto de apesar da existência de ‘job posting’ e do centro de mobilidade global, os expatriados do grupo Teksid são seleccionados directamente pelo vice-presidente de recursos humanos e pelo sénior vice-presidente das operações Europa /Extremo Oriente na área técnica e produtiva.

O reconhecimento deste desalinhamento por parte do grupo Teksid permitirá superar o desafio de identificar as circunstâncias externas e internas na qual a padronização da GIRH é possível, bem como identificar em que circunstâncias a responsabilidade local é mais adequada. Assim, os grandes grupos multinacionais devem compreender que a implementação de uma nova política pode-se confrontar com obstáculos culturais e com uma certa inércia instituída. Por isso, a adopção de uma nova política organizacional deve ser antecipada/acompanhada de mudanças ao nível da cultura organizacional.

Em termos concretos, o nosso estudo sugere que as mudanças de estratégias e políticas de gestão de expatriados são condicionadas pela cultura organizacional. Assim, não parece possível a implementação de estratégias de RH de natureza geocêntrica sem, previamente ou simultaneamente, ocorrerem mudanças culturais e eventual reposicionamento de pessoas.

1.2 Estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados

No que diz respeito às estratégias, políticas e práticas de recrutamento e selecção salientamos que a maior parte das práticas sugeridas pela literatura (e.g., Huo et al., 2002; Mendenhall & Macombe, 1997) não são seguidas pelo grupo Teksid, pois os candidatos a expatriados não são seleccionados com base em critérios objectivos e conhecidos por todos. Por conseguinte, ao nível do recrutamento e selecção, no geral, o grupo Teksid caracteriza-se por práticas pouco estruturadas e padronizadas e por um processo, geralmente, fora do controlo dos RH.

Para além disso, as razões correctas de expatriação referidas pela literatura (Black & Gregersen, 1999), tais como criar e transferir conhecimento entre filiais ou desenvolver as competências de liderança global dos expatriados nem sempre são tidas em consideração pelo grupo Teksid ou não são consideradas como prioritárias. Exemplos de que, por vezes, o grupo Teksid não envia expatriados pelas “razões certas” foram por nós constatados, designadamente, motivos como resolver problemas de insatisfação, ‘ameaça de saída’ e procurar minimizar processos de repatriação ineficientes e pouco satisfatórios para os implicados. Assim, os dados da nossa investigação ajudam a compreender que os motivos subjacentes à expatriação podem ser mais “prosaicos” do que aqueles que, por vezes, a

literatura reporta. Para além disso, a nossa investigação demonstra que os estudos de caso permitem identificar idiosincrasias que outros tipos de métodos não permitem.

No que diz respeito aos métodos e técnicas de recrutamento e selecção, a literatura aborda várias possibilidades, tais como testes, 'assessment centers', EP (programa informático), painel composto, por exemplo, por profissionais de RH e gestores de topo. Neste caso, o grupo Teksid, mais uma vez, evidencia práticas pouco estruturadas, não utilizando os métodos e técnicas recomendadas pela literatura as quais dariam certamente um carácter mais profissional, estruturado e imparcial a uma fase tão importante da gestão de expatriados como é a fase de recrutamento e selecção.

Concluimos pois, que o recrutamento e selecção dos expatriados e 'impiegati' ('top management') no grupo Teksid caracteriza-se simultaneamente, por um lado por uma lógica improvicêntrica, marcadamente ornamental, uma vez que ocorre em casos de urgência para fazer face a eventos inesperados (e.g., apresentação de carta de demissão de algum elemento). Já em cenários de encerramento de uma filial, a improvisação é constatada ao nível da falta de planeamento e de accionamento de técnicas e métodos de recrutamento e selecção, que acabam por se resumir a uma reunião. Por outro lado, por uma estratégia policêntrica na medida em que, geralmente as filiais são geridas por nacionais do país da filial e ocorrem algumas transferências de empregados locais para a sede. Para além disso, as práticas de recrutamento e selecção no geral caracterizam-se pela localização.

Já no âmbito das políticas e práticas associadas à formação de expatriados, constatamos que o grupo Teksid subestima a necessidade realçada pela literatura de os expatriados receberem formação transcultural, de modo a evitar equívocos que possam prejudicar as relações de trabalho, permitir adaptar-se melhor à cultura do país de destino e a melhor lidar com o eventual *stress* gerado pelo choque cultural, bem como a evitar regressos prematuros (Caligiuri et al., 2005). Prova disso é o facto do grupo Teksid ter evidenciado, no período em investigação, apenas uma acção formativa respeitante a formação linguística e porque foi solicitada pelo expatriado em questão. Podemos assim concluir que não existe qualquer tipo de estratégia formativa para os expatriados do grupo Teksid, o que é coerente com uma estratégia improvicêntrica, nomeadamente, devido à ausência de planeamento dos responsáveis das respectivas acções de formação. No geral, a política formativa seguida é do tipo policêntrica evidenciada pela localização de práticas.

As estratégias e práticas de compensação do grupo Teksid assentam em duas características principais. A primeira é que as filiais adoptam o sistema do seu país tendo em conta o mercado local. A segunda característica é que os expatriados integram-se num sistema particular resultante de uma espécie de

negociação individual. Para além disso, analisando as diversas estratégias possíveis – internacional, multidoméstica, multinacional ou transnacional - e a sua inter-relação com o domínio das compensações dos expatriados, o grupo Teksid não se enquadra inequivocamente em nenhuma estratégia, uma vez que, tal como referimos, o pacote de compensação resulta numa negociação individual. Não obstante, informalmente, no grupo Teksid existem certos patamares salariais mais fundamentados em termos globais do que no país de origem ou país de acolhimento (Phatak et al., 1987). Estes patamares informais são apenas conhecidos pelo vice-presidente de recursos humanos e sénior vice-presidente das operações Europa /Extremo Oriente na área técnica e produtiva, o que demonstra a falta de uma estratégia de compensação internacional partilhada e formalmente conhecida.

Ainda ao nível da compensação o grupo Teksid implementou em todas as suas filiais o plano de mérito, o qual assume como objectivos dar suporte a uma cultura de desempenho e disponibilizar recompensas competitivas para um sustentado desempenho.

Assim, ao nível das estratégias de compensação, mais uma vez foi evidenciada uma lógica mista: improvicêntrica, etnocêntrica e policêntrica. Uma lógica improvicêntrica que resulta, sobretudo, de uma negociação salarial enquadrada apenas por alguns patamares informalmente definidos. Uma perspectiva etnocêntrica ao nível do plano de mérito, uma vez que existe centralização da definição e decisão, a este nível, por parte da sede. Por último, em termos gerais é evidenciada uma estratégia policêntrica enquadrada localmente, nomeadamente por questões nacionais relacionadas com código do trabalho, reivindicação sindical e mercado de trabalho local.

No que diz respeito às políticas e práticas da adaptação dos expatriados, estas não são avaliadas, nem monitorizadas o que mais uma vez se compagina com a ausência de uma estratégia clara e inequívoca. Em termos de enquadramento na curva U da adaptação transcultural, os expatriados do grupo Teksid não se situam no período temporal referido na literatura (Black et al., 1991), já que sobretudo em termos do choque cultural, os expatriados do grupo Teksid, principalmente os expatriados na China experienciaram-no muito antes. Neste caso, não podemos esquecer que a China é considerado “ o mais estrangeiro dos países estrangeiros” e que “A lógica ocidental tem pouca lógica no quadro da lógica negocial chinesa!” (Rego & Cunha, 2009).

Para além disso, a falta de estratégias estruturadas de recrutamento e selecção, bem como formação, por parte do grupo Teksid, dificulta a adaptação dos expatriados e, porventura, estará relacionada com o choque cultural ter sido sentido 'prematuramente' face aos resultados encontrados na literatura (Adler, 1997; McEvoy & Parker, 1995). Assim, ao nível da adaptação podemos constatar uma lógica

improvisada que apela sobretudo à capacidade do expatriado recombina o seu conhecimento e provocar um novo conhecimento em tempo real, adaptado aos novos modelos mentais e cognitivos (Almeida et al., 2003; Amara et al., 2005; Cohen et al., 1990; Cunha et al., 1999; Vera et al., 2004). Esta recombinação é caracterizada pela espontaneidade e dissemelhança individual.

Das medidas e procedimentos de suporte aos expatriados que a literatura tem destacado (Harvey, 1997; Harvey & Wiese, 1998; Linehan & Scullion, 2001a; Moore, 2002), o grupo Teksid adoptou: criação de mecanismos de comunicação que permitam manter o contacto com a empresa e o país de origem (e.g. telefone; viagens regulares); apoio logístico (e.g., alojamento, escola para os filhos). Para além disso, o grupo Teksid disponibiliza aos expatriados, através da KPMG, serviços de gestão fiscal. Assim, as políticas e práticas de suporte aos expatriados disponibilizadas pelo grupo Teksid, ainda que bastante focalizadas nos aspectos financeiros, poderão facilitar o processo de adaptação, reduzindo a incerteza e aumentando o sentido de controlo que as famílias têm ao longo da transferência (Forster & Johsen, 1996).

Por sua vez, a criação do centro de mobilidade global em Janeiro de 2009 teve como objectivo dar um suporte mais profissional e centralizado aos expatriados. Não obstante, os serviços do centro de mobilidade global não prestam, à partida, um tratamento igualitário aos expatriados de terceiro país face aos expatriados da sede, visto que apenas os colaboradores Fiat estrangeiros expatriados em Itália e os Italianos de partida para o estrangeiro poderão beneficiar de uma reunião ilustrativa com o próprio cliente chave. Para os restantes expatriados, apenas com o acordo prévio do responsável do centro de mobilidade global da Fiat, poderá ser aprovada a participação do cliente chave para ajudar o departamento local de RH na exposição da proposta ao expatriado. Esta diferença de tratamento é justificada pela gestão de custos que as deslocações à sede acarretariam.

Assim, em termos de práticas de suporte, tais como apoio na procura e selecção de casa, tratar de documentos como emissão de cartão de contribuinte, emissão de cartão de saúde, legalização de veículo automóvel, gestão fiscal, entre outras, o grupo Teksid caracteriza-se, essencialmente, por uma lógica etnocêntrica em que as principais decisões são tomadas na sede e comunicadas às filiais.

No que diz respeito às práticas e políticas de gestão de desempenho, a literatura (Suutari & Tahvanainen, 2002) aponta que em oitenta por cento das empresas é o supervisor do expatriado que define os objectivos, no entanto, no caso do grupo Teksid, o processo de definição de objectivos é mais complexo, já que existem dois supervisores: o da filial de acolhimento e sede ou, no caso dos expatriados com a função de director geral, um supervisor da filial do país de origem e um supervisor

da sede. O facto de existir mais do que um avaliador permite que o expatriado seja avaliado de uma forma mais completa e imparcial.

Segundo Shen (2005) as multinacionais têm três formas alternativas para avaliar os seus trabalhadores nas filiais estrangeiras: avaliar todos os trabalhadores utilizando o sistema de avaliação da sede; avaliar todos os trabalhadores utilizando o sistema de avaliação local; avaliar os expatriados através do sistema de avaliação do país de origem e avaliar os nacionais do país de acolhimento e os nacionais de um terceiro país por um sistema local. Os nossos dados evidenciaram que o grupo Teksid insere-se numa quarta alternativa, uma vez que os expatriados e os 'impiegati' ('top management') são avaliados através da ferramenta P.L.M. e os nacionais do país de acolhimento consoante o seu nível hierárquico (operários ou quadros) seguem práticas distintas de avaliação assentes em critérios avaliativos diferenciados.

Assim, em termos de gestão de desempenho, a implementação da ferramenta P.L.M. em Maio 2007 veio mudar a perspectiva do desempenho para uma forma mais profissional e transparente. No entanto, ao contrário do que a literatura recomenda, os expatriados são integrados nesta avaliação, não existindo qualquer especificidade em termos da sua avaliação (Gregersen et al., 1995). Por conseguinte, o facto de o grupo Teksid não atender a essa especificidade provoca nos expatriados insatisfação, a qual foi possível constatar ao longo desta investigação, sobretudo porque os expatriados, em geral, consideram que a fase de adaptação não é considerada.

Ainda relacionado com a especificidade da avaliação dos expatriados Aycan e Kanungo (2001) referem que os critérios usados para a avaliação de desempenho dos expatriados deveriam variar consoante as culturas, o que não acontece no grupo Teksid. Por exemplo, em culturas individualistas como a Itália, o sistema de avaliação de desempenho deveria basear-se mais em aspectos como a produtividade, a qualidade dos resultados, a proficiência e o conhecimento específico para a função (Aycan et al., 1999, 2000). Ao enfatizar-se mais os resultados do que os processos a eles conducentes, opta-se por critérios mais objectivos, tangíveis e observáveis. Distintamente, nas culturas colectivistas e de forte distância de poder como por exemplo a China, a lealdade do empregado é mais ponderada do que a produtividade e apesar de os resultados serem importantes, os critérios mais subjectivos, como os relacionais e sociais, recebem maior ponderação (Aycan et al., 1999, 2000).

Concluimos que ao nível da gestão do desempenho esta caracteriza-se por uma perspectiva mista: perspectiva etnocêntrica e policêntrica. Etnocêntrica quando nos referimos à gestão do desempenho dos expatriados e 'impiegati' ('top management'), uma vez que o modelo seguido foi definido pela

sede. Policêntrica para os restantes níveis hierárquicos e categorias, já que as práticas são localmente adaptadas.

Já ao nível das políticas e práticas de gestão de carreiras é notório um crescente interesse do grupo Teksid por esta questão, nomeadamente com a implementação da ferramenta ‘job posting’. Não obstante, as actividades existentes no grupo Teksid ainda são escassas comparativamente com as possibilidades praticadas por outras organizações, tais como, ‘career path’, ‘fast track programs’, aconselhamento individual de carreira, testes de carreira, ‘coaching’/mentoria, ‘assessment centers’ e ‘workshops’ de planeamento de carreira.

Assim, se por um lado a literatura refere alterações ao nível da natureza das carreiras, com sistemas de carreira alternativos, tais como: resiliência de carreira (Waterman et al., 1994); carreira sem fronteiras (Arthur, 1994; Arthur & Rosseau, 1996); carreira pós-corporação (Peiperl & Baruch, 1997); carreira “camaleónica” ou manta de retalhos (Hall, 1996; Hall & Moss, 1998) e a novas formas de combinação de não-trabalho (Auer, 2000).

A este nível, o grupo Teksid evidenciou uma perspectiva de carreira mais tradicional e rígida, sem evidência de existência de sistemas de carreira alternativos ou mesmo de um plano de carreira formal, os quais se coadunam com uma lógica improvicêntrica. Por outro lado, com o ‘job posting’ a sede definiu e decidiu implementar, progressivamente, em todas as filiais uma ferramenta que dá oportunidade a todos os colaboradores (excluindo directores gerais) de inscreverem-se nas vagas de emprego existentes no grupo Teksid e Fiat, o que evidencia uma perspectiva etnocêntrica.

Também contrariamente à importância atribuída à repatriação pela literatura (Bender & Fish, 2000; Connelly et al., 2007), o grupo Teksid encara a repatriação apenas como o momento conclusivo da missão de expatriação e que pressupõe algumas práticas administrativas. Consequentemente não existe qualquer estratégia para esta fase do processo de expatriação o que põe em causa a importância atribuída pela literatura a este momento, nomeadamente ao nível de transferência do conhecimento adquirido pelos expatriados para outros colegas na organização, trazendo para o seu país de origem novas perspectivas e entendimento das coisas após regresso (Bender & Fish, 2000; Connelly et al., 2007). É assim evidenciada uma lógica improvicêntrica, uma vez que a repatriação não obedece a planeamento e estruturação, o que provoca grande instabilidade junto dos expatriados.

1.3 O “típico” expatriado e a ‘típica’ missão internacional

A literatura aponta determinadas características como fazendo parte de um “típico” expatriado, as quais comparadas com a base de dados dos expatriados disponibilizada pelo grupo Teksid, resultam em quatro aspectos fundamentais, que deverão ser entendidos tendo em conta que o número reduzido de expatriados investigados (11) dificulta a extracção de significância estatística.

O primeiro diz respeito à idade, já que a literatura refere que a idade média de um expatriado situa-se no intervalo 40-45 anos (Fieldman & Thomas, 1992; Selmer, 2001; Yavas & Bodur, 1999), o que é corroborado na nossa investigação com uma média de 42 anos. Apesar da ténue diminuição da média etária dos expatriados face aos repatriados, já estes apresentavam uma média de 44 anos, a qual não se distancia do referido na literatura.

O segundo relaciona-se com o sexo dos expatriados, em que a literatura refere que a grande maioria é do sexo masculino, com uma percentagem entre oitenta e oito por cento (Selmer, 2001) e noventa e sete por cento (Fieldman & Thomas, 1992). No nosso estudo de caso, todos os expatriados investigados são do sexo masculino. Este dado pode estar relacionado com o facto de a sede do grupo Teksid ser em Itália, país marcadamente masculino, de acordo com as dimensões culturais de Hofstede (1980, 1991).

O terceiro aspecto prende-se com o facto de que, segundo a literatura, a maioria dos expatriados é casada, com uma percentagem entre cinquenta e dois por cento (Yavas & Bodur, 1999) e oitenta e oito por cento (Riusala & Suutari, 2000). Em termos de estado civil dos expatriados investigados, à excepção de um expatriado que é solteiro, os restantes são casados, o que não se distancia do apresentado pela literatura. Este resultado não é alheio ao facto de os expatriados terem uma média etária de 42 anos e, portanto existir uma maior probabilidade de já se terem casado.

Por último, na nossa investigação a percentagem de expatriados com estudos superiores é de setenta e três por cento o que é congruente com a literatura que refere uma percentagem superior a cinquenta por cento (Fieldman & Thomas, 1992; Yavas & Bodur, 1999).

Ainda através de uma análise comparativa entre os ex-expatriados e os expatriados activos em 2009 no grupo Teksid, destacam-se duas mudanças no perfil do expatriado seleccionado. A primeira mudança diz respeito à média de antiguidade, que passa de uma média de 17 anos para 13 anos de antiguidade. A segunda está relacionada com os países de origem deixarem de ser apenas Itália (sede) e Brasil (a maior unidade produtiva do grupo Teksid, S.A.) e surgir França com dois expatriados. Estas tendências poderão estar relacionadas com a valorização da meritocracia em detrimento da antiguidade

e com o eventual interesse em, progressivamente, integrar todos os países, onde o grupo Teksid está presente, no processo de expatriação, enquanto países de origem e não só de acolhimento.

Ao nível dos tipos de missões, a literatura destaca (Caligiuri et al., 2005): missões técnicas; missões táticas/funcionais; missões desenvolvimentistas ou de elevado potencial e missões executivas/estratégicas. O grupo Teksid privilegia as missões técnicas e, pontualmente, missões desenvolvimentistas ou de elevado potencial.

Nas missões técnicas, o grupo Teksid procura superar lacunas de competências técnicas das filiais, de forma a alcançar padrões de trabalho comuns entre o país de origem e o de acolhimento. Neste caso, os expatriados vêm de áreas com nível de qualificação técnica elevada e, normalmente, a sua presença está relacionada com a vinda de novos equipamentos ou transferência de equipamentos da sede. Verificamos a vinda de um expatriado motivada pela vinda de uma nova máquina de machos.

Já as missões desenvolvimentistas ou de elevado potencial procuram desenvolver as competências globais do indivíduo, para que venha a exercer futuramente actividades de mais elevada responsabilidade. Exemplos deste tipo de missão foram os casos, já atrás referidos, dos expatriados que assumiram funções diferentes antes de assumirem a função de director geral, na Funfrap, SA (Portugal) e Hua Dong Teksid Automotive Foundry Co. Ltd. (China).

1.4 Estratégias de internacionalização

No âmbito das estratégias de internacionalização, o grupo Teksid enquadra-se na estratégia de multinacional, sobretudo por evidenciar uma política assente na racionalização das operações para locais onde o factor custo de actividade é globalmente diminuído e pelos seus produtos estarem estruturados nos diferentes mercados internacionais (Adler & Ghadar, 1992; Barlett & Goshal, 1989). Não obstante, durante o período da investigação foi possível constatar um esforço paulatino de mudança de uma perspectiva de internacionalização de multinacional para uma perspectiva transnacional que partilha um único sistema de objectivos e cultura organizacional (Adler & Ghadar, 1992; Barlett & Goshal, 1989).

Apesar da literatura tender a sugerir uma tipologia de estratégias: etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica (Chakravarthy & Perlmutter, 1985; Jackson, 2002a; Quintanilla & Bonache, 2002; Mayrhofer & Brewster, 1996; Perlmutter, 1969), esta tipologia é algo equívoca no caso do grupo Teksid. Equívoca porque não permite explicar totalmente a realidade encontrada no grupo Teksid, nomeadamente: (1) diferentes estratégias foram identificadas em diferentes práticas de

recrutamento e selecção, formação, compensação, adaptação transcultural, suporte, gestão do desempenho e repatriação; (2) algumas práticas não podem ser classificadas à luz de nenhum destas estratégias.

Assim, a este nível, o grupo Teksid caracteriza-se predominantemente por uma estratégia policêntrica, uma vez que o estilo de gestão é desenvolvido, na maioria das situações, localmente, com escassas directrizes da sede e o tipo de gestão é tendencialmente descentralizado (Chakravarthy & Perlmutter, 1985).

Não obstante, existem exemplos de políticas etnocêntricas como é o caso do plano de mérito que foi implementado pelo grupo Teksid em todas as filiais, assumindo como objectivos dar suporte a uma cultura de desempenho e disponibilizar recompensas competitivas para um sustentado desempenho. Outros exemplos passam pelas práticas de suporte aos expatriados definidas pela sede, bem como a gestão de desempenho dos expatriados e ‘impiegati’ (‘top management’) enquadradas na ferramenta P.L.M. definida igualmente pela sede do grupo Teksid. Por fim, o desenvolvimento do ‘job posting’ foi decidido centralmente na sede constituindo um outro exemplo de etnocentrismo.

Em suma, através da tabela 6.2 podemos constatar que o grupo Teksid não se enquadra inequivocamente em nenhum dos tipos “puros” existentes. Por conseguinte, consideramos pertinente aditar um outro tipo de estratégia que designamos de improvicêntrica e que se caracteriza pela falta de planeamento, seja devido à pressão do tempo, seja devido à existência de um cenário de incerteza. Neste caso, o tipo de gestão é pouco estruturado e procura reconhecer e gerir eficaz e eficientemente os estímulos externos e extemporâneos, e transformá-los em oportunidades através dos conhecimentos adquiridos (Alvarez & Barney, 2007; Eckardt & Shane, 2003; Shane, 2000).

Tabela 6.2 – Enquadramento estratégico do grupo Teksid

	Improvicêntrica	Etnocêntrica	Policêntrica	Geocêntrica
Focus	“Desfocada”	País de origem	País de acolhimento	Global
Estratégia	Não está pré-definida e planeada	Globalmente integrativa	Sensibilidade nacional	Integração global e sensibilidade nacional
Função RH	Estratégias, sistemas e processos desenhados para satisfazer as necessidades que existem naquele momento e que não foram planeadas.	Estratégias, sistemas e processos desenhados para satisfazer as necessidades do país de origem e os padrões para recrutar,	Estratégias, sistemas e processos desenhados para satisfazer as necessidades do país de	Estratégias, sistemas e processos desenhados para satisfazer as necessidades e padrões globais

	Assim, o recrutamento, a contratação e gerir pessoas caracteriza-se pela improvisação.	contratar e gerir pessoas	acolhimento e os padrões para recrutar, contratar e gerir pessoas	para recrutar, contratar e gerir pessoas
Práticas GEIRH				
Recrutamento e selecção			X	
<i>Expatriados e 'Impiegati' / 'Top Management'</i>	X			
Formação			X	
<i>Transcultural</i>	X			
Compensação			X	
<i>Expatriados</i>	X			
<i>Plano de mérito</i>		X		
Adaptação transcultural	X			
Suporte		X		
Gestão do desempenho			X	
<i>Expatriados e 'Impiegati' / 'Top Management'</i>		X		
<i>Gestão de carreiras</i>	X			
<i>Job posting</i>		X		
Repatriação	X			

Adaptado de Adler e Ghadar (1990), Mayrhofer e Brewster (1996), Quintanilla e Bonache (2002), Scullion e Paauwe (2005)

Por fim, o crescimento do grupo Teksid (quer este ocorra por via directa ou indirectamente via o grupo Fiat) poderá induzir a necessidade de transição de uma estratégia policêntrica, com alguns traços de etnocentrismo, para uma estratégia geocêntrica. Assim, para que esta transição ocorra com sucesso é fundamental que o grupo Teksid assegure políticas corporativas globais e que estas sejam inequivocamente seguidas pelas suas filiais, mesmo que seja necessário adaptar de acordo com as idiosincrasias da cultura nacional de cada filial (Chakravarthy & Perlmutter, 1985). É igualmente necessário um elevado grau de padronização ao nível das estratégias, políticas e práticas RH e que as posições chave no grupo sejam exercidas por pessoas com as competências necessárias, independentemente da sua origem geográfica.

2. Implicações para a acção

2.1 Como o grupo Teksid deve responder aos desafios da gestão da expatriação

No cenário da globalização, vários desafios são colocados ao grupo Teksid, designadamente a tendência para aumentar a frequência das missões internacionais, bem como encurtar a sua duração. Para além disso, as mudanças no perfil do expatriado e a consciência crescente dos desafios de recolocação para os gestores internacionais e suas famílias levará certamente o grupo Teksid a experimentar formas alternativas de missões de expatriação (Evans et al., 2002; Harris, 2002; Harris et al., 2003). Por conseguinte, o grupo Teksid deverá preparar-se para esta mudança de forma a não pôr em causa os seus objectivos, nem a perder competitividade face a concorrentes cujas práticas de mobilidade internacional apresentam maior atractividade para potenciais candidatos a missões internacionais.

No actual enquadramento de grande competitividade, é fundamental comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria. Assim, consideramos fundamental que o grupo Teksid realize uma análise de ‘benchmarking’ de gestão de expatriados, uma vez que tal análise não foi evidenciada ao longo desta investigação. Esta análise poderia ajudar o grupo Teksid em diversos níveis, nomeadamente a enquadrar a importância de gerir eficientemente as missões internacionais, bem como ajudar no cálculo do ROI das missões de expatriação (Stanek, 2000; McNulty & Tharenou, 2004). Para além disso, essa análise permitiria, por um lado compreender os pressupostos de uma missão de expatriação bem sucedida, aprendendo com os sucessos e insucessos da expatriação de outras empresas (Osland, 2000). Por outro lado, reconhecer que o conceito de insucesso de expatriação abrange um vasto leque de temas, tais como regresso prematuro, baixo desempenho, problemas de adaptação, entre outros (Christensen & Harzing, 2004).

Um outro desafio é evidenciado pela inexistência de uma gestão sistemática e racional da gestão de expatriados por parte do grupo Teksid, o que poderá ter um impacto negativo em termos do sucesso das missões internacionais e na captação de novos expatriados (Ashamalla, 1998; Harvey et al., 2001). Apesar de a criação de um centro de mobilidade internacional consistir num passo muito importante na estruturação do processo de gestão de expatriados, por si só não ultrapassa todas as dificuldades e não supera todos os desafios que a questão da gestão de expatriados coloca. Designadamente, as equipas RH do grupo Teksid e do centro de mobilidade global têm algumas dificuldades advindas do facto de, ao contrário do que a literatura sugere (Harris & Holden, 2001) não serem multiculturais nem experientes em termos de mobilidade global; não terem formação ao nível de suas competências e

aptidões globais, para que tenham capacidade de acompanhar eficazmente a orientação estratégica internacional da organização e desenvolver as políticas e práticas internacionais de RH que a suportam.

O quarto desafio assenta na compreensão do princípio básico que o desempenho das filiais depende do desempenho dos expatriados, mas também da motivação, do empenhamento e do desempenho dos colaboradores locais. Assim, a definição de estratégias e políticas de GEIRH devem considerar as implicações para os colaboradores locais (Lowe et al., 2002).

2.1.1 As respostas às diferentes vertentes da gestão da expatriação

Após abordagem dos principais desafios do grupo Teksid iremos abordar as implicações práticas nas diferentes vertentes da gestão da expatriação: recrutamento e selecção, formação, compensação, adaptação transcultural, suporte, gestão do desempenho e repatriação.

À medida que os negócios do grupo Teksid aumentam a sua presença global, os especialistas em selecção devem incrementar o seu entendimento de selecção num contexto internacional, já que vários autores considerem que quando as práticas de recrutamento e selecção são ‘ad hoc’ e reactivas, decresce o desempenho e a produtividade e aumenta a possibilidade de ocorrerem missões mal sucedidas (Forster, 2000b; Harris & Brewster, 1999; Torbiorn, 1994; Welch & Welch, 1997). Apesar de nenhum técnico de selecção poder assumir a compreensão global e profunda das múltiplas culturas ou dos mercados nos quais o grupo Teksid opera, um conhecimento das práticas transculturais ajudará certamente na tomada de decisões (Ryan et al., 1999).

Para além disso, o grupo Teksid tem que previamente definir, de acordo com o perfil expatriado a recrutar, os critérios objectivos e garantir que os mesmos são conhecidos pelas partes implicadas e que são adaptados de acordo com os objectivos de missão (McNulty & Tharenou, 2004). Assim, o grupo Teksid deverá assegurar uma selecção de candidatos a expatriados baseada numa combinação de competências técnicas e competências transculturais, com características de personalidade apropriadas e relacionadas com os expatriados de sucesso e, sempre que possível, exigir experiência internacional prévia, seja como trabalhador ou como estudante (Black & Gregersen, 1999; Caligiuri, 2000; Gómez-Mejía et al., 2001).

Ao nível de métodos e testes de recrutamento e selecção, sugerimos ao grupo Teksid a utilização de uma bateria de testes e instrumentos em conjunto com entrevistas e avaliação de ‘assessment center’ para melhor predizer a probabilidade do sucesso da selecção de expatriados (Ashamalla, 1998). A sua aplicação deverá abranger não só o candidato a expatriado, mas nos casos aplicáveis, também o

cônjuge e filhos, de forma a objectivar o processo e despistar eventuais fragilidades do mesmo, permitindo atempadamente a definição de um plano de acções preventivas/correctivas (Ashamalla, 1998). Outra sugestão prática a este nível prende-se com a realização de entrevistas estruturadas por um painel multicultural e multidisciplinar de vários entrevistadores, constituído por alguns repatriados para ajudar na avaliação da adequação do candidato para a posição em aberto (Harris, 2002a; Shilling, 1993b).

Existem seis aspectos distintos, que influenciam se os candidatos a expatriados aceitam a missão de expatriação: factores pessoais; competências; características de trabalho; factores familiares; factores de contexto; actividades de suporte à organização da transferência (Chen & Tzen, 2003). Importa pois, que os responsáveis pelo recrutamento e selecção de expatriados no grupo Teksid tenham em conta estes aspectos de forma a minorarem o risco de insucesso de uma missão. Para além disso, é fundamental deixar bem claro aos candidatos que eles têm a liberdade de opção de aceitar ou rejeitar uma missão no estrangeiro (Stroh, 1995). Por conseguinte, a consideração da auto-avaliação do candidato também é importante, já que uma das boas práticas de selecção é a auto-decisão do candidato a expatriado aceitar ou não a missão (Ashamalla, 1998).

Outra questão prende-se com o facto da população expatriada do grupo Teksid ser exclusivamente masculina, o que poderá estar relacionado com a sede do grupo ser em Itália, que é um país masculino, de acordo com as dimensões de Hofsted (1980). Assim, esta prática poderá ter implicações a dois planos. Primeiro, a empresa pode perder candidatos valiosos do sexo feminino, o que pode ser problemático para um grupo que pretende aumentar a sua mobilidade internacional. Segundo, porque esta prática pode suscitar conflitos quando expatriados com valores mais masculinos são enviados para países mais femininos, como por exemplo o envio de expatriados Italianos para Portugal, país tipicamente feminino. Assim, um processo de recrutamento e selecção aberto e transparente para todos os empregados, independentemente do seu sexo, minimizaria este risco.

Por fim, é premente que, no momento de recrutamento e selecção de expatriados, os departamentos locais e/ou centrais de RH do grupo Teksid sensibilizem os potenciais candidatos de forma a compreenderem que no futuro, quem trabalha em empresas internacionais será crescentemente recrutado para uma extensa variedade de mercados de trabalho.

No que diz respeito à formação transcultural e dada a, praticamente, inexistente formação providenciada pelo grupo Teksid aos expatriados e família acompanhante, sugerimos quatro acções principais. A primeira prende-se com o facto do grupo Fiat (e consequentemente, o grupo Teksid) possuir uma entidade formativa designada Isvor Fiat que para além de cobrir o território italiano,

estende-se também para o exterior com sedes próprias no Brasil, Argentina e Índia. Assim, sugerimos que o grupo Teksid utilize a Isvor Fiat para ministrar acções de formação para os expatriados, em matérias relacionadas com a globalização, internacionalização, diversidade cultural e liderança global.

Uma outra acção relaciona-se com o contributo dos locais para a formação dos expatriados em matérias como: o contexto económico, social e político local (e.g., condições e estilos de vida, hábitos alimentares, crenças e tradições, história, situação económica e política); a cultura da empresa e das normas de trabalho específicas da missão (Kealey & Protheroe, 1996).

Sugere-se ainda que o grupo Teksid ministre formação antes da partida aos expatriados e eventual família, em áreas como línguas e literacia cultural, de forma a prepará-los para o choque cultural (Adler, 1981).

A quarta acção diz respeito à divulgação de informação diversa, nomeadamente sobre as preferências dos colaboradores locais pelos estilos de gestão, uma vez que estilos de liderança eficazes no país de origem do expatriado podem ser contraproducentes no país de destino, o que pode ser especialmente útil quando as culturas são muito distintas. Outro tipo de informação relevante prende-se com situações críticas, ou seja, sobre situações eficazes e ineficazes que, no passado, envolveram expatriados e empregados. Por fim, informação sobre as possíveis fontes de fricção e os comportamentos disfuncionais que poderão enfraquecer o empenhamento dos empregados locais no sucesso da filial (Rego & Cunha, 2009).

Já no que concerne à compensação dos expatriados no grupo Teksid, esta deve obedecer a várias linhas de orientação de forma a reter os seus talentos (Suutari & Tornikoski, 2001). A primeira é definir um pacote de compensação capaz de atrair e reter mão-de-obra qualificada para as missões internacionais. Para isso é fundamental por um lado, facilitar a transferência internacional dos empregados com uma gestão eficiente de custos e, por outro lado, permitir estabilidade no estilo de vida do expatriado e do seu estatuto económico no país de acolhimento. Para além disso, é fundamental procurar a equidade ao nível dos diferentes empregados internacionais de forma a facilitar as transferências entre filiais, e entre a sede e as filiais. Particularmente importante quando os expatriados são oriundos de países de nível de desenvolvimento económico mais elevado (e.g., de Itália para o Brasil, México, Portugal e China), associados a níveis de compensação e benefícios mais elevados, uma vez que pode suscitar algum desconforto e problemas de relacionamento e cooperação entre locais e expatriados, podendo mesmo pôr em risco o sucesso ou continuação da missão. Naturalmente, a solução não pode passar por diminuir as regalias e benefícios, mas porventura em, por um lado, sensibilizar os locais para as

especificidades de uma missão internacional, por outro lado sensibilizar os expatriados para que evitem comportamentos ostentatórios que firam sentimentos de dignidade ou de valor.

Outro aspecto não menos importante será assegurar que parte da compensação do expatriado está relacionada com os objectivos da missão e com as diferenças do ambiente interno e externo da filial de acolhimento, ao contrário do que ao longo da investigação foi evidenciado, uma vez que a compensação resulta de uma negociação individual em que não são considerados esses parâmetros.

O grupo Teksid deverá compreender que, independentemente, de quão válida e completa a selecção seja, quase todo o expatriado vai encontrar dificuldades, que podem ser de natureza diversa das dificuldades ultrapassadas com suporte financeiro, tais como dificuldades sentidas no desempenho da função, na manutenção da harmonia familiar ou na adaptação à cultura de acolhimento. Assim, em termos de adaptação, de forma a melhorar as suas hipóteses de terem expatriados bem adaptados nas missões globais críticas, o grupo Teksid deverá por um lado, avaliar os seus potenciais expatriados ao nível das características de personalidade e os seleccionar cuidadosamente; por outro, promover contacto com nacionais do país de acolhimento assim que eles começam a sua missão (Caligiuri, 2000).

Para além disso, vários investigadores (Black & Stephens, 1989; Black et al., 1991; Harvey, 1985; Tung, 1981, 1982; Webb & Wright, 1996) têm atribuído como factor vital na adaptação dos expatriados a capacidade do expatriado, do cônjuge e família acompanhante adaptarem-se a uma cultura estrangeira não familiar. Acresce que para os expatriados que regressam prematuramente de uma missão no estrangeiro, os estudos concluíram a incapacidade de ambos, ou do cônjuge ou do expatriado adaptarem-se a viver no país de acolhimento como as duas maiores razões continuamente referidas para este insucesso (Handler, 1995; Harvey, 1985; Tung, 1981). Consequentemente, a adaptação do cônjuge do expatriado é um dos factores mais determinantes para o expatriado completar a sua missão no estrangeiro (Black & Gregersen, 1991; Handler, 1995) e como bem sucedido o desempenho do expatriado será durante a missão (Black & Gregersen, 1991; Black & Stephens, 1989; Caligiuri et al., 1998). Assim, o grupo Teksid deve privilegiar uma atenção mais cuidadosa e estruturada ao suporte do cônjuge de forma a precaver dificuldades na adaptação ou mesmo o risco de um regresso prematuro.

Uma vez que ao longo da investigação não foram evidenciadas quaisquer actividades, estruturadas e sistemáticas, organizadas para os expatriados, sugerimos ainda que o grupo Teksid prepare actividades sociais, em que reúna os actuais expatriados num local estrangeiro de forma a facilitar a troca de informação e resolução de problemas num formato informal. Normalmente, o expatriado mais antigo é o responsável por preparar estas actividades (Oddou, 1991).

Relativamente aos desafios de carreira-dual, Riusala e Suutari (2000) referem que a possibilidade de arranjar um trabalho para o cônjuge no país de acolhimento estava claramente no topo da lista de preocupações dos expatriados. Assim, a estes casais o grupo Teksid poderá suportar a três níveis distintos (Rego & Cunha, 2009). O primeiro é criar parcerias locais que permitam desenvolver redes de contactos locais para uma mais fácil integração do cônjuge, nomeadamente em termos de ocupação de tempos livres, seja em organizações de solidariedade social, seja no apoio a participação em cursos de formação profissional e/ou extra-profissional, ‘workshops’, seminários, etc. O segundo passa por apoiar o cônjuge a encontrar uma oportunidade profissional que vá ao encontro das suas expectativas e usar pesquisa pró-activa para antes da repatriação ajudar o cônjuge a encontrar emprego. Por fim, convidar o cônjuge a participar no processo de preparação da missão e proporcionar ao cônjuge o acesso a programas sobre prevenção do ‘stress’ e estratégias de ‘coping’.

No que diz respeito especificamente ao suporte aos filhos dos expatriados, sugerimos (De Leon & McPartlir, 1995; Harvey; 1997; Harvey & Wiese, 1998; Linehan & Scullion, 2001a; Moore, 2002): (1) a criação de uma rede formal (e.g, clube virtual) na qual crianças de expatriados, do passado, presente e futuro pudessem regularmente encontrar-se e discutirem experiências; (2) antes da aceitação da missão, visitas da família ao país de acolhimento para diminuir a relutância das crianças em se deslocarem; (3) ter assistência profissional e aconselhamento especializado para as crianças antes e durante a missão, como por exemplo desenvolver protocolos com gabinetes de psicologia infantil, de forma a poderem acompanhar qualquer adaptação menos positiva ou mesmo numa perspectiva de prevenção.

A avaliação de desempenho, no grupo Teksid em vigor durante a investigação, assumia três propósitos: (1) determinar se o avaliado está a alcançar os objectivos definidos; (2) identificar necessidades de formação; (3) de desenvolvimento (Cleveland et al., 1989; Gregersen et al., 1995). Não obstante, no caso da gestão de desempenho dos expatriados, o grupo Teksid deve assegurar que o seu desempenho é avaliado tendo em consideração os objectivos estratégicos das missões internacionais em que estão integrados (Cleveland et al., 1989; Gregersen et al., 1995).

Ao nível da gestão de carreira, o grupo Teksid deverá assegurar uma gestão efectiva das expectativas de carreira dos expatriados providenciando informação sobre os percursos de carreira e as perspectivas de trabalho após repatriação, pois a grande maioria dos expatriados investigados expressaram grande incerteza relativamente ao seu futuro.

Outra preocupação do grupo deverá ser melhorar as competências dos expatriados de auto-gestão da carreira, de forma a facilitar os percursos de carreira e desenvolver os indivíduos (Fish & Wood, 1994; Yavas & Bodur, 1999), uma vez que foi notório que os expatriados investigados consideram que a responsabilidade de gestão das suas carreiras é inteiramente do grupo Teksid. Assim, as mudanças contínuas nos sistemas socioeconómicos realçam, constantemente, a necessidade das organizações, e certamente do grupo Teksid, de abandonarem a perspectiva de que a carreira é definida e gerida pela organização, e passarem a perspectivar a carreira como algo assumido como desenvolvimento individual, multidireccional e de risco elevado (Baruch, 2002).

Por conseguinte, é fundamental que o grupo Teksid assegure que todos os participantes na gestão da expatriação (equipa RH e/ou o centro de mobilidade global, o expatriado, a empresa de origem e a empresa de acolhimento) estejam esclarecidos sobre os objectivos da missão de expatriação e sobre os seus efeitos na carreira global do expatriado (Black & Gregersen, 1999; Fish & Wood, 1994; Stahl et al., 2002; Yavas & Bodur, 1999). O grupo Teksid deverá igualmente assegurar que essa missão não obsta o desenvolvimento da carreira dos empregados, mas, pelo contrário, faz parte de um plano de carreira global (Stroh, 1995).

2.1.1.1 As respostas à repatriação

Uma vez que a fase da repatriação é tão desvalorizada pelo grupo Teksid, consideramos oportuno destacá-la em termos de implicações para a acção, sem contudo ser possível fazer um paralelismo com a realidade.

É assim possível definir algumas orientações para um programa de repatriação bem sucedido (Adler, 1981; Black & Gregersen, 1999; Forster & Johsen, 1996; Kraimer & Wayne, 2004; *Oddou, 1991*; Osland, 2000; Pattie et al., 2010; Rego & Cunha, 2009). Primeiro, é fundamental disponibilizar meios de comunicação permanentes ('internet', 'intranet', 'newsletters', acesso ao 'skype') entre a empresa e o expatriado que permitam um contacto constante, de forma a evitar surpresas sobre a organização e que expatriado se sinta esquecido pela empresa durante o tempo da missão. Igualmente importante é motivar o expatriado a visitar regularmente a empresa de origem.

Segundo, aquando do regresso, o grupo Teksid deve disponibilizar apoio ao expatriado e à sua família, para que a readaptação ocorra sem dificuldades maiores, tendo em atenção sinais de aborrecimento, de afastamento, de frustração e de distanciamento. Igualmente importante é compreender que os expatriados mudaram provavelmente para se adaptarem às exigências de viver no estrangeiro (Osland, 2000). Assim, deve ser disponibilizado aconselhamento após a transferência, nomeadamente assegurando a adaptação da família e aconselhando a família a construir uma nova rede de contactos

sociais (Forster & Johsen, 1996). Deve igualmente ser considerado que o expatriado que se sente apoiado durante a missão tende a desenvolver maior lealdade à organização, logo os riscos de abandono após a repatriação são menores (Pattie et al., 2010). Assim, é importante disponibilizar práticas de suporte adequadas e ajustadas às diferentes fases da adaptação para que o expatriado permaneça na empresa após a repatriação (Kraimer & Wayne, 2004).

A terceira orientação relaciona-se com o planeamento. As multinacionais que gerem os expatriados com sucesso preparam os seus expatriados para a transição de regresso a casa pelo menos 3 a 6 meses de antecedência, tendo em consideração a gestão de mudanças, quer pessoais, quer profissionais (Black & Gregersen, 1999). Assim, com a devida antecedência, o grupo Teksid deve planejar detalhadamente o cargo que o expatriado irá ocupar após o regresso. Esse cargo deverá permitir ao expatriado transferir as competências internacionais adquiridas, designadamente designar-lhe tarefas de relacionamento com os parceiros do país onde a missão decorreu e evitar um cargo que constitua, para o expatriado, despromoção ou estagnação na carreira (Osland, 2000). Neste âmbito, o grupo Teksid poderá criar uma sessão de boas-vindas para o expatriado, reconhecendo e comunicando como serão utilizados os seus conhecimentos (Adler, 1981; Osland, 2000). Acresce que o regresso ao país de origem em todas as partes do mundo pode ser igualmente difícil, por isso mesmo o regresso de países similares (e.g., países que usam a mesma língua e que têm o mesmo nível de desenvolvimento económico) deveria ser tão bem gerido pelo grupo Teksid como o regresso de países dissimilares (Adler, 1981).

Uma outra questão igualmente pertinente foi levantada na investigação realizada por Paik *et al.* (2002) em que se concluiu que os expatriados atribuem maior importância na reintegração na cultura do seu país de origem, enquanto os gestores de RH atribuem maior importância na reintegração na cultura da empresa. Desta mesma investigação, surgem várias implicações para os gestores de recursos humanos, as quais sugerimos que sejam consideradas pela equipa RH do grupo Teksid e do centro de mobilidade global. A primeira é que seja disponibilizado um suporte efectivo para ajudar os repatriados a fazer uma transição mais suave no modo de viver do país de origem, procurando evitar que experimentem um choque cultural inverso. A segunda é que apesar dos gestores de RH deverem providenciar assistência às necessidades da família durante a readaptação à cultura de origem, eles devem ser cuidadosos e não intervirem em assuntos que os expatriados quando regressam encaram como privados.

As considerações acima permitirão ao grupo Teksid criar as condições que minimizem a vontade dos repatriados procurarem organizações concorrentes, dando oportunidades efectivas para que eles possam rentabilizar o capital cultural, o conhecimento e as competências entretanto adquiridas e

desenvolvidas (Black & Gregersen, 1999). Em suma, é fundamental que a empresa desenvolva planos de repatriação eficazes, através dos quais os repatriados rentabilizam na empresa a experiência e as competências adquiridas, em vez de a abandonarem e aplicarem-nas nas empresas concorrentes (Tung, 1988).

2.1.2 As respostas do centro de mobilidade global

O centro de mobilidade global deve desempenhar um papel mais central na resposta do grupo Teksid aos desafios que a globalização coloca à gestão de expatriados. Assim, o centro de mobilidade global deve ser utilizado como um centro estratégico, com poderes efectivos que garantam que a estratégia do grupo Teksid se coaduna com todos os aspectos da gestão de expatriados. Por conseguinte, o centro de mobilidade global deve ter maior visibilidade e um maior nível de influência em todo o grupo, sendo para isso fundamental que se dinamizem práticas, que o próprio centro seja um exemplo de uma equipa internacional, multicultural e multidisciplinar com uma experiência comprovada na gestão da mobilidade internacional.

Deve ser desenvolvido pelo centro de mobilidade global uma GEIRH que perspetive a expatriação como uma estratégia organizacional distintiva para influenciar o movimento de pessoas e as suas carreiras, alcançar um melhor entendimento funcional das operações globais a todos os níveis, providenciar formação em termos de competências interculturais, e por fim, permitir o desenvolvimento de redes sociais (Mayrhofer, 2001).

O centro de mobilidade global deve focalizar a selecção de expatriados na identificação de gestores cujas capacidades de gestão e predisposições são compatíveis com o ambiente/contexto das relações de trabalho que o expatriado provavelmente encontrará numa missão (Maurer & Li, 2006). Através dessa focalização será possível a criação de uma base de dados global que assegure os dados principais necessários para um processo de recrutamento e selecção internacional, nomeadamente: onde viveu (país e duração), número/tipo de línguas que fala, quais as organizações internacionais de que é sócio, entre outros (Stanek, 2000). Assim, o centro de mobilidade global deve dedicar o tempo adequado ao processo de selecção, podendo criar bases de dados com candidatos a expatriados já seleccionados para que, sempre que surgir uma situação mais urgente, a estruturação, formalização e objectividade do processo de recrutamento e selecção não sejam postas em causa.

Já noutra âmbito, o próprio centro poderá desenvolver módulos de formação direccionados para os expatriados e suas famílias, de forma a diminuir o impacto do choque cultural e, portanto, melhorar a adaptação. Assim, a Isvor Fiat poderá ministrar os cursos desenvolvidos pelo centro de mobilidade

global em áreas como a globalização, a internacionalização, a diversidade cultural e a liderança global. Esta parceria interna permitirá considerar as idiossincrasias de cada filial e adaptar os cursos aos destinatários da formação.

O centro de mobilidade global poderá ainda difundir e alavancar as práticas organizacionais que sustentam a aprendizagem, para que o grupo Teksid mantenha um ambiente propício à transferência de conhecimento (Minbaeva, 2005). Outra vertente igualmente importante a desenvolver por este centro é a identificação e formação de ‘coaches’ e mentores globais que poderão ter um impacto positivo no sucesso da missão internacional.

Dos desafios futuros do centro de mobilidade global farão parte, certamente, alcançar maior padronização, rigor e objectividade ao nível das estratégias, políticas e práticas de gestão de expatriados do grupo Teksid. Em suma, competirá ao centro de mobilidade global construir uma visão partilhada da importância do capital humano e aprendizagem relativamente às experiências internacionais e mudar os respectivos modelos mentais de gestão de forma a serem consistentes com esta nova visão.

2.2 Implicações para a gestão de expatriados na Funfrap, SA

No caso concreto da filial portuguesa Funfrap, S.A. apesar de não ter uma orientação para o mercado doméstico, possui uma significativa autonomia local em termos de GRH. Esta é influenciada sobretudo pelo contexto legislativo e as relações laborais, designadamente o seu histórico sindical.

Uma vez que a Funfrap, S.A. é uma filial do tipo implementadora, isto é, importadora de conhecimento, já que o centro de desenvolvimento do produto está situado na sede, em Itália, é fundamental que a Funfrap, S.A. passe a assumir uma postura distinta em três aspectos.

O primeiro aspecto prende-se com a capitalização efectiva do conhecimento dos expatriados que a Funfrap, S.A. recebe (Gupta & Govindarajan, 1991). Assim, a Funfrap, S.A. terá que assumir, inequivocamente, que a partilha e integração de diferentes aspectos do conhecimento são uma importante fonte de vantagem competitiva (Minbaeva & Michailova, 2004).

O segundo aspecto diz respeito à Funfrap, S.A. assumir-se como uma filial que pode ensinar algo e, conseqüentemente, mudar o percurso histórico de ausência de portugueses expatriados quer na sede, quer nas restantes filiais. Esta mudança poderá desempenhar um papel fulcral na retenção de pessoas na Funfrap, S.A. que ambicionam uma carreira internacional, mas que, porque trabalham na filial

portuguesa do grupo Teksid, se vêm à partida impossibilitadas de a concretizarem, pois nunca existiu mobilidade de qualquer elemento da Funfrap, S.A, para empresas do grupo.

Por último, apesar de a Funfrap, S.A. ser considerada estratégica para o grupo Teksid, é tendencialmente vítima da sua ‘localização periférica’. Exemplos paradigmáticos desta tendência são o facto da Funfrap, S.A. ser informada da vinda de novo produto ou de um novo expatriado apenas com poucos dias de antecedência. Esta ‘localização periférica’ tem consequências ao nível da dificuldade da Funfrap, S.A. influenciar decisões estratégicas com implicações para ela própria.

Assim, será conveniente que a gestão da Funfrap, S.A. tome medidas assertivas no sentido de considerar as três situações atrás referidas e fazer representar, de modo mais institucional, as suas perspectivas junto da sede, pois caso contrário numa situação de decisão de deslocalização, o nível de risco de encerramento da filial portuguesa é mais elevado.

Para além disso, como já foi referido, o grupo Teksid tem a sua sede em Itália e a Funfrap, S.A. está situada em Portugal. Assim, em termos de dimensões culturais de Hofstede (1980, 1991), Itália surge como país individualista, em que prevalece a liberdade individual, a competição e a busca de objectivos pessoais. É também uma sociedade masculina em que predomina a orientação para os resultados, o sucesso e a competição. Por sua vez, Portugal enquadra-se como cultura feminina por valorizar sobretudo características como o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal. Torna-se, assim, importante a consciência destas diferenças quer na GIRH, no geral, quer na gestão de expatriados, em particular, para que potenciais conflitos possam ser acautelados.

Não obstante, de acordo com o projecto GLOBE (House, 2001), Portugal e Itália situam-se na mesma constelação de países agrupados de acordo com as características culturais identificadas, ou seja Europa Latina, o que poderá ser um ponto forte no momento da decisão de envio de expatriados da sede, pois apesar das diferenças atrás referidas a distância cultural não é tão acentuada como outros países como a China.

3. Limitações e pesquisas futuras

Esta pesquisa tem limitações que permitem deixar em aberto pontos de partida para futuras investigações. Desde logo, o facto de o caso ter sido seleccionado por conveniência da investigadora,

uma vez que desempenhava a função de directora de recursos humanos numa das filiais do grupo Teksid (Funfrap, S.A – filial portuguesa).

Acresce que apesar de o estudo de caso apresentar diversas vantagens, tais como novidade, aferência e validade empírica resultantes de relação estreita com a evidência empírica, bem como a possibilidade de aprofundamento graças à focalização dos recursos no caso investigado, tem igualmente as suas limitações. Estas limitações passam designadamente por não conseguir estabelecer relações de causalidade e os dados serem retrospectivos (Eisenhardt, 1989; Laville & Dione, 1997).

Para além disso, os resultados deste estudo de caso limitam-se a um grupo empresarial com sede em Itália, país marcadamente individualista e masculino o que poderá não ser aplicável a outro tipo de países com culturas distintas (Hofsted, 1980, 1991).

Por outro lado, o número reduzido de expatriados analisados coloca também algumas questões em termos de representação da análise estatística e sua fidedignidade, uma vez que os dados referem-se a 11 expatriados localizados em 6 países distintos (Brasil, Itália, México, Portugal, EUA e China). Ora este pequeno número de expatriados representado poderá dificultar a compreensão das dinâmicas existentes em populações de maior dimensão.

Por último, não nos foi possível investigar com igual profundidade a fase final do ciclo de expatriação, ou seja a repatriação, uma vez que o grupo Teksid não faz qualquer tipo de seguimento e análise após a conclusão, no país de acolhimento, da missão.

Assim, sugerem-se futuros estudos confirmatórios e longitudinais das estratégias, políticas e práticas de expatriação descritas nesta pesquisa de forma a corroborar, questionar e aprofundar os resultados aqui obtidos e entender o tema com maior propriedade. Sugerem-se ainda estudos focalizados noutros grupos empresariais de diferente dimensão e pertencentes a outros sectores de actividade, de forma a testar os resultados obtidos em distintos contextos socioeconómicos, culturais e políticos.

Especificamente, estes estudos futuros poderão compreender a interacção existente entre as organizações multinacionais e as envolventes política, económica, social e cultural e respectiva implicação na gestão de expatriados. Para além disso, esses novos estudos poderão compreender como as dinâmicas em curso se reflectirão nas estratégias, políticas e práticas que as empresas multinacionais venham a adoptar nos próximos anos, não só na gestão da expatriação, mas também na gestão das filiais.

Estudos futuros deverão ainda incluir simultaneamente expatriados, repatriados, cônjuges e filhos dos expatriados, de forma a ter acesso a diferentes perspectivas do fenómeno em análise.

Julga-se igualmente adequado uma investigação mais profunda sobre o impacto das formas alternativas da expatriação tradicional na GEIRH. Estudos a esse nível procurarão resposta a questões como: De que forma as multinacionais se preparam para integrar as novas formas de mobilidade internacional? Quais as suas vantagens e desvantagens? Qual a aceitação do mercado de trabalho?

Consideramos ainda pertinente conceder importância aos aspectos de natureza cultural, nomeadamente analisando se a natureza da cultura da sede interfere com a maior ou menor presença de expatriados e se existe influência do factor distanciamento cultural na percepção da gestão da expatriação por parte dos expatriados. Ainda analisar a influência da duração da missão na definição de estratégias, políticas e práticas de expatriação; bem como analisar o impacto do deslocalização/enceramento/criação de filiais na gestão de expatriados. Por fim, consideramos relevante estudar o fenómeno da gestão de expatriação à luz da teoria da improvisação, procurando perceber o impacto da improvisação na gestão de expatriados.

Por fim, os objectivos definidos para este estudo de caso foram enquadrados no quadro teórico da expatriação procurando contribuir para o enriquecimento teórico da gestão de expatriados, já que em Portugal, são praticamente inexistentes estudos de caso sobre esta temática. A carência de práticas de gestão de expatriados estruturadas e transversais no grupo Teksid é notória e surpreendente. Por conseguinte, a vantagem dos estudos de caso passa por demonstrar que, atrás dos estudos que utilizam outros métodos, são ocultadas determinadas especificidades.

Não procurámos respostas definitivas, mas suscitar o interesse para teóricos e gestores para uma temática tão relevante no contexto da globalização. Esperamos assim, ter contribuído para a inclusão crescente de um novo conceito – mobilidade internacional - nos estudos organizacionais e para a abertura de novos caminhos de investigação em Portugal. Em síntese, lançamos o desafio para os académicos, sobretudo portugueses, de desenvolver novos enquadramentos para a gestão de expatriados, enquanto para os práticos de GEIRH o desafio lançado será testar e moldar estas propostas aos seus negócios particulares integrados no contexto global.

Bibliografia

- Adler, N. (1991). International Strategy from the perspective of people and culture: The North American context. In H. Lane & J. DiStefano, *international management behavior: from policy to practice* (pp. 217-244). Boston: PWS-Kent.
- Adler, N. & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *The Academy of Management Executive*, 6(3), 52-65.
- Adler, N. & Ghadar, F. (1990). Strategic human resource management: A global perspective In R. Pieper (ed.), *Human resource management: an international comparison* (pp. 235-260). New York: Walter de Gruyter.
- Adler, N. & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: PWS-Kent.
- Adler, S. & Zhu, C. (2005). *Corporate culture and expatriate selection strategies in MNCs: are they related?-some empirical evidence*. Working paper 52/05, Monash University.
- Ahlstrom, D., Foley, S., Young, M. & Chan, E. (2005). *Human resource strategies in post-WTO China*. *Thunderbird International Business Review*, 47(3), 263-285.
- Ailon-Souday, G. & Kunda, G. (2003). *The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization*. *Organization Studies*, 24(7), 1073-1096.
- Allard, L. (1996). Managing globe-trotting expats. *Management Review*, 85(5), 38-44.
- Allerton, H. (1997). Expatriate gaps. *Training & Development*, 51(7), 7-8.
- Almeida, J. & Pinto, J. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais* (5ª edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Alon, I. (2003) (ed.). *Chinese culture, organizational behavior, and international business management*. London: Praeger.
- Al-Rajhi, I., Altman, Y., Metcalfe, B. & Roussel, J. (2006). Managing impatriate adjustment as a core human resource management challenge. *HR. Human Resource Planning*, 29(4), 15-22.
- Alvarez, S. & Barney, J. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 11-26.
- Anderson, B. (2001). Expatriate management: an Australian tri-sector comparative study. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 33-51.
- Anderson, B. (2005). Expatriate selection: good management or good luck? *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 567-583.
- Anderson, N. & Herriot, P. (1997). *International handbook of selection and assessment*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Andersson, U. & Forsgren, M. (2000). In search of centre of excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, 40(4), 329-350.

- Andreason, A. & Kinneer, K. (2005). Repatriation adjustment problems and the successful reintegration of expatriates and their families. *The journal of behavioral and applied management*, 6(2), 109-126.
- Andreason, A. (2003a). Direct and indirect forms of in-country support for expatriates and their families as a means of reducing premature returns and improving job performance. *International Journal of Management*, 20(4), 548-555.
- Andreason, A. (2003b). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce and Management*, 13(1), 42-49.
- Antal, A. (2001). Expatriates. Contributions to organizational learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62-84.
- Ariss, A. (2010). Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. *Career Development International*, 15(4), 338- 358.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1991). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page Limited.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M., Khapova, S. & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Ashamalla, M. (1998). International human resource management practices: the challenge of expatriation. *CR*, 8(2), 54-65.
- Au, K. & Fukuda, J. (2002). Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of World Business*, 37, 285-296.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Aycan, Z. (2000). Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1), 110-128.
- Aycan, Z. & Kanungo, R. (1997). Current issues and future challenges in expatriate management. In D. Saunders & Z. Aycan (Eds), *New approaches to employee management* (pp. 245-260). Greenwich, CT: JAI Press.
- Aycan, Z. & Kanungo, R. (2001). Cross-cultural industrial and organizational psychology: A critical appraisal of the field and future directions. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran (eds.) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (vol. 1, pp. 385-408). London: Sage Publishing.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.

- Aycan, Z., Sinha, J. & Kanungo, R. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Bamber, G., Ryan, S. & Wailes, N. (2004). Globalization, employment relations and human resources indicators in ten developed market economies: International data sets. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1481-1516.
- Banai, M. & Harry, W. (2004). Boundaryless global careers. The international itinerants. *International Studies of Management & Organisations*, 34(3), 96-120.
- Barber, N. & Pittaway, L. (2000). Expatriate recruitment in South East Asia: dilemma or opportunity? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 352-359
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business Press.
- Bartlett, K., Lawler, J., Bae, J., Chen, S. & Wan, D. (2002). Differences in international human resource development among indigenous firms and multinational affiliates in East and Southeast Asia. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 383-405.
- Barton, R. & Bishko, M. (1998). Global mobility strategy. *HR Focus*, 75(3), 57-59.
- Baruch, Y. (2002). No such thing as a global manager. *Business Horizons*, 45(1), 36-42.
- Baruch, Y. & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: A taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239-259.
- Baruch, Y., Steele, D. & Quantrill, G. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, 23(7), 659-674.
- Basu, D. & Miroshnik, V. (1999). Strategic human resource management of Japanese multinationals - A case study of Japanese multinational companies in the UK. *The Journal of Management Development*, 18(9), 714-732.
- Beer, L. (2003). The gas pedal and the brake...Toward a global balance of diverging cultural determinants in managerial mindsets. *Thunderbird International Business Review*, 45(3), 255-273.
- Begley, T. & Boyd, D. (2003). The need for a corporate global mind-set. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 25-32.
- Bender, S. & Fish, A. (2000). The transfer of Knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 125-137.
- Bennett, C. & Brewster, C. (2002). *Can Portuguese management compete?* Lisboa: Ad Capita/Cranfield University School of Management.
- Bennett, R., Aston, A. & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39(2/3), 239-250.
- Benson, J. & Debroux, P. (2003). Flexible labour markets and individualized employment: The beginnings of a new Japanese HRM system? *Asia Pacific Business Review*, 9(4), 55-75.

- Berger, M. (1983). In defense of the case method: a reply to Argyris. *Academy of Management Review*, 8(2), 329-333.
- Berry, J. (1997). Individual and group relations in plural societies. In C. Granrose & S. Oskamp (eds.), *Cross-Cultural Work Groups* (pp. 17-35). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Bhagat, R., Kedia, B., Harveston, P. & Triandis, H. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Bhanugopan, R. & Fish, A. (2007). Replacing expatriates with local managers: an exploratory investigation into obstacles to localization in a developing country. *Human Resource Development International*, 10(4), 365-381.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D., Shaffer, M., & Luk, D. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D., Shaffer, M. & Luk, D. (2005). *What have we learned about expatriate adjustment: answers accumulated from 23 years of research*. BRC Papers on Cross-cultural management. School of Business, Hong Kong Baptist University.
- Birch, D. (2003). Corporate social responsibility: Some key theoretical issues and concepts for new ways of doing business. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 1(1), 1-19.
- Bird, A., Mendenhall, M., Osland, J. & Scheider, S. (1999) Adapting and adjusting to other cultures: What we know but don't always tell. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 152-165.
- Bjorn, L. , Nielsen, J. & Sondergaard, M. (2003). *Coping with remote control: Comparing the use of control of scandinavian subsidiaries in Germany and East Asia*. University of Aarhus, Denmark. Working paper 2003-12.
- Black, J. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45(2), 177-192.
- Black J. & Gregersen H. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-63.
- Black, J. & Gregersen, H. (2000). High impact training: forging leaders for the global frontier. *Human Resource Management*, 39(2/3), 173-184.
- Black, J. & Mendenhall, M. (1990). Cross cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Black J. & Stephens G. (1989). The influence of the spouse and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.
- Black, J., Gregersen, H. & Mendenhall, M. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760.

- Black, J., Gregersen, H., Mendendall, M. & Stroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Bloom, M., Milkovich, G. & Mitra, A. (2004). International compensation: Learning from how managers respond to variations in local host contexts. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1350-1367.
- Bolino, M. & Feldman, D. (2000a). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.
- Bolino, M. & Feldman, D. (2000b). Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 39(4), 367-379.
- Bonache, J. (2002). La gestión de expatriados. In J. Bonache & Á. Cabrera (eds.), *Dirección estratégica de personas* (pp. 379-398). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
- Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: the perceived impact of internacional assignments on work-related variables. *Personnel Review*, 34(1), 110-124.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. & Saa P. (2010). Expatriation: traditional criticisms and international careers: introducing the special issue. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 263-274.
- Bonache, J. & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.
- Bonache, J. & Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice Hall – Financial Times.
- Bonache, J. & Fernández, Z. (1997). Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 457-472.
- Bonache, J. & Fernández, Z. (2005). International compensation: Costs and benefits of international assignments. In H. Scullion & M. Linehan (eds.), *International human resource management: A critical text* (pp. 114-130). New York: Palgrave/MacMillan.
- Bonache, J., Brewster, C. & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Boyacigiller, N. (2000). The International Assignment Reconsidered. In M. E. Mendanhall & G. Oddou (eds.), *Readings and Cases in International Human Resource Management* (pp. 125-132). London, UK: South-western College Publishing.
- Boyd, B. & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22(8), 777-792.
- Braun, W. & Warner, M. (2002). Strategic human resource management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms. *Personnel Review*, 31(5), 553-579.

- Brewster, C. (1991). *The management of expatriates*. London: Kogan Page.
- Brewster, C. (2002). Transfer of HRM practices around the world, paper for the Conference *Human resource management across countries: the cultural dimension Athens University of Economics and Business*.
- Brewster, C. & Pickard, J. (1994). Evaluating expatriate training. *International Studies of Management and Organization*, 24(3), 18-35.
- Brewster, C. & Suutari, V. (2005). Global HRM: aspects of a research agenda. *Personnel Review*, 34(1), 5-21.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 949-970.
- Brewster, C., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P. & Wörnich, S. (2000). *Contemporary issues in human resource management: Gaining a competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Briscoe, D. (1995). *International Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brislin, R. (1986). A culture general assimilator: preparation for various types of sojourns. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 215-234.
- Burba, F., Petrosko, J. & Boyle, M. (2001). Appropriate and inappropriate instructional behaviors for international training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 267-283.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). *The evolving Portuguese model of HRM*. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). *Portuguese management between global rhetoric and local reality: the case of human resource management*. *Management Research*, 4(3), 193-204.
- Caligiuri, P. (2000a). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61-80.
- Caligiuri, P. (2000b). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67-88.
- Caligiuri, P. & Di Santo, V. (2001). Global Competence: what it is, and can it be developed through global assignments?. *Human Resource Planning*, 24(3), 27-35.
- Caligiuri, P., Lazarova, M. & Tarique, I. (2005). Training, learning and development in multinational organizations. In H. Scullion & M. Linehan (eds.), *International human resource management: A critical text* (pp. 71-90). New York: Palgrave/MacMillan.
- Boyacigiller, N. (2000). The International Assignment Reconsidered. In M. E. Mendanhall & G. Oddou (eds.), *Readings and Cases in International Human Resource Management* (pp.125-132). London: South-western College Publishing.

- Cappellen, T. & Janssens, M. (2005). Career paths of global managers: towards future research. *Journal of World Business*, 40(4), 348-360.
- Carpenter, M. & Sanders, W. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, 30(4), 509-528.
- Carpenter, M., Sanders, W. & Gregersen, H. (2000). International assignment experience at the top can make a bottom-line difference. *Human Resource Management*, 39(2/3), 277-285.
- Carr, C. & Pudelko, M. (2006). Convergence of management practices in strategy, finance, and HRM between the USA, Japan, and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 75-100.
- Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-82.
- Cerdin, J. & Peretti, J. (2001). Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*, 22(3), 216-225.
- Cerdin, J.-L. & Dubouloy, M. (2004). Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste'. *Human Relations*, 57(8), 957-981.
- Chacko, T. & Wacker, J. (2001). An examination of strategic goals and management practices of Russian managers. *International Business Review*, 10(4), 475-490.
- Chang, S. & Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a multicultural workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 57-74.
- Chelariu, C. Johnston, W. & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn. A process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55, 141-147.
- Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for International Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.
- Chien, M. (2006). A study of cross culture human resource management in China. *The Business Review*, 6(2), 231-237.
- Christensen, C. & Harzing, A. (2004). Expatriate failure: time to abandon the concept? *Career Development International*, 9(7), 616-626.
- Clegg, B. & Gray, S. (2002). Australian expatriates in Thailand: Some insight for expatriate management policies. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 598-623.
- Clegg, S., Cunha, J. & Cunha, M. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. E.U.A.: Sage Publishing.
- Collings, D., Scullion, H. & Dowling, H. (2009). Global staffing: a review and thematic research agenda. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253- 1272.

- Collings, D., Scullion, H. & Morley, M. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.
- Connelly, B., Hitt, M., DeNisi, A. & Ireland, R. (2007). Expatriates and corporate-level international strategy: Governing with the knowledge contract. *Management Decision*, 45(3), 564-578.
- Contractor, F. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(3), 453-475.
- Crossnan, M. & Sorrenti, M. (2002). Making sense of improvisation. In K. Kamoche, M. Cunha & J. Cunha (Eds). *Organizational improvisation*. London: Routledge, 29-51.
- Cunha, M. (2005). Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*, 40(2), 188-202.
- Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2005). A forecast of globalization, international business and trade: report from a Delphi study. *Journal of World Business*, 40(2), 111-123.
- Dale, T. (2003). Considering an expat assignment? *Velocity*. *Strategic Account Management Association*, 5(1), 32-35.
- De Frank, R., Konopaske, R., & Ivancevich, J. (2000). Executive travel stress: Perils of the road warrior. *The Academy of Management Executives*, 14(2), 58-71.
- Deshais, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Coleção Epistemologia e Sociedade. Éditions Beauchemin Itée.
- Dey, I. (1996). *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientific*. (3rd edition). New York: Routledge.
- Dickmann, M. & Muller-Camen, M. (2006). A typology of international human resource management strategies and processes. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 580-601.
- Dickmann, M. & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40(4), 399-408.
- Doeringer, C. (2004). Going Global? Let HR pave the way. *China Staff*, 10(8), 36-40.
- Dowling, P., Lowe, K., Milliman, J. & Cieri, H. (2002). International Compensation Practices: a Ten-country comparative analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(1), 55-80.
- Dowling, P., Welch, D. & Schuler, R. (1999). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cincinnati: South-Western.
- Downes, M. & Thomas, A. (2000). Knowledge transfer through expatriation: the U-curve approach to overseas staffing. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 131-149.
- Downes, M., Thomas, A. & Singley, R. (2002). Predicting expatriate job satisfaction: the role of firm internationalization. *Career Development International*, 7(1), 24-36.

- Dunbar, R. & Bird, A. (1992). Preparing managers for foreign assignment: the expatriate profile program. *Journal of Management Development*, 11(7), 58-66.
- Earley, P. & Singh, H. (1995). International and intercultural management research: What's next? *Academy of Management Journal*, 38(2), 327-340.
- Earley, P. & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Eckhardt, J. & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3): 333-349.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Engle, A. & Mendenhall, M. (2004). Transnational roles and transnational rewards: Global integration in executive compensation. *Employee Relations*, 26(6), 613-625.
- Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J. (2002). *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. New York: McGrawHill.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
- Farley, J., Hoenig, S. & Yang, J. (2004). Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 688-704.
- Feely, A. & Harzing, A.-W. (2003). Language management in multinational companies, *Cross Cultural Management*, 10(2), 37-52.
- Feldman, D. & Thomas, D. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271-293
- Feldman, D. & Tompson, H. (1993). Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 1-11.
- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. & Nordhauq, O. (2008). Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralization or autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39(1), 151-166.
- Ferraro, G. (2006). *The cultural dimension of international business*. (5th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Fink, G., Neyer, A.-K., & Koelling, M. (2007). Understanding cross-cultural management interaction. *International Studies of Management & Organization*, 36(4), 38-60.

- Fish, A. & Wood, J. (1994). Integrating expatriate careers with international business activity: Strategies and procedures. *The International Journal of Career Management*, 6(1), 3-13.
- Fish, A. & Wood, J. (1997). Managing spouse/partner preparation and adjustment. Developing a meaningful portable life. *Personnel Review*, 26(6), 445- 466.
- Fontaine, R. (2007). Cross-cultural management: six perspectives. *Cross cultural management: an international journal*, 14(2), 125-135.
- Forster, N. (2000a). Expatriates and the impact of cross cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 63-78.
- Forster, N. (2000b). The myth of the international manager. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 126-142.
- Forster, N. & Johnsen, M. (1996). Expatriate management policies in UK companies new to the international scene. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 177-205.
- Frank, M. (2000). What's so stressful about job relocation? British researchers give some answers. *The Academy of Management Executives*, 14(2), 122-123.
- Franke, J. & Nicholson, N. (2002). Who shall we send?: Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 21-36.
- Fredriksson, R. , Barner-Rasmussen, W. & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization. *Corporate Communications: An international Journal*, 11(4), 406-423.
- Frost, T., Birkinshaw, J. & Ensign, P. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.
- Fulkerson, J. (1999). Global leadership competencies for the twenty-first century: More of the same or a new paradigm for what leaders really do? In W. Mobley, M. Gessner & V. Arnold (eds.), *Advances in global leadership* (vol. 1, pp. 27-48). Stamford: JAI Press.
- Gamble, J. (2004). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: The limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 369-387.
- Gannon, M. (2001). *Understanding global cultures – metaphorical journeys through 23 nations*. (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Garonzik, R., Brockner, J. & Siegel, P. (2000). Identifying international assignees at risk for premature departure: The interactive effect of outcome favourability and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 13-20.
- Geng, L. (2003). Expatriate managers in international joint ventures. *Journal of International and Area Studies*, 10(2), 63-77.
- Giacalone, R. & Beard, J. (1994). Impression Management, Diversity, and International Management. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 621-636.

- Gini, A. (1985). The Case Method: A Perspective. *Journal of Business Ethics*, 4(4), 351-352.
- Glaum, M. & Oesterle, M. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers? *Management International Review*, 47(3), 307-317.
- Glick, N. (2002). The relationship between cross cultural experience and training, and leader effectiveness in the US foreign service. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), 339-356.
- Glinow, M.; Drost, E. & Teagarden, M. (2002). Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice. *Human Resource Management*, 41(1), 123-140.
- GMAC - Global Relocation Services (2001). Global relocation trends 2001 survey report. Illinois: GMAC
- GMAC - Global Relocation Services (2004). Global relocation trends 2003/2004 survey report. Illinois: GMAC
- GMAC - Global Relocation Services (2009). Global relocation trends 2008 survey report. Illinois: GMAC
- Godolier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Collection Repères. Paris : Éditions La découverte.
- Goerzen, A. & Beamish, P. (2007). The Penrose effect: "Excess" expatriates in multinational enterprises. *Management International Review*, 47(2), 221-239.
- Gómez, C. (2004). The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: A Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, 39(1), 1-11.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3.^a edición). Madrid: Pearson Educación.
- Gong, Y. (2003a). Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
- Gong, Y. (2003b). Toward a dynamic process model of staffing composition and subsidiary outcomes in multinational enterprises. *Journal of Management*, 29(2), 259-280.
- Goodall, K., Li, N. & Warner, M. (2007). *Expatriate managers in China: The influence of Chinese culture on cross-cultural management*. Judge Business School Working Papers, No.01/2007. Cambridge: University of Cambridge.
- Goodhue, D., Kirsch, L., Quillard, J. & Wybo, M. (1992). Strategic data planning: lessons from the field. *MIS Quarterly*, 16(1), 11-34.
- Graf, A. (2004a). Assessing intercultural training designs. *Journal of European Industrial Training*, 28(2), 199-214.

- Graf, A. (2004b). Screening and training inter-cultural competencies: evaluating the impact of national culture on inter-cultural competencies. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1124-1148.
- Graham, M. & Trevor, C. (2000). Managing new pay program introductions to enhance the competitiveness of multinational corporations. *Competitiveness Review*, 10(1), 136-154.
- Grainger, R. & Nankervis, A. (2001). Expatriation practices in the Global business environment. *Research and practice in Human Resource Management*, 9(2), 77-92.
- Gregersen, H. & Black, J. (1996). Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Management*, 22(2), 209-229.
- Gregersen, H. & Stroh, L. (1997). Coming home to the Arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50(3), 635-654.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 16(4), 768-792.
- Gupta, V., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: Methodology and findings. *Journal of World Business*, 37(1), 11-15.
- Hall, D. & Mirvis, P. (1996). The new career: psychological success and the path with a heart. In D. Hall (ed.), *The career is dead – long live the career: a relational approach to careers* (pp. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamill, J. (1989). Expatriate policies in British multinationals. *Journal of General Management*, 14(1), 18-33.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (2002). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Hancock, B. (2002). *An introduction to the research process*. Division of General Practice, University of Nottingham, Trent Focus Group.
- Hannabuss, S. (1996). Research interviews. *New library World*, 97 (1129), 22-33.
- Harris, H. (2001). International human resources management. *Management Quarterly*, 11(2), 8-14.
- Harris, H. (2002a). Strategic management of international workers. *Innovations in International HR*, 28(1), 1-5.
- Harris, H. (2002b). *Think international manager, think male: Why are women not selected for international management assignments? Thunderbird International Business Review*, 44(2), 175-203.
- Harris, H. (2004). *The role of international human resource management- part One. Cranfield School of Management: Centre for Research into the Management of Expatriation*.
- Harris, H. & Brewster, C. (1999). The Coffee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 488–500.

- Harris, H., Brewster, C. & Sparrow, P. (2003). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Harris, H. & Holden, L. (2001). Between autonomy and control: expatriate managers and strategic IHRM in SMEs. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 77-100.
- Harris, H. & Petrovic, J. (2000). *New forms of international working trends and HRM implications*. (Working Paper). Cranfield, UK: Centre for Research into the Management of Expatriation, Cranfield School of Management.
- Harris, H., Sparrow, P. & Brewster, C. (2003). *International human resource management*. Wimbledon: CIPD.
- Harrison, D. & Shaffer, M. (2005). Mapping the criterion space for expatriate success: Task- and relationship-based performance, effort and adaptation. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1454-1474.
- Härtel, C. (2004). Towards a multicultural world: Identifying work systems, practices and employee attitudes that embrace diversity. *Australian Journal of Management*, 29(2), 189-200.
- Hartmann, L., Mayerhofer, H. & Herbert, A. (2004). *Career and family issues for flexpatriate men and women*. Paper presented at the VIIth IFSAM World Congress. 5-7 July, Göteborg, Sweden.
- Harvey, M. (1995). *The impact of dual-career families on international relocations*. *Human Resource Management Review*, 5(3), 223-244.
- Harvey, M. (1996). *Developing leaders rather than managers for the global marketplace*. *Human Resource Management Review*, 6(4), 279-304.
- Harvey, M. (1997). Dual-career expatriates: expectations, adjustment and satisfaction with international relocation. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 627-658.
- Harvey, M. (2000). Inpatriate managers: The need for realistic relocation reviews. *International Journal of Management*, 17(2), 151-159.
- Harvey, M. & Buckley, M. (1997). Managing inpatriates: building global core competency. *Journal of World Business*, 32(1), 35-52.
- Harvey, M. & Buckley, M. (1998). The process for developing an international program for dual-career couples. *Human Resource Management Review*, 8(1), 99-123.
- Harvey, M., Buckley, M., Novicevic, M. & Wiese, D. (1999). Mentoring dual-career expatriates: A sense-making and sense-giving social support process. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 808-827.
- Harvey, M. & Novicevic, M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 6(2), 69-86.
- Harvey, M. & Novicevic, M. (2004). The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1173-1188.

- Harvey, M., Price, M., Speier, C. & Novicevic, M. (1999a). The role of inpatriates in a globalization strategy and challenges associated with the inpatriation process. *HR. Human Resource Planning*, 22(1), 38-50.
- Harvey, M., Speier, C. & Novicevic, M. (1999b). The role of inpatriation in global staffing. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 459-476.
- Harvey, M. & Wiese, D. (1998). Global dual-career couple mentoring: A phase model approach. *HR. Human Resource Planning*, 21(2), 33-48.
- Harzing, A. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 458-474.
- Harzing, A. (2001a). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*, 23(6), 581-598.
- Harzing, A. (2001b). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Harzing, A. (2001c). Who's in charge? An empirical study of executives staffing practices in foreign subsidiaries. 40(2), 139-158.
- Haslberger, A. (1999). *The Measurement of cross-cultural Adaptation*. Linz: Johannes Kepler Universität.
- Hiltrop, J. (1991). Human resource practices of multinational organizations in Belgium. *European Management Journal*, 9(4), 404-411.
- Hiltrop, J. & Janssens, M. (1990). Expatriation: Challenges and recommendations. *European Management Journal*, 8(1), 19-26.
- Hocking, J., Brown, M., & Harzing, A.-W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-586.
- Hodgetts, R. & Luthans, F. (2003). *International management: Culture, strategy and behavior*. (5th edition). New York: McGraw- Hill Irwin.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-93.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative/quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

- Holstein, J. & Gubrium, J. (1997). Active interviewing. In Silverman, D. (ed.), *Qualitative research: theory, method and practice* (pp. 113-129). E.U.A.: Sage Publishing.
- House, R., Javidan, M. & Dorfman, P. (2001). Project globe: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Huang, T-J., Chi, S-C & Lawler, J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656-1670.
- Huo, Y. P., Huang, H. & Napier, N. (2002). Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31-44.
- Hurn, B. (2006). The selection of international business managers: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 38(6), 279-286.
- Ihrig, J. (2000). Multinationals' response to repatriation restrictions. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 24(9), 1345-1379.
- Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international? Capacité communicationnelle et internationalisation. *Gestion*, 31(1), 108-117.
- Jackson, S. & Schuler, R. (2000). *Managing human resources: A partnership perspective*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Jackson, T. (2002a). *International HRM: A cross-cultural approach*. London: Sage Publishing.
- Jackson, T. (2002b). Reframing human resource management in Africa: A cross-cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 998-1018.
- Jackson, T. (2002c). The management of people across cultures: valuing people differently. *Human Resource Management*, 41(4), 455-475.
- Jagersma, P. & Gorp, D. (2002). International HRM: The Dutch experience. *Journal of General Management*, 28(2), 75-87.
- Janssens, M. (2001). Developing a culturally synergistic approach to international human resource management. *Journal of World Business*, 36(4), 429-22.
- Jassawalla, A., Asgary, N. & Sashittal, H. (2006). Managing expatriates: The role of mentors. *International Journal of Commerce and Management*, 16(2), 130-140.
- Jassawalla, A., Truglia, C. & Garvey, J. (2004). Cross-cultural conflict and expatriate manager adjustment: an exploratory study. *Management Decision*, 42(7), 837-849.
- Jaw, B. & Liu, W. (2004). Towards an integrative framework of strategic international human resource control: the case of Taiwanese subsidiaries in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 705-729.

- Jaworski, R., Kraimer, M. & Wayne, S. (2001). Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.
- Jung, S., Lee, S. & Gentry, J. (1997). The effects of acculturation on commitment to the parent company and the foreign operation. *International Business Review*, 6(5), 519-535.
- Jupp, V. (1996). Documents and critical research. In Sapsford, R. & Jupp, V. (eds). *Data collection and analysis* (pp. 298-316). E.U.A.: Sage Publishing.
- Katou, A. & Budhwar, P. (2008). The effect of Business Strategies and HRM policies on organizational performance: The Greek experience. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(6), 40-57.
- Katz, J. & Seifer, D. (1996). It's a different world out there: planning for expatriate success through selection, pre-departure training and on-site socialization. *Human Resource Planning*, 19(2), 32-47.
- Kealey, D. & Prothere, D. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 141-165.
- Kiessling, T. & Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. *International Journal of Human Resource management*, 16(1), 22-45.
- King, G., Keohane, R. & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kira, V. (2001). Expatriates come home. *CMA Management*, 75(7), 30-33.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Klaff, L. (2002). The right way to bring expats home - retaining employees upon return from overseas assignment. *Workforce*, 81(7), 40-44.
- Klarsfeld, A. & Mabey, C. (2004). Management development in Europe: Do national models persist? *European Management Journal*, 22(6), 649-658.
- Kobrin, S. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human Resource Management*, 27(1), 63-75.
- Kohonen, E. (2005). Developing global leaders through international assignments: an identity construction perspective. *Personnel Review*, 34(1), 22-37.
- Kraimer, M. & Wayne, S. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kraimer, M., Wayne, S. & Jakowski, R. (2001). Sources of support and expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.

- Kulmann, T. & Hutchings, K. (2008). Expatriate assignments vs localization of management in China. Staffing choicedcs of Australian and German companies. *Career Development International*, 15(1), 20-38.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Lata, G. (2003). Expatriate compensation policies and programs. How do you measure performance? *Worldat Work Journal*, Second Quarter, 1-13.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western management conceptions. *International Studies of Management and Organization*, 8(1/2), 75-96.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of IHRM. *Human Resource Management*, 25(1), 91-102.
- Law, K., Wong, C-S. & Wang, K. (2004). An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 635-648.
- Lazarova, M. & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organizacional support practices. *Journal of World Business*, 36(4), 389-401.
- Lee, A. (1989). A scientific methodology for MIS case studies. *MIS Quarterly*, 13(1), 33-52.
- Lee, H. (2006). International human resource management can be achieved through cultural studies and relevant training. *The Business Review*, 5(2), 95-99.
- Lee, H. & Liu, C. (2006). Determinants of the adjustment of expatriate managers to foreign countries: An empirical study. *International Journal of Management*, 23(2), 302-311.
- Lee, H. & Liu, C. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower*, 28(2), 122-134.
- Lee, L. & Croker, R. (2006). A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1187-1205.
- Lievens, F. (2007). Research on selection in an international context: Current status and future directions. In M. Harris (ed.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 107-123). London: Prentice Hall.
- Linehan, M. & Mayrhofer, W. (2005). International careers and repatriation. In H. Scullion & M. Linehan (eds.), *International human resource management: A critical text* (pp. 131-155). New York: Palgrave/MacMillan.
- Linehan, M. & Scullion, H. (2001a). European female expatriate careers: Critical success factors. *Journal of European Industrial Training*, 25(8), 392-418.
- Littrell, L., Salas, E., Hess, K., Paley, M. & Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355-388.

- Logger, E. & Vinke, R. (1995). Compensation and appraisal of international staff. In A. Harzing & J. Ruysseveldt (eds.), *International Human Resource Management: An integrated approach* (pp. 252-269). London: Sage Publishing.
- Logger, E., Vinke, R. & Kluytmans, F. (1995). Compensation and appraisal in an international perspective. In A. Harzing & J. Ruysseveldt (eds.), *International Human Resource Management: An integrated approach* (pp. 145-155). London: Sage Publishing.
- López-Egea, S. & Prieto L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. IESE, Cen, Universidad de Navarra.
- Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P. (2002). International compensation practices: A ten-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 45-66.
- Luthans, K. & Farner, S. (2002). Expatriate development: the use of 360-degree feedback. *Journal of Management Development*, 21(10), 780-793.
- MacDonald, S. & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, 10 (2), 145-160.
- Mäkelä, K., Björkman, I. & Ehrnrooth, M. (2009). MNC subsidiary staffing architecture: building human and social capital within the organization. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1273-1290.
- Manning, T. (2003). Leadership across cultures: Attachment style influences. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(3), 20-30.
- Martin, D. & Bartol, K. (2003). Factors influencing expatriate performance appraisal system success: An organizational perspective. *Journal of International Management*, 9(2), 115-132.
- Maurer, S. & Li, S. (2006). Understanding expatriate manager performance: effects of governance environments on work relationships in relation-based economies. *Human Resource Management Review*, 16(1), 29-46.
- Mayrhofer, W. & Brewster, C. (1996). In praise of ethnocentricity: Expatriate policies in European multinationals. *The International Executive*, 38(6), 749-778.
- Mayerhofer, H. & Hartman, L. (2004). *Three types of global assignments and their implications for global competence*. Paper presented at the VIIth IFSAM World Congress. 5-7 July, Göteborg, Sweden.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L. & Herbert, A. (2004a). Career management issues for flexpatriate international staff. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 647-666.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L., Michelitsch-Riedl, G. & Kollinger, I. (2004b). Flexpatriate assignments: A neglected issue in global staffing. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1371-1389.
- Mayrhofer, W., Iellatchitch, A., Meyer, M., Steyrer, J., Schiffinger, M. & Strunk, G. (2004c). Going beyond the individual: some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice. *The Journal of Management Development*, 23(9), 870-884.

- Mayerhofer, H., Müller, B. & Schmidt, A. (2010). Implications of flexpatriates' lifestyles on HRM Practices. *Management Revue*, 21(2), 155-173.
- McCall, M. & Hollenbeck, G. (2002). *The lessons of international experience: Developing global executives*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCaughey, D. & Bruning, N. (2005). Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. *Human Resource Planning*, 28(4), 21-29.
- McEvoy, G. & Parker, B. (1995). Expatriate adjustment: Causes and consequences. In J. Selmer (ed.), *Expatriate management: New ideas for international business* (pp. 97-114). Westport, CT: Quorum Books.
- McEvoy, G., & Parker, B. (2000). The contemporary international assignment: A look at the options. In M. Mendenhall & G. Oddou (eds). *Readings and cases in international human resource management* (pp. 470-486). Cincinnati: South-western College Publishing.
- McKenna, S. & Richardson, J. (2007). The increasing complexity of the internationally mobile professional. *Cross Cultural Management*, 14(4), 307-320.
- McNulty, Y. De Cieri, H. & Hutchings, K. (2009). Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1309-1326.
- McNulty, Y. & Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 68-95.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1988). The overseas assignment: A practical look. *Business Horizons*, 31(5), 78-84.
- Mendenhall, M. & Stahl, G. (2000). Expatriate training and development: Where do we go from here? *Human Resource Management*, 39(2/3), 251-266.
- Mendenhall, M., Dunbar, E. & Oddou, G. (1987). Expatriate selection, training and careerpathing: A review and critique. *Human Resource Planning*, 26(3), 331-345.
- Mendenhall, M., Jensen, R., Black, J. & Gregersen, H. (2003). Seeing the elephant: Human resource management challenges in the age of globalization. *Organizational Dynamics*, 32(3), 261-274.
- Mendenhall, M., Kuhlmann, T., Stahl, G. & Osland, J. (2002). Employee development and expatriate assignments: A review of the expatriate adjustment theory literature. In M. Gannon & K. Newman (eds.) *Handbook of cross-cultural management* (pp. 155-183). Oxford, U.K.: Blackwell Publishers.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Mignonac, K. (2002). Understanding willingness to accept domestic relocation: the example of French managers. *Career Development International*, 7(6), 359-370.
- Mihaly, Z. (2002). Expatriation: Tax and other consequences (part 2), *Journal of International Taxation*, 13(9), 4- 46.
- Miller, G. (1997). Contextualizing texts: studying organizational texts. In G. Miller & R. Dingwall (eds), *Context & method in qualitative research* (pp.77-82). E.U.A: Sage Publishing.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *An expanded sourcebook. Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144.
- Minbaeva, D. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- Minbaeva, D. & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: the role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6), 663-679.
- Mohr, A. & Klein, S. (2002). *The adjustment of American expatriate spouses in German: A qualitative and quantitative analysis*. Bradford University School of Management, Working paper 02/11.
- Mohr, A. & Klein, S. (2004). Exploring the adjustment of expatriate spouses in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1189–1206.
- Mok, V., Dai, X. & Yeung, G. (2002). An internalization approach to joint ventures: Coca-Cola in China. *Asia Pacific Business Review*, 9(1), 39-58.
- Mol, S., Born, M. & Van der Molen, H. (2009). When selection ratios are high: predicting the expatriation willingness of prospective domestic entry-level job applicants. *Human Performance*, 22(1), 1-22.
- Mol, S., Born, M. & Van der Molen, H. (2005). Developing criteria for expatriate effectiveness: Time to jump off the adjustment bandwagon. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(3), 339-353.
- Monks, K. & McMackin, J. (2001). Designing and aligning an HR system. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 57-72.
- Monks, K. (1996). Global or local? HRM in the multinational company: the Irish experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 721-735.
- Monks, K., Scullion, H. & Creaner, J. (2001). HRM in international firms: Evidence from Ireland. *Personnel Review*, 30(5/6), 536-553.
- Moore, M. (2002). Same ticket, different trip: Supporting dual-career couples on global assignments. *Women in Management Review*, 17(2), 61-67.
- Morgan, L., Jie, W. & Young, S. (2004). Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (11/12),

1247-1268.

- Morley, M. & Collings, D. (2004). Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: introduction. *International Journal of Manpower*, 25(6), 487-499.
- Morley, M. & Flynn, M. (2003). Personal characteristics and competencies as correlates of intercultural transitional adjustment among US and Canadian sojourners in Ireland. *Management International*, 7(2), 31-45.
- Morosini, P. & Renaud, O. (2003). *Knowledge integration mechanisms and the competitive performance of firms- An empirical investigation*. IMD Working paper 02/2003.
- Myloni, B., Harzing, A. & Mirza, H. (2007). The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2057-2074.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group and Organization Management*, 18(2), 153-187.
- Neary, D. & O'Grady, D. (2000). The role of training in developing global leaders: A case study at TRW inc. *Human Resource Management*, 39(2/3), 185- 193.
- Ngo, H., Turban, D., Lau, C. & Lui, S. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632-652.
- Novicevic, M. & Harvey, M. (2004). Staffing architecture for expatriate assignments to support subsidiary cooperation. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 709-724.
- O' Grady, S. & Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.
- O'Sullivan, S. (2002). The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of Manpower*, 23(7), 597- 674.
- Oddou, G. (1991). Managing your expatriates: What the successful firms do. *Human Resource Planning*, 14(4), 301- 309.
- Olabuénaga, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Osland, A. & Osland, J. (2005). Contextualization and strategic international human resource management approaches: the case of Central America and Panama. *The International Journal of Human Resources Management*, 16(12), 2218-2236.
- Osland, J. & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sense making in context. *Academy of Management Executive*, 14(1), 65-79.
- Osland, J. (2000). The journey inward: Expatriate hero tales and paradoxes. *Human Resource Management*, 39(2), 227-238.

- Osman-Gani, A. (2000). Developing expatriates for the Asia-Pacific region: A comparative analysis of multinational enterprise managers from five countries across three continents. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 213-235.
- O'Sullivan, S., Appelbaum, S. & Abikhzer, C. (2002). Expatriate management "best practices" in Canadian MNCs: A multiple case study. *Career Development International*, 7(2), 79-95.
- Ozbilgin, M. (2004). "International" human resource management: Academic parochialism in editorial boards of the "top" 22 journals on international human resource management. *Personnel Review*, 33(2), 205-221.
- Paik, Y. & Sohn, J. (2004). Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39(1), 61-71.
- Paik, Y. & Vance, C. (2002). Evidence of back-home selection bias against American female expatriates: comparing the perceptions of U.S., German, Mexican, and Korean Managers. *Women in Management Review*, 17(2), 68-79.
- Paik, Y., Segaud, B. & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*, 23(7), 635-675.
- Park, S. & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Parker, G. & Janush, E. (2001). Developing expatriate remuneration packages. *Employee Benefits Journal*, 26(2), 3-5.
- Pattie, M., White, M. & Tansky, J. (2010). The homecoming: a review of support practices for repatriates. *Career Development International*, 15(4), 359-377.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd edition). E.U.A.: Sage Publishing.
- Pei-Chen, L. (2007). Family support as a factor in cultural adjustment. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2(2), 29-35.
- Peiperl, M. & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 6-22.
- Perlmutter, H. & Heenan, D. (1974). How multinational should your top managers be? *Harvard Business Review*, 52(6), 121-132.
- Peterson, R. (2003). The use of expatriates and inpatriates in Central and Eastern Europe since the Wall came down. *Journal of World Business*, 38(1), 55-69.
- Peterson, R., Napier, N. & Shul-Shim, W. (2000). Expatriate management: A comparison of MNCs across four parent countries. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 145-166.
- Phatak, A. (1995). *International dimensions of management*. (4th edition). Cincinnati, Ohio: South-western College Publishing.

- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. NY: Andor Books, Garden City.
- Porter, G. & Tansky, J. (1999). Expatriate success may depend on a "Learning Orientation": considerations for selection and training. *Human Resource Management*, 38(1), 47-60.
- Prahalad, C. & Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Pucik, V. (1997). Human resource in the future: An obstacle or a champion of globalization? *Human Resource Management*, 36(1), 163-167.
- Puck, J., Holtbrügge, D. & Dölling, S. (2003). Determinants and consequences of expatriate adjustment: a review of existing studies. Betriebswirtschaftliches Institut, Working paper 2/2003.
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. E.U.A.: Sage Publishing.
- Punch, K. (2000). *Developing effective research proposals*. E.U.A.: Sage Publishing.
- Quintanilla, J. & Ferner, A. (2003). Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 363-368.
- Randolph, B. (1990). When going global isn't enough - training in multinational organizations. *The Magazine of Human Resources Development*, 27(8), 47-51.
- Ratiu, I. (1983). Thinking internationally: A comparison of how international executives learn. *International Studies of Management and Organisation*, 13(1/2), 139-150.
- Rea, L. & Parker, R. (1997). *Designing and conducting survey research. A comprehensive guide*. (2nd edition). California: Jossey-Bass.
- Rego, A. & Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Reiche, S. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The international Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523-536.
- Reynolds, C. (1997). Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business*, 32(2), 118-132.
- Richardson, J. (2000). Metaphorical 'Types' and Human Resource Management: Self-Selecting Expatriates. *Industrial and Commercial Training*, 32(6), 209-218.
- Ricks, D., Toyne, B. & Martinez, Z. (1990). Recent developments in international management research. *Journal of Management*, 16(2), 219-253.
- Riusala, K. & Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, 5(2), 81-90.

- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Ronen, S. (1989). Training the international assignee. In I. Goldstein (ed.), *Training and development in organizations* (pp. 417-454). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosenzweig, D. & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practice in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- Rosswurm, G. & Bayerlein, P. (2004). Overcoming barriers to global success at International. *Strategic Communication Management*, 9(1), 14-17.
- Rowden, R. (2002). The strategic role of Human Resource Management in Developing a Global Corporate Culture. *International Journal of Mngement*, 19(2), 155-160.
- Rugman, A. & Brain, C. (2003). Multinational enterprises are regional, not global. *Multinational Business Review*, 11(1), 3-12.
- Ryan, A., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 359-391.
- Ryan, A., Wiechmann, D., & Hemingway, M. (2003). Designing and implementing global staffing systems: part II – best practices. *Human Resource Management*, 42(1), 85-94.
- Sanchez, J., Spector, P. & Cooper, C. (2000). Adapting to a boundary-less world: a developmental expatriate model. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 96-106.
- Sapsford, R. (1996). Extracting and presenting statistics. In Sapsford, R. & Jupp, V. (eds). *Data collection and analysis*: 184-224. E.U.A.: Sage Publishing.
- Sapsford, R. & Jupp, V. (1996). *Validating Evidence*. In Sapsford, R. & Jupp, V. (eds). *Data collection and analysis* (pp. 1-24). E.U.A.: Sage Publishing.
- Sarantakos, S. (1994). *Social research*. (2nd edition). N.Y.: Palgrave.
- Schaffer, R. & Rhee, J. (2005). Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers. *Journal of Business and Management*, 11(1), 59-71.
- Schneider, S. & Tung, R. (2001). Introduction to the international human resource management special issue. *Journal of World Business*, 36(4), 341-345.
- Schuler, R. & Tarique, I. (2005). Alliances forms and HR issues, implications and significance. In Shenkar, O. & Reuer, J. *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Schuler, R., Dowling, P. & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2), 419-459.
- Schuler, R., Jackson, S. & Fendt, J. (2005). Managing human resources in cross-border alliances. In H. Scullion & M. Linehan (eds.), *International human resource management: A critical text* (pp. 202-235). New York: Palgrave/MacMillan.

- Schuman, H. & Presser, S. (1996). *Questions and answers in attitude surveys: experiments on question form, wording and context*. (2nd edition). E.U.A.: Sage Publishing.
- Schweiger, D. , Atamer, T. & Calori, R. (2003). *Transnational project teams and networks: Making the multinational organization more effective*. *Journal of World Business*, 38(2), 127-140.
- Scullion, H. (1991). Why companies prefer to use expatriates. *Personnel Management*, 23(11), 32–35.
- Scullion, H. & Brewster, C. (2001). The management of expatriates: Messages from Europe? *Journal of World Business*, 36(4), 346-365.
- Scullion, H., Collings, D. & Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-319.
- Scullion, H. & Linehan, M. (2005). *International human resource management: a critical text*. Basingstoke: Palgrave/ Macmillan.
- Seale, C. (1998a). Qualitative interviewing. In C. Seale (ed.) *Researching society and culture* (pp. 202-216). E.U.A. : Sage Publishing.
- Seale, C. (1998b). Statistical reasoning: causal arguments and multivariate analysis. In C. Seale (ed.) *Researching society and culture*. E.U.A. : Sage Publishing.
- Seale, C. & Kelly, M. (1998). Coding and analysing data. In C. Seale (ed.) *Researching society and culture*: 146-163. E.U.A. : Sage Publishing.
- Segalla, M., Sauquet, A. & Turati, C. (2001). Symbolic vs functional recruitment: Cultural influences on employee recruitment policy. *European Management Journal*, 19(1), 32-43.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research. A guide for researchers in education and the social sciences*. (2nd edition). New York: Teachers College Press.
- Selmer, J. (1998). Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment. *The international Journal of Human Resource Management*, 9(6), 996-1007.
- Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 4(2), 77–87.
- Selmer, J. (2000a). Adjustment of western business expatriates in Hong Kong versus the Chinese Mainland. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 519-538.
- Selmer, J. (2000b). Usage of corporate career development activities by expatriate managers and the extent of their international adjustment. *International Journal of Commerce & Management*, 10(1),1-23.
- Selmer, J. (2001a). Expatriate selection: back to basis? *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1219-1233.
- Selmer, J. (2001b). The preference for predeparture or postarrival cross-cultural training: An exploratory approach. *Journal of Managerial Psychology* , 16(1), 50-55.

- Selmer, J. (2002). Practice makes perfect? International Experience and Expatriate Adjustment. *Management International Review*, 42(1), 71-88.
- Selmer, J. (2004). Psychological barriers to adjustment of Western business expatriates in China: Newcomers vs long stayers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 794-813.
- Selmer, J. & Leung, A. (2003). Expatriate career intentions of women on foreign assignments and their adjustment. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (3), 244-258.
- Selmer, J. & Shui, S. (1999) Coming home? Adjustment of Hong Kong Chinese expatriate business managers assigned to the people's Republic of China. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 447-465.
- Selmer, J., Torbiörn, I. & Leon, C. (1998). Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: pre-departure and post-arrival. *The international Journal of Human Resource management*, 9(5), 831-840.
- Shackleton, V. & Newell, S. (1997). International assessment and selection. In N. Anderson, & P. Herriot (eds), *International handbook of selection and assessment* (pp. 81-95). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Shaffer, M. & Harrison, D. (2001). The forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 238-254.
- Shaffer, M., Harrison, D. & Gilley, K. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581.
- Shaffer, M., Ferzandi, L., Harrison, D., Gregersen, H., & Black, J. (2003). You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109-125.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4): 448-469.
- Shen, J. (2005). Effective international performance appraisals: easily said, hard to do. *Compensation & Benefits Review*, 37(4), 70-80.
- Shih, H., Chiang, Y. & Kim, I.-S. (2005). Expatriate performance management from MNEs of different national origins. *International Journal of Manpower*, 26(2), 157-208.
- Shilling, M. (1993). How to win at repatriation. *Personnel Journal*, 72(9), 40-44.
- Shin, S., Morgeson, F. & Campion, M. (2007). What you do depends on where you are: understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 64-83.
- Shumsky, N. (1992). Justifying the intercultural training investment. *The Journal of European Business*, 4(1), 38-42.
- Silva, A. & Pinto, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Coleção Biblioteca das Ciências do Homem (6.^a edição). Porto: Ed. Afrontamento.

- Silverman, D. (1997). Introducing qualitative research. In D. Silverman (ed.), *Qualitative research: theory, method and practice* (pp. 1-7). E.U.A: Sage Publishing.
- Silverman, D. (1997). The logics of qualitative research. In G. Miller & R. Dingwall (eds.), *Context and method in qualitative research* (pp. 12-25). London: Sage Publishing.
- Sinangil, H. & Ones, D. (2001). Expatriate management. In N. Anderson & D. Ones & H. Sinangil & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 425-443). London: Sage Publishing.
- Singly, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris : Éditions Nathan.
- Sparrow, P. (2007). Globalization of HR at function level: four UK – based case studies of the international recruitment and selection process. *The international Journal of Human Resource Management*, 18(5), 845-867.
- Sparrow, P. & Hiltrop, J. (1997). Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition. *Human Resource Management*, 36(2), 201-219.
- Stahl, G., Miller, E. & Tung, R. (2002). Toward a boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-227.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. (3.^a edición). Madrid: Ediciones Morata.
- Stanek, M. (2000). The need for global managers: a business necessity. *Management Decision*, 38(4), 232-241.
- Starr, T. & Currie, G. (2009). Out of sight but still in the picture: a short-term international assignments and the influential role of family. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1421-1438.
- Stavrou, E. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186-201.
- Stavrou, E., Brewster C. & Charalambous, C. (2004). Human resource management as a competitive tool in Europe. Henley Working Paper, 0414.
- Stehle, W. & Erwee, R. (2007). Transfer of human resource practices from German multinational enterprises to Asian subsidiaries. *Research and practice in Human Resource Management*, 15(1), 63-88.
- Stone, D., Stone-Romero, E. & Lukaszewski, K. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165.
- Stonham, P. (1995). For and against the case method. *European Management Journal*, 13(2), 230-232.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Stroh, L. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 443-456.
- Stroh, L. & Caligiuri, P. (1998). Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena. *The international Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- Stroh, L., Varma, A. & Valy-Durbin, S. (2000). Why are women left at home: Are they unwilling to go on international assignments? *Journal of World Business*, 35(3), 241-255.
- Stuart, P. (1991). Global payroll – a taxing problem. *Personnel Journal*, 6(3), 341-356.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: an emerging research agenda. *Career Development International*, 7(4), 218-233.
- Suutari, V. (2003). Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Suutari, V. & Burch, D. (2001). The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices. *Career Development International*, 6(6), 298-311.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2000a). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2000b). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132-1151.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review*, 30(5), 554-577.
- Suutari, V. & Tahvanainen, M. (2002). The antecedents of performance management among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 55-75.
- Suutari, V. & Tornikoski, C. (2001). The Challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 389-404.
- Suutari, V. & Välimaa, K. (2002). Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, 23(7), 617-675.
- Suutari, V., Raharjo, K. & Riikkilä, (2002). The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development International*, 7(7), 415-429.
- Swaak, R. (1995). Expatriate failures: Too many, too much cost, too little planning. *Compensation and Benefits Review*, 27(6), 47-56.
- Tahvanainen, M. (2000). Expatriate Performance Management: The Case of Nokia Telecommunications. *Human Resource Management*, 39(2/3), 267-275.

- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S. & Lepak, D. (2005). An integrative view of international experience. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 85-100.
- Tan, D. & Mahoney, J. (2003). Explaining the utilization of managerial expatriates from the perspectives of resource-based, agency, and transaction-costs theories. *Managing Multinationals in a Knowledge Economy. Economics, Culture and Human Resources. Advances in International Management*, 15, 179-205.
- Tan, D. & Mahoney, J. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457-484.
- Tarique, I. & Schuler, R. (2008). Emerging issues and challenges in global staffing: a North American perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8), 1397-1415.
- Tarique, I., Schuler, R. & Gong, Y. (2006), A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. *The International Journal of Human Resource*, 17(2), 207-224.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Tharenou, P. & Harvey, M. (2006) Examining the overseas staffing options utilized by Australian headquartered multinational corporations. *The international Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1095-1114.
- Thomas, R. (1996). Statistical sources and databases. In R. Sapsford & V. Jupp (eds). *Data collection and analysis* (pp.121-137). E.U.A.: Sage Publishing.
- Toh, S. & DeNisi, A. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Executive*, 19(1), 132-146.
- Torbiorn, I. (1994). Operative and strategic use of expatriates in new organizations and market structures. *International Studies of Management & Organization*, 24(3), 5-17.
- Tornikoski, C. (2005). Determinants of expatriates' variable pay: An agency and institutional theory model, Euram Conference, Doctoral Consortium May 4th: 1-31.
- Torrington, D. (1994), *International Human Resource Management: Think Globally, Act Locally*. London: Prentice-Hall.
- Treven, S. (2006). Human resources management in the global environment. *The Journal of American Academy of Business*, 8(1), 120-125.
- Treven, S. (2003). International training: the training of managers for assignment abroad. *Education & Training*, 45(8/9), 550-557.
- Tung, R. (1982) Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Tung, R. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.

- Tung, R. (1988a). Career issues in international assignments. *Academy of Management Executive*, 2(3), 241-244.
- Tung, R. (1988b). *The new expatriates: Managing human resources abroad*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Tung, R. (1993). Managing cross national and intra-national diversity. *Human Resource Management*, 32(4), 461-477.
- Tung, R. (1998). A contingency framework of selection and training of expatriates revisited, *Human Resource Management Review*, 8(1), 23-37.
- Tung, R. (2008). The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business studies*, 39(1), 41-46.
- Vance, C. & Paik, Y. (2002). One size fits all in expatriate pre-departure training? Comparing the host country voices of Mexican, Indonesian and US workers. *The Journal of Management Development*, 21(7), 557-571.
- Vance, C. & Ring, P. (1994). Preparing the host country workforce for expatriate managers: The neglected other side of the coin. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 337-352.
- Varner, I. & Beamer, L. (2005). *Intercultural communication in the global workplace*. (3rd edition.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Vermond, K. (2001). Expatriates come home. *CMA Management*, 75(7), 30-34.
- Vera, D. & Rodriguez-Lopez, A. (2007). Leading improvisation: lessons from the American revolution. *Organizational Dynamics*, 36(3): 303-319.
- Vidal, M., Valle, R. & Aragón, M. (2007). The adjustment process of Spanish repatriates: a case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1396-1417.
- Wallace, M. (1983). Methodology, research practice and progress in personnel and industrial relations. *Academy of Management Review*, 8(1), 6-13.
- Wang, L. & Hinrichs, K. (2005). Realistic expatriate assignment preview: a potential solution to expatriate premature return. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(3), 269-282.
- Ward, C. & Kennedy, A. (1992). Locus of control, mood disturbance and social difficulty during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 16 (2), 175–194.
- Ward, C. & Kennedy, A. (1996). Crossing Cultures: The Relationship between Psychological and Sociocultural Dimensions of Cross-cultural Adjustment. In Pandey, J. Sinha, D. & Bhawuk, D. (eds.) *Asian Contributions to Cross-cultural Psychology*. New Delhi: Sage Publishing.
- Ward, C. & Rana-Deuba, A. (1999). Acculturation and adaptation revisited. *Journal of Cross – Cultural Psychology*, 30(4), 422-442.

- Ward, C., Okura, Y., Kennedy, A. & Kojima, T. (1998). The U-Curve on trial: A longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transition. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(39), 277–291.
- Ward, C. & Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and socio-cultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 209–225.
- Waterman, R., Waterman, J. & Collard, B. (1994). Toward a career-resilient workforce, *Harvard Business Review*, 72(4), 87-95.
- Waxin, M-F. & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review*, 34(1), 51-67.
- Webb, A. & Wright, P. (1996). The expatriate experience: implications for career success. *Career Development International*, 1(5), 38-44.
- Weech, W. (2001). Training across cultures. *Training and Development*, 55(1), 62-64.
- Weisberg, H., Krosnick, J. & Bowenm Bruce (1996). *An introduction to survey research, polling and data analysis*. (3th edition). E.U.A.: Sage Publishing.
- Welch, D. (1994). Determinants of international human resource management approaches and activities. *Journal of Management Studies*, 31(2), 139-165.
- Welch, D. (2003). Globalisation of staff movements: Beyond cultural adjustment. *Management International Review*, 43(2), 149-169.
- Welch, S. & Tahvanainen, M. (2009). All pain, little gain? Reframing the value of international assignments. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1327-1343.
- Widmier, S., Brouthers, L. & Beamish, P. (2008). Expatriate or local? Predicting japanese, subsidiary expatriate staffing strategies. *The international Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1607-1621.
- Wiechmann, D., Ryan, A. & Hemingway, M. (2003). Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part I – Leaders in Global Staffing, *Human Resource Management*, 42 (1), 71–83.
- Wilson, M. (1996). Asking questions. In Sapsford, R. & Jupp, V. (eds). *Data collection and analysis* (pp.94-120). E.U.A.: Sage Publishing.
- Woodside, A. & Wilson, E. (2003). Case study research methods for theory building. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Wright, D. (1997). *Understanding statistics. An introduction for the social sciences*. E.U.A.: Sage Publishing.
- Wright, P., Geroy, G. & Baker, N. (1996). Managing expatriates: a systems approach. *Management Decision*, 34(10), 32-42.
- Yan, A., Guorong, Z. & Hall, D. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contacts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.

- Yavas, U. & Bodur, M. (1999). Correlates of adjustment: A study of expatriate managers in an emerging country. *Management Decision*, 37(3), 267-278.
- Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods* (1st edition). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publishing.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2001) *Case study: Planning and methods* (in Portuguese), São Paulo, Bookman.
- Yoddumnern-Attig, B., Attig, G. & Boonchalaksi, W. (eds.) (1991). *A field manual on selected qualitative research methods*. Thailand: Institute for Population and Social Research, Mahidol University.
- Zakaria, N. (2000). The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce. *International Journal of Manpower*, 21(6), 492-502.
- Zikic, J., Novicevic, M., Harvey, M. & Breland, J. (2006). Repatriate career exploration: a path to career growth and success. *Career Development International*, 11(7), 633-649.
- Zikmund, W. (2000). *Business Research Methods*. Orlando: Harcourt Inc.
- Zupan, N. & Käse, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 882-906.

Anexo I - Guião das entrevistas semi-estruturas

a) Director do centro de mobilidade global do grupo Fiat (incluindo o grupo Teksid)

First of all I want to thank you for taking the time to collaborate in my thesis. The general theme of my PHD Management is about expatriate management in Teksid group in order to answer three essentials targets. The first one is analyzing strategies, policies and practices associated to expatriates management and their difficulties and challenges. The second one is discuss in what way those strategies, policies and practices reflect what the literature refers to this matter. At last, analyze the implications that the strategies, policies and practices of expatriate management of Teksid group have in Portuguese subsidiary.

I'm interested in your perspectives about the following interview questions that will cover several topics research related to an expatriate process.

I. General overview

- In Fiat group what activities an international assignment cycle involves? [The ideal international assignment cycle implicates: Recruitment and selection (internal/external; assignment profile); Hiring (Contract: remuneration; pension; taxation; leave; family support); Preparation (phase-out previous job; Information; advise; training); Expatriation (Adjustment; performance appraisal; Development; Mentoring; reward); Repatriation (process-evaluation, reassignment, readjustment or redundancy)].

- In all the dimensions (economic, professional, psychological, socio-cultural and familiar) presented in the expatriation process, what are the most important in terms of the expatriation success?

- Is there a typical expatriate in Fiat group?
- The duration of each process of expatriation is changing?
- What are the Fiat group ways to evaluate the Expatriation Return on Investment (ROI)? [set specific goals (examples: setting up a new IT system or opening a new office); set expectations for several baseline competencies that will be gained from the international experience] In your opinion what activities would increase or decrease the ROI?

- What are the alternatives to expatriation that Fiat group adopts in terms of short-term assignments? (including virtual team assignments and tele-working, short-term assignments, business

trips, cross-border commuting, inter-regional travel, frequent flying, rotational assignments and host country nationals).

II. Recruitment and selection

- What are the recruitment and selection expatriate tools that Fiat group uses?
- In Fiat group what are the most important criteria's to select expatriates? When recruiting an expatriate what are more important – technical abilities or personality? Is previous experience in expatriation an important selection criteria? Is family situation relevant in the decision of selecting an expatriate?

III. Training

- In your opinion cross-cultural training is important in expatriation satisfaction and performance?
- In what way different kind of international assignment require different training policies?

IV. Compensation

- What methods Fiat group uses to compensate expatriates?
- The Fiat group employees in the subsidiaries are compensated in a global system or there is an adaptation to the particularities of the local systems?
- In your opinion what are more efficient to motivate expatriates: the financial compensations or the non-financial ones?

V. Intercultural adjustment

- Fiat group expects that the expatriates integrate in local environment or that they be different?
- In your opinion what implicates the expatriate adjustment? [adjustment to the general environment; adjustment to the work situation; adjustment to interacting with host nationals].
- Is there any Fiat group program that enables managers to manage cultural diversity? Are there any intercultural activities that prepare employees for cross-cultural work?

VI. Support

- The support that Teksid group gives to expatriate in what phase of expatriation (beginning, during, after) is more focalized?

- Are coaching and mentoring programs important as expatriate support?

VII. Appraisal performance

- Is there any special evaluation performance concerning expatriates?
- What methods and techniques Fiat group uses to manage and develop expatriates career? For Fiat group, expatriation is a development career tool?
- In Fiat group what are the most important constraints to an international career? In your opinion, what determines the success of an international career?

VIII. Repatriation

- What tools Fiat group uses to prevent that their expatriates abandon the company?
- What is the role of coaching and mentoring in the repatriation process?

Would you like to talk about any significant items that I might have failed to discuss with you?

Thank You very much for your time and cooperation!

b) Vice-presidente dos RH do grupo Teksid

First of all I want to thank you for taking the time to collaborate in my thesis. The general theme of my PHD Management is about expatriate management in Teksid group in order to answer three essentials targets. The first one is analyzing strategies, policies and practices associated to expatriates management and their difficulties and challenges. The second one is discuss in what way those strategies, policies and practices reflect what the literature refers to this matter. At last, analyze the implications that the strategies, policies and practices of expatriate management of Teksid group have in Portuguese subsidiary.

I'm interested in your perspectives about the following interview questions that will cover several topics research related to an expatriate process.

I. General overview

- In Teksid group what activities an international assignment cycle involves? [The ideal international assignment cycle implicates: Recruitment and selection (internal/external; assignment profile); Hiring (Contract: remuneration; pension; taxation; leave; family support); Preparation (phase-out previous job; Information; advise; training); Expatriation (Adjustment; performance appraisal; Development; Mentoring; reward); Repatriation (process-evaluation, reassignment, readjustment or redundancy)].

- In all the dimensions (economic, professional, psychological, socio-cultural and familiar) presented in the expatriation process, what are the most important in terms of the expatriation success?

- Is there a typical expatriate in Teksid group?

- The duration of each process of expatriation is changing?

- What are the Teksid group ways to evaluate the Expatriation Return on Investment ROI)? [set specific goals (examples: setting up a new IT system or opening a new office); set expectations for several baseline competencies that will be gained from the international experience] In your opinion what activities would increase or decrease the ROI?

- Do you think that contextual factors including national and corporate culture may have a determining effect on designing and implementing HR practices?

- What are the alternatives to expatriation that Fiat group adopts in terms of short-term assignments? (including virtual team assignments and tele-working, short-term assignments, business trips, cross-border commuting, inter-regional travel, frequent flying, rotational assignments and host country nationals).

II. Recruitment and selection

- What are the recruitment and selection expatriate tools that Teksid group uses?

- In Teksid group what are the most important criteria's to select expatriates? When recruiting an expatriate what are more important – technical abilities or personality? Is previous experience in expatriation an important selection criteria? Is family situation relevant in the decision of selecting an expatriate?

III. Training

- In your opinion cross-cultural training is important in expatriation satisfaction and performance?

- How is the efficiency of expatriate training evaluated? By Whom?

- In what way different kind of international assignment require different training policies?

IV. Compensation & benefits

- Is there a Teksid group expatriate compensation policy?
- What kind of compensation and benefits policies must be adopted, in a global way, to assure internal and external equality and to attract, retain and motivate the necessary international talents candidates?
- The Teksid group employees in the subsidiaries are compensated in a global system or there is an adaptation to the particularities of the local systems?
- What kind of salary difference between a home-country employee and an expatriate with similar functions are acceptable?
- In your opinion what are more efficient to motivate expatriates: the financial compensations or the non-financial ones?

V. Intercultural adjustment

- Teksid group expects that the expatriates integrate in local environment or that they be different?
- In your opinion what implicates the expatriate adjustment? [adjustment to the general environment; adjustment to the work situation; adjustment to interacting with host nationals].
- Is there any Teksid group program that enables managers to manage cultural diversity? Are there any intercultural activities that prepare employees for cross-cultural work?

VI. Support

- The support that Teksid group gives to expatriate in what phase of expatriation (beginning, during, after) is more focalized?
- Are coaching and mentoring programs important as expatriate support?

VII. Appraisal performance

- Is there any special evaluation performance concerning expatriates?
- The evaluator of the expatriate is from host country or from home country? [In case of answer will be from home country: What are the consequences of the fact that the evaluator of the expatriate is in another country? What kind of cautions must be taken to minimize the risks of an unfair

evaluation?]

- In Teksid group what are the most important constraints to an international career?
- What methods and techniques Teksid group uses to manage and develop expatriates career?

For Teksid group, expatriation is a development career tool?

VIII. Repatriation

- What tools Teksid group uses to prevent that their expatriates abandon the company?
- What is the role of coaching and mentoring in the repatriation process?

Would you like to talk about any significant items that I might have failed to discuss with you?

Thank You very much for your time and cooperation!

c) Responsável da área de organização e desenvolvimento do grupo Teksid

First of all I want to thank you for taking the time to collaborate in my thesis. The general theme of my PHD Management is about expatriate management in Teksid group in order to answer three essentials targets. The first one is analyzing strategies, policies and practices associated to expatriates management and their difficulties and challenges. The second one is discuss in what way those strategies, policies and practices reflect what the literature refers to this matter. At last, analyze the implications that the strategies, policies and practices of expatriate management of Teksid group have in Portuguese subsidiary.

I'm interested in your perspectives about the following interview questions that will cover several topics research related to an expatriate process.

I. Recruitment and selection

- What are the recruitment and selection expatriate tools that Teksid group uses?

II. Training

- What methods Teksid group uses to give cross-cultural training to the expatriates?
- Who defines the needs of cross-cultural training: the expatriate or the organization?

- How is the efficiency of expatriate training evaluated? By Whom?

III. Compensation & benefits

- How Teksid group compensates their expatriates?

IV. Intercultural adjustment

- Is there any Teksid group program that enables managers to manage cultural diversity?

V. Support

- What type of activities Teksid group develops to support their expatriates?

VI. Appraisal performance

- Is there any special evaluation performance concerning expatriates?
- The evaluator of the expatriate is from host country or from home country? [In case of answer will be from home country: What are the consequences of the fact that the evaluator of the expatriate is in another country? What kind of cautions must be taken to minimize the risks of an unfair evaluation?]
- What methods and techniques Teksid group uses to manage and develop expatriates career?

VII. Repatriation

- What tools Teksid group uses to prevent that their expatriates abandon the company?

Would you like to talk about any significant items that I might have failed to discuss with you?

Thank You very much for your time and cooperation!

d) Técnica da área de organização e desenvolvimento do grupo Teksid

First of all I want to thank you for taking the time to collaborate in my thesis. The general theme of my PHD Management is about expatriate management in Teksid group in order to answer three essentials targets. The first one is analyzing strategies, policies and practices associated to expatriates management and their difficulties and challenges. The second one is discuss in what way those strategies, policies and practices reflect what the literature refers to this matter. At last, analyze the

implications that the strategies, policies and practices of expatriate management of Teksid group have in Portuguese subsidiary.

I'm interested in your perspectives about the following interview questions that will cover several topics research related to an expatriate process.

I. Recruitment and selection

- What are the recruitment and selection expatriate tools that Teksid group uses?

II. Training

- What methods Teksid group uses to give cross-cultural training to the expatriates?
- Who defines the needs of cross-cultural training: the expatriate or the organization?
- How is the efficiency of expatriate training evaluated? By Whom?

III. Compensation & benefits

- The expatriates have a special compensation and benefits “package”?

IV. Intercultural adjustment

- Are there any intercultural activities that prepare employees for cross-cultural work?

V. Support

- Teksid group has some kind of support activities to their expatriates?

VI. Appraisal performance

- Is there any special evaluation performance concerning expatriates?
- The evaluator of the expatriate is from host country or from home country? [In case of answer will be from home country: What are the consequences of the fact that the evaluator of the expatriate is in another country? What kind of cautions must be taken to minimize the risks of an unfair evaluation?]

- What methods and techniques Teksid group uses to manage and develop expatriates career?

VII. Repatriation

- What measures Teksid group applies to prevent that their expatriates leave the company?

Would you like to talk about any significant items that I might have failed to discuss with you?

Thank You very much for your time and cooperation!

Anexo II - Inquérito por questionário aos expatriados

Your answers to these questions will be very important. Please notice that all the answers will be kept confidential.

I. General overview

- What are the international mobility policies and practices in Fiat/Teksid Group that you consider more important?
- What are the international mobility policies and practices in Fiat/Teksid Group that you think should be developed or implemented?
- What do you think about advantages/disadvantages concerning alternative types of international assignment (virtual team assignments, tele-working, short-term assignments, business trips, cross-border commuting, frequent flying, rotational assignments)?

II. Recruitment & selection

- How were you recruited for your actual international assignment?
- What type of criteria's was used in your selection process?
- Did you apply to any test during the selection process?
- Do you know if anybody else was contacted to the same international assignment?
- Why do you think you were chosen?
- What were the most important reasons for you to accept your international assignment?
- What type of difficulties you felt in the moment of your decision?

III. Training

- What type of activities did the company ensure to prepare you for your international assignment?
 - Did you felt any specific necessity in terms of international assignment preparation?
 - Did you have any kind of training before your assignment? In case your answer is yes, please indicate: what type of training? How many hours? What kind of methods was used? Who were the trainers? Did anyone of your family beside you have training? The effectiveness of training was evaluated?

IV. Compensation

- Who defined your compensation and benefit package for your international assignment?
- In your opinion what are the 4 most important things in the global compensation & benefits international assignment package?
 - In the final decision, the financial conditions offered in your international assignment were important?
 - Concerning the bonus that are offered in an international assignment, please indicate the four that you consider more important
 - What percentage your compensation & benefits situation increased with your international assignment?

V. Intercultural Adjustment

- Did you feel any difficulty when you arrived in the host country?
- What type of difficulty?
- Who helped you managing these difficulties?
- After arriving, when did you start to feel the difficulties?
- When did the difficulties stop to disturb you?
- What did you do to manage these difficulties?
- How was your adaptation in terms of general environment, work situation, interacting with host nationals? In what area you felt more difficulties? How did your family adapt?
 - What did the company do to help you with your difficulties?
 - What kind of suggestions you would give to other expatriates to help them managing with adaptation difficulties?

VI. Support

- What do you think the company can do in the future to help expatriates?

VII. Appraisal Performance

- Your performance is evaluated?
- How is evaluated?
- When are you evaluated?
- By who?

- As expatriate are you evaluated in a specific way?
- What criteria's are used in your evaluation performance?
- What kind of consequences the result of your performance evaluation has in terms of compensation, career, and training?

.....

Would you like to add any significant items?

Thank You very much for your time and cooperation!