

VENCENDO AS BARREIRAS CULTURAIS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO POR MEIO DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DOS PROFISSIONAIS NA VOLVO DE CURITIBA

LARISSA MALLMANN FERNANDES ALMEIDA BRANDÃO

Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR
Especialista em Gestão Estratégica com Ênfase em Empresas Industriais (MBA Indústria), pela
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR
Mestranda em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná –
PUC/PR.

RESUMO

O sucesso da estratégia de crescimento empresarial por meio da entrada em mercados distantes depende em grande parte da expatriação de profissionais para laborarem nos países onde se encontram as filiais ou subsidiárias da organização. Com isso, cada vez mais as empresas se apoiam em equipes multiculturais para conduzir seus negócios, seja para exportar, firmar parcerias ou para internacionalizar suas operações. A diversidade cultural dessas equipes gera grandes desafios, porém tem também o potencial de gerar excelentes resultados. Neste contexto, o Grupo Volvo é uma referência de empresa global que inclui a diversidade – de gênero, raça e cultura – em seus princípios consolidados. Portanto, com amparo em teorias referentes à Cultura Organizacional e à Psicologia Intercultural, procurou-se analisar o conjunto de práticas e ferramentas adotado pela Gestão de Pessoas da empresa pesquisada com a finalidade de vencer as barreiras culturais no processo de expatriação de seus profissionais.

Palavras-chave: Expatriação. Expatriados. Mobilidade Internacional. Gestão de Pessoas. Interculturalidade.

ABSTRACT

The success of the strategy of business growth through entry into distant markets depends largely on expatriate professionals to work in countries where there are branches or subsidiaries of the organization. With this, more companies rely on multicultural teams to conduct their business, whether for export or establish partnerships to internationalize their operations. The cultural diversity of these teams creates challenges, but also has the potential to generate excellent results. In this context, the Volvo Group is a global reference that includes diversity - gender, race and culture - in its established principles. Therefore, with support for theories concerning Organizational Culture and Intercultural Psychology, sought to analyze the set of tools and practices adopted by the Personnel Management of the company studied in order to overcome cultural barriers in the process of expatriation of its professionals.

Keywords: Expatriation. Expatriates. International Mobility. People Management. Interculturalism.

1. INTRODUÇÃO

No século XXI, a profunda interdependência econômica entre os países, fruto das políticas de liberalização do comércio exterior e da conseqüente globalização dos mercados, resultou num intenso estreitamento entre as nações, manifestado notadamente pela instalação de subsidiárias e/ou filiais de empresas internacionais e multinacionais voltadas à exploração de atividades econômicas em outros territórios.

Neste contexto desafiador, a generalidade das multinacionais enfrenta a árdua tarefa de superar as adversidades e buscar competitividade. A sobrevivência e a inserção das multinacionais no atual mercado interdependente dependem da capacidade contínua e progressiva de tais empresas em atingir maior especialização, organização, eficiência e celeridade.

O Brasil, considerado integrante do bloco dos países economicamente emergentes, também denominados de *NICs (Newly Industrialized Countries)*, tem seguido a tendência dos países primeiromundistas ao estimular a internacionalização da sua economia, a qual se dá em 2 (dois) movimentos: (I) o da presença de empresas estrangeiras que se instalam no Brasil, via aquisição de empresas nacionais ou de associações e/ou fusões, e (II) o da expansão de empresas brasileiras, que passam a operar em outros países.

Cumprir notar que o sucesso da estratégia de crescimento empresarial por meio da entrada em mercados distantes depende em grande parte da expatriação de profissionais para laborarem nos países onde se encontram as filiais ou subsidiárias da organização. Com isso, cada vez mais as empresas se apoiam em equipes multiculturais para conduzir seus negócios, seja para exportar, firmar parcerias ou para internacionalizar suas operações. A diversidade cultural dessas equipes gera grandes desafios, porém tem também o potencial de gerar excelentes resultados.

Neste contexto, o Grupo Volvo é uma referência de empresa global que inclui a diversidade – de gênero, raça e cultura – em seus princípios consolidados. A presença do Grupo Volvo é forte nos 5 (cinco) continentes do globo. Segundo dados de 2007, são 102.000 (cento e dois mil) empregados, fábricas em 19 (dezenove) países e operações comerciais em mais de 180 (cento e oitenta) países.

Com isso, o objetivo desse trabalho é conhecer a política de mobilidade internacional do Grupo Volvo e compreender como as implicações psicossociais dos profissionais expatriados foram trabalhadas na estruturação da mencionada política.

Assim sendo, a opção pelo desenvolvimento desse tema foi motivada pela constatação de que, num momento onde as empresas carecem de novas fontes de sinergia para fazer frente às exigências mundiais, de mudanças rápidas e de jogos estratégicos melhor definidos, equipes multiculturais, com níveis elevados de interação e de poder de adaptação, podem representar um propulsor organizacional.

Na execução dessa aspiração, o presente estudo divide-se em 5 (cinco) capítulos. Iniciá-lo-emos apresentando as noções fundamentais a respeito do comportamento humano e a dinâmica social corporativa multicultural através das seguintes perspectivas: (I) da Psicologia intercultural; (II) da Educação intercultural; e (III) do Treinamento intercultural. O capítulo seguinte dedicar-se-á à apresentação da metodologia aplicada no trabalho.

Em seguida, far-se-á uma análise específica sobre a aplicabilidade dos aludidos estudos – inclusive sob o aspecto jurídico – na gestão dos profissionais expatriados do Grupo Volvo do Brasil. Em um último momento, descrever-se-ão as considerações fundamentais alcançadas através da pesquisa desenvolvida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EXPATRIAÇÃO: TRANSFERÊNCIA INTERNACIONAL DE EXECUTIVOS

A globalização dos mercados gera uma necessidade de acelerar o desenvolvimento de técnicos, gestores e executivos orientados globalmente. Denomina-se “expatriado” o profissional transferido de seu local de trabalho originário (normalmente o seu país de origem) para exercer a atividade em outro país. As empresas optam por esta transferência, afim destes profissionais trazerem ou passarem para a empresa um conhecimento maior da experiência adquirida em outros países. Deste modo, a empresa é beneficiada com uma integração maior com o mundo e o alto nível de conhecimento de seus profissionais. A transferência internacional destes empregados é um procedimento estratégico que objetiva a integração mundial e propõe um objetivo global para a organização.

A expatriação tem sido uma alternativa praticada pelas grandes empresas transnacionais especialmente na última década. O que chamamos de expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo, localizada em outro país. Trata-se de um processo caro, pois implica em uma série de custos para atrair os melhores candidatos; é um processo demorado, uma vez que apreender um novo código cultural e construir uma nova forma de vida não se faz de um dia para o outro; é um processo arriscado, pois ainda não inventou-se um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho.

Assim, o expatriado é um profissional internacional. Conforme aponta NEVADO¹, trata-se de um tipo de executivo que se entende e faz entender em diferentes línguas, que deve ser tolerante a diferentes culturas, que interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa que serve e que com família ou sem ela aprende a viver e a integrar-se fora do seu habitat de origem.

O expatriado a serviço de uma empresa pode ter, ao tempo de sua partida rumo ao país hospedeiro, 3 (três) origens diferentes: (I) ser um gestor da nacionalidade de origem da empresa mãe, ou seja, um etnocêntrico (M); (II) ser um nacional do próprio país aonde será instalada uma dada subsidiária (P); ou (III) ser um nacional de um terceiro país (3ºP).

¹ NEVADO, Pedro Picaluga. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais. O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. WorkingPaper n. 1/2003. p. 02. Disponível em <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=51156891>> Acesso em: 10 de novembro de 2012.

O primeiro normalmente trabalha na empresa antes de ser expatriado, o nacional do país hospedeiro normalmente já trabalha na subsidiária antes de assumir aquela função, apesar de também poder ser especialmente contratado, e o terceiro normalmente trabalha na matriz, apesar de poder ser recrutado noutra subsidiária do grupo fora do país de origem da empresa e do país de hospedagem da subsidiária (expatriados dum terceiro país que não o da matriz ou do país hospedeiro).

Qualquer uma das três situações encerra vantagens e desvantagens (Banai, 1992, Hodgetts e Luthans, 1994, Briscoe, 1995, Fatehi, 1996) que sucintamente se referem no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens relacionadas com os três tipos de Transferências Internacionais		
M	Competência técnica e de gestão. Familiaridade com os objetivos, políticas e práticas da sede. Melhor e mais fácil ligação e comunicação ao pessoal da sede. Mais fácil de controlar as operações da subsidiária. Oportunidade para o desenvolvimento de executivos internacionais.	Dificuldades de adaptação (língua, cultura, ambiente socioeconómico, etc.). Custo excessivo de seleção, formação e manutenção do gestor e das suas famílias no exterior. Exigências/insistências dos países hospedeiros em nacionais. Desadaptação da família
P	Familiaridade com a envolvente socioeconómica, política e legal, com a língua e práticas. Custos mais baixos na contratação. Oportunidades para a promoção de nacionais. Resposta favorável às exigências/insistências do país hospedeiro. Maior continuidade à gestão.	Maior dificuldade de controlo sobre as operações da subsidiária. Maior dificuldade de comunicação com o pessoal da sede. Falta de oportunidades para os nacionais de ganhar experiência internacional.
3P	Provavelmente a melhor solução de conjugar a capacidade técnica e de gestão com a necessidade de adaptação a um ambiente socioeconómico e cultural diferente. Normalmente são gestores internacionais de carreira. São menos dispendiosos que os M. Normalmente são mais bem informados que os M sobre as envolventes externas.	Susceptibilidade do país hospedeiro sobre nacionais de alguns outros países. Barramento de evolução aos nacionais hospedeiros.

Fonte: montado pela autora

2.2. PSICOLOGIA INTERCULTURAL

A Psicologia Intercultural constitui um ramo da Psicologia que, envolvida multidisciplinarmente com a antropologia e outras áreas afins, tem como objeto de estudo o comportamento humano ao redor do mundo em sua universalidade e ao mesmo tempo, dando a devida atenção ao comportamento individual no ambiente cultural em que ele ocorre. Logo, a interação e comportamento entre indivíduos de culturas distintas é o tema desta ciência.

Numerosos estudos de Berry, Poortinga, Segall e Dasen (2002) apontam para várias áreas do comportamento humano no qual a Psicologia Intercultural vem se desenvolvendo: (I) na percepção, no desenvolvimento cognitivo; (II) no significado conativo; (III) na subjetividade de papéis, crenças, estereótipos, categorizações, valores, modernização, mudança social; (III) a alienação; (IV) stress aculturativo; e, finalmente (V) estados psicopatológicos. Estas últimas três variáveis compõem a Psicopatologia da Imigração. Estes estudos propõem-se a conhecer melhor as variáveis previstas durante o processo migratório e que podem auxiliar no processo de adaptação, aculturação e bem estar social do expatriado e seus acompanhantes.

Com isso, pode-se apontar os seguintes objetivos do trabalho do psicólogo culturalista: (I) ampliar os dados atuais da psicologia com variáveis culturais; (II) gerar novas hipóteses comportamentais com a entrada da antropologia; (III) aprofundar o conhecimento da própria cultura; (IV) investigar o universal e o individual no comportamento humano; (V) compreender as relações entre cultura e comportamento seja individual ou grupal; (VI) aprofundar-se nos aspectos da Psicopatologia da Imigração, auxiliando a compreender os aspectos da adaptação, assimilação, aculturação, separação dos familiares, a nostalgia o *stress* aculturativo.

Portanto, a Psicologia Intercultural, assim como a Educação Intercultural ocupam-se por estudar a relação de *causa e efeito* entre *cultura e comportamento*. Mas mais além do previsto, de ocupar-se do que acontece *na relação entre indivíduos culturalmente diversos*².

2.3. EDUCAÇÃO INTERCULTURAL

A Educação Intercultural constitui uma pedagogia científica social projetada para a interação e socialização entre sujeitos pertencentes a ambientes e culturas não coincidentes, de modo que as diversidades encontradas sejam fonte de aprendizagem e enriquecimento humano.

Consiste portanto numa pedagogia que visa desenvolver no indivíduo: (I) novas formas de comportamento social nos encontros interculturais; (II) a reflexão sobre a sua cultura originária e a cultura do outro; e (III) a habilidade de relativizar as culturas como construções vivas dentro dos indivíduos.

Enquanto a Psicologia Intercultural ajuda a *compreender* a complexidade da integração entre indivíduos de culturas diferentes, a Educação Intercultural procura *ensinar* novas formas de abordar essa complexidade.

O resultado positivo desse ramo da pedagogia deve ser o desenvolvimento de habilidades interculturais por meio da mudança e superação de si mesmo, ou seja, da superação de seu etnocentrismo, intolerância, rigidez, e arrogância como formas naturais de defesa pessoal.

Para que se consiga sensibilizar o indivíduo, a pedagogia intercultural adota ferramentas interculturais que buscam atingir os objetivos da pedagogia social. Através da vivência e provocação de situações que ajudam a experimentar pessoalmente o que acontece no trabalho, chamados de Jogos de Análise e Jogos de Simulação Intercultural.

² Equipe Andrea Sebben. Psicologia Intercultural. Disponível em < http://www.andreasebben.com.br/psicologia_intercultural.html > Acesso em: 10 de novembro de 2010.

A Educação Intercultural é baseada na experimentação de vivência profundamente afetiva e lúdica, de divertimento e entretenimento, considerando que a intelectualização não leva a mudança de comportamento, pois não há possibilidade de aprendermos alguma coisa sobre preconceito, estereotipia, discriminação e adaptação apenas com o conhecimento intelectual. Assim, o importante nas relações interculturais é ser escutado, apreciado, respeitado, e valorizado. Depois de sentir, vamos pensar a partir das experiências vividas. Nesse ínterim, cumpre ressaltar que o método não deprecia o intelectual, ao contrário, complementa-o, permitindo que o processo educativo realizado envolva a pessoa plenamente em razão e emoção. Finalmente, após o sentir e o pensar vem o atuar. A possibilidade de mudar as atitudes frente a valores, crenças e afirmações que eram confusas anteriormente.

2.4. TREINAMENTO INTERCULTURAL

Possuindo as ciências interculturais como pano de fundo, o Treinamento Intercultural consiste em um programa cientificamente amparado e voltado para a convivência com culturas estrangeiras. Através de um processo existente além da sala de aula – no caso da expatriação, um processo com resultados que necessitam de monitoramento e avaliação constantes; um contínuo de aprendizado que vai além das informações sobre um país específico e que muitas vezes começa em sala de aula, mas concretiza-se na maturidade de seus conteúdos e novas atitudes.

Seu principal objetivo é promover a integração positiva com o conflito intercultural, desenvolvendo habilidades comportamentais, cognitivas e afetivas. Também se propõe a preparar as pessoas para que possam minimizar os impactos de convivência no trabalho, nos estudos e para que possam viver em lugares culturalmente diferentes do seu. Utilizam-se estudos de caso, estudos diretos sobre uma cultura particular, recursos científicos da Educação Intercultural e da Psicologia Intercultural e seu entendimento do esquema mental dos povos.

Os seguintes benefícios podem ser alcançados através de um treinamento intercultural bem sucedido: (I) redução de retornos precoces; (II) redução dos índices de depressão e ansiedades; (III) melhor adaptação na repatriação ao país de origem; (IV) mais estímulo para a comunicação e desenvolvimento lingüístico; (V) entendimento melhor do comportamento do hospedeiro e de seu próprio comportamento; (VI) relacionamento melhor com os hospedeiros; (VII) desenvolvimento de competência intercultural; (VIII) diminuição da reatividade (negativa) naturalmente advinda dos processos relativos às mudanças; (IX) diminuição da reatividade (negativa) naturalmente advinda dos processos relativos às mudanças; (X) compreensão dos sentimentos envolvidos no processo de adaptação; (XI) predisposição a tolerância e minimização no trato de imprevistos/arbitrariedades/frustrações; (XII) aumento da satisfação relativa a experiência migratória; (XIII) aumento da satisfação relativa as suas atividades no país de acolhida.

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente artigo deu-se mediante a realização de pesquisa com abordagem predominantemente qualitativa através de estudo de caso na empresa Volvo do

Brasil Veículos Ltda., localizada na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná, pertencente ao Grupo Volvo.

O estudo adotou a estratégia exploratória de investigação, uma vez que as questões da pesquisa buscaram lançar luzes (*insights*) sobre o assunto em questão. A viabilização deste estudo baseou-se no método de abordagem do tipo dedutivo.

A amostra caracterizou-se como não-probabilística por conveniência. Dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos foram obtidos por meio de uma entrevista semi-estruturada realizada com a Analista de Recursos Humanos da empresa supramencionada. Ademais, a apresentação e análise dos dados se deram em forma de textos explicativos e conclusivos.

A pesquisa teve por base o levantamento e a análise de fontes bibliográficas. Recorreu-se a livros, artigos, dissertações, revistas especializadas e documentos publicados na internet. Relevantes informações e conceitos foram retirados das aulas ministradas na Especialização em Gestão com Ênfase em Empresas Industriais, do Programa de Pós-Graduação *lato sensu* da Pontifícia Universidade Católica do Paraná em parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP.

Por fim, com amparo em teorias referentes à Cultura Organizacional e à Psicologia Intercultural, procurou-se analisar o conjunto de práticas e ferramentas adotado pela Gestão de Pessoas da empresa pesquisada com a finalidade de vencer as barreiras culturais no processo de expatriação de seus profissionais.

4. DA APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A história do Grupo Volvo teve início em 1927 com a produção do primeiro carro na Suécia. A dificuldade de se trafegar pelas estradas suecas durante o inverno longo e rigoroso motivou os fundadores do Grupo, o engenheiro Gustav Larson e o economista Assar Gabrielson, a desenvolver veículos com durabilidade e qualidade superiores. Em latim, Volvo significa "eu rodo" ou, por analogia, "eu guio". O primeiro caminhão fabricado pela Volvo, em 1928, desenvolvia 28 cavalos e carregava 1,5 toneladas.

Atualmente, sediado na Suécia, com operações comerciais em mais de 180 (cento e oitenta) países, o Grupo Volvo é líder mundial em soluções voltadas para o transporte comercial, atuando em 6 (seis) grandes áreas de negócios e com 6 (seis) unidades de negócios.

Constituem as 6 (seis) grandes áreas de negócios do Grupo Volvo: (I) Caminhões (Volvo Trucks, Renault Trucks, Nissan Trucks, Nissan Diesel e Mack Trucks); (II) Volvo Equipamentos de Construção (Volvo Construction Equipment); (III) Ônibus (Volvo Buses); (IV) Motores Marítimos e Industriais (Volvo Penta); (V) Serviços Financeiros (Volvo Financial Services); e (VI) Turbinas e Propulsores para Aeronaves Comerciais e Foguetes (Volvo Aero).

Por sua vez, as 6 (seis) unidades de negócios do Grupo Volvo se compõem pela: (I) Volvo 3P (planejamento e desenvolvimento de produtos e compras); (II) Volvo Powertrain (desenvolvimento e manufatura de trens de força); (III) Volvo Parts (serviços e peças para o pós-vendas); (IV) Volvo Technology (desenvolve novas tecnologias e conceitos comerciais); (V) Volvo Logistics (desenvolve e fornece soluções em transporte e logística); e (VI) Volvo Information Technology (provedor de soluções em TI).

A presença da Volvo é forte nos 5 (cinco) continentes do globo. Segundo dados de 2007, são 102.000 (cento e dois mil) empregados, fábricas em 19 (dezenove) países e operações comerciais em mais de 180 (cento e oitenta) países.

No final dos anos 70 foi constituída a Volvo do Brasil. Desde então, a marca passou a ser uma das principais montadoras do continente, introduzindo veículos e serviços que trouxeram novos conceitos ao mercado de transporte e, com isso, ajudaram a desenvolvê-lo.

Em 2007, a Volvo comemorou 30 anos da instalação da sua primeira fábrica brasileira, na cidade de Curitiba, Estado do Paraná. Atualmente a Volvo possui 2 (duas) unidades industriais no Brasil: em Curitiba, no Estado do Paraná, e em Pederneiras, no Estado de São Paulo. A Volvo do Brasil também responde pelos negócios do Grupo em toda a América do Sul.

Na fábrica de Curitiba são produzidos caminhões pesados, semipesados e chassis de ônibus. Somente nessa unidade, a Volvo ocupa um terreno de 1,3 milhão de metros quadrados, com uma área construída de 96 mil metros quadrados e emprega 2.409 funcionários.

No mesmo local, está situado um moderno Centro de Distribuição de Componentes que reúne um completo estoque com mais de 60 mil peças para todos os produtos da marca Volvo. O Centro opera 24 horas por dia e atende a toda a América do Sul.

Seus inúmeros prêmios internacionais e nacionais fazem da Volvo, seguramente, uma das empresas mais admiradas e a marca que mais inovações apresentou aos transportadores do Brasil.

4.2. “THE VOLVO WAY”, “O JEITO VOLVO”

O “*The Volvo Way*” representa o presente da empresa e as ambições futuras. É através dele que o Grupo Volvo cria a base para que seja o maior fornecedor mundial de soluções de transporte comercial. A cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todos são expressados nesse pensamento.

Essa filosofia fundamenta a convicção sobre a capacidade e determinação sobre melhorias das operações e enriquecimento do próprio desenvolvimento profissional.

O diálogo “*The Volvo Way*” acontece no mundo todo entre os líderes, dentro das equipes e entre colegas. Dessa forma são criadas as parcerias com fornecedores e clientes, as melhorias construídas em conjunto e se cria o futuro.

A energia, a paixão e o respeito pelas pessoas fazem parte da missão da empresa e caracterizam sua conduta.

Aspectos importantes descritos são o foco no cliente, os objetivos claros, a qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente, melhorias contínuas, criação de inovações, sinergia, construção da cultura própria, respeito pelas pessoas, espírito da empresa, envolvimento e engajamento, diálogo aberto, *feedback*, trabalho em equipe, diversidade, liderança, promoção de mudanças, laços de confiança e o seguir em frente.

“*The Volvo Way*” expressa a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todos na empresa.

4.3. POLÍTICA DE EXPATRIAÇÃO

O Grupo Volvo possui uma política de expatriação formalizada cuja elaboração contou com a contribuição de um grupo de trabalho composto por executivos provenientes dos mais diversos países aonde o Grupo atua, bem como contou com o auxílio da consultoria especializada da *Deloitte ToucheTohmatsu Limited*(DTTL)³, sociedade limitada estabelecida no Reino Unido e cuja estrutura societária se compõe por uma rede de firmas-membro (afiliadas), cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente.

Desde o início da sua criação em 2001, a Política de Expatriação da Volvo é parte integrante da estratégia do Grupo e, portanto, foi formulada de modo a estar alinhada às necessidades e aspirações atuais e futuras tanto da empresa como de seus profissionais.

4.3.1. Perfil do profissional expatriado

Para o Grupo Volvo, a mobilidade internacional de seus empregados é uma política estratégica, exigente e dispendiosa, que costuma estar incluída no plano de carreira de alguns profissionais seletos da organização. Por este motivo, no Grupo Volvo a expatriação ocorre segundo os ditames de uma estratégia, e não através da simples candidatura de interessados em adquirir essa experiência internacional.

O perfil dos expatriados da Volvo é composto por ocupantes de cargos técnicos especializados e de altos cargos de gerência e diretoria. A transferência do profissional para outro país costuma se pautar em critérios tais como temporariedade, essencialidade e qualificação. Logo, tais profissionais são pessoas de reconhecida capacidade e preparo para

³ “Deloitte” é a marca sob a qual milhares de profissionais de firmas independentes de todo o mundo, que trabalham em colaboração para oferecer serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes selecionados. Essas firmas são membros da *Deloitte ToucheTohmatsu Limited* (DTTL), sociedade privada limitada estabelecida no Reino Unido. Cada firma-membro oferece serviços em uma determinada área geográfica e está sujeita às leis e regulamentos profissionais do(s) país(es) no(s) qual(is) opera. A DTTL não presta serviços a clientes diretamente. A DTTL e cada uma das firmas-membros da DTTL constituem pessoas jurídicas distintas e separadas, que não compartilham obrigações entre si. A DTTL e cada uma das firmas-membros da DTTL são responsáveis tão-somente por seus próprios atos ou omissões. Cada uma das firmas-membros da DTTL está estruturada de acordo com as leis, normas e costumes dos países em que atua, entre outros fatores, e pode promover a prestação de serviços profissionais em seu território por meio de subsidiárias, afiliadas e/ou outras entidades.

assumir a desafiadora empreitada de uma mobilidade internacional. A grande maioria pertence ao gênero masculino e normalmente a família acompanha o profissional na sua transferência.

Dentre os principais motivos apontados pela empresa para enviar e receber esses empregados em transferências internacionais estão: (I) o interesse mútuo de conhecimento e desenvolvimento; (II) a possibilidade de aperfeiçoamento profissional (desenvolvimento de carreira); e (III) a possibilidade de ampliação da rede de relacionamentos estratégicos (*networking*).

O tempo de duração da expatriação pode durar de 2 (dois) a 6 (seis) anos. Logo, os atuais executivos se assemelham aos grandes descobridores: mapeiam territórios ou mercados, estudam e aprendem certos aspectos da cultura local para facilitar o convívio, analisam e exploram as oportunidades existentes para o grande patrocinador. São verdadeiros profissionais de *ação*.

4.3.2. Processo preparatório para a expatriação

O processo de expatriação possui etapas iniciais nas quais são elucidados e discutidos todos os aspectos relevantes para empresa e para o empregado. Em virtude de fazer parte de uma estratégia de crescimento e desenvolvimento, o processo de expatriação na Volvo é bastante *diretivo*, ou seja, todas as questões pertinentes – direitos e obrigações – estão devidamente formalizadas com clareza e objetividade.

Ademais, visando oferecer o suporte necessário para atender o futuro expatriado e sua família no país de destino da expatriação, é realizada uma pesquisa com o profissional para detectar particularidades da família (número de filhos, por exemplo) e esclarecer possíveis dúvidas. Algumas empresas possuem um documento específico com essa finalidade denominado de “*NeedsAssessmentForm*”. Em alguns casos também é promovida uma pré-*visita* ao país de destino (*look-seevisit*).

Especificamente, no processo preparatório para a expatriação, a Volvo oferece auxílio para: (I) obtenção de passaporte; (II) obtenção de visto; e (III) agendamento de passagem e hotel. Eventualmente, para atender necessidades dessa natureza e/ou oferecer comodidade ao profissional expatriado, a Volvo também costuma contratar os serviços de uma empresa de administração e realocação de expatriados, também conhecidas como “*empresas de relocation*”, no país de destino.

4.3.3. Suporte da empresa no período da chegada do expatriado

Na chegada do expatriado, a VOLVO oferece diversos suportes, como, por exemplo: (I) disponibilização de um “pacote de expatriação”, o qual consiste num *kit* com uma série de informações úteis sobre o novo local de residência (algumas empresas denominam esse “pacote” de “*InformationPackage*”, que inclui: mapa da cidade, telefones de emergência, informação sobre câmbio, locais de compras, orientação para remessa internacional de numerário, informações de segurança, etc.); (II) procura e aluguel de imóvel residencial (*Home Finding*); (III) matrícula dos filhos em instituição de ensino (*Schooling*); e (IV) providência de traduções ou documentos que se fizerem necessários no país de destino.

No estágio de acomodação (*settling-in*) ainda são oferecidos suporte como: (I) obtenção da carteira internacional de motorista; (II) obtenção de documentação para admissão em clube; (III) abertura de conta bancária; (IV) providências para instalação de internet e TV a cabo; (V) suporte na compra e instalação de móveis e eletrodomésticos. Neste último caso, a Volvo se disponibiliza a custear um contêiner para que o expatriado possa levar os seus móveis (mobiliário) para o país de destino. Quanto aos eletrodomésticos, a empresa normalmente os compra localmente e os disponibiliza para a família do expatriado, de modo que os mesmos devem ser retornados à empresa quando da partida. Atualmente, a Volvo não mais custeia consertos e reparos na residência do expatriado.

Não existe na Volvo nenhum suporte específico à distância como, por exemplo, suporte telefônico 24 horas com consultor no país de origem durante o primeiro mês após a chegada, ou acompanhamento quinzenal da adaptação da família no país feito por telefone ou e-mail, também por consultor no país de origem. No entanto, os expatriados Volvo têm todos os canais abertos com a empresa para se manifestar ou fazer solicitações.

4.3.4. Suporte da empresa durante o período da expatriação

Logo nos primeiros dias da chegada no novo país, a Volvo promove um “Seminário Intercultural” para o profissional e sua família, com a duração de 1 (um) dia e sob o comando de um consultor especializado. O foco principal desse Seminário é preparar os recém-chegados para lidar com as dificuldades inerentes ao choque cultural. O programa, customizado para cada família, ajuda os participantes a se adaptar à nova cultura a que serão expostos, abordando aspectos históricos, políticos, costumes locais, práticas de gerenciamento de negócios e aspectos da vida diária.

Durante a estadia do expatriado e família no novo país, a Volvo deixa seus canais abertos para manifestações e solicitações, as quais serão analisadas e atendidas conforme o caso. Na unidade de Curitiba, a Analista de Recursos Humanos costuma ser um dos principais canais de comunicação para esses profissionais estrangeiros, que a ela recorrem diretamente quando necessitam.

Durante o período da expatriação, a Volvo auxilia o expatriado com todo o seu planejamento fiscal, notadamente quanto à elaboração de declaração de IR. Igualmente, a Volvo oferece amplo suporte perante as repartições públicas.

4.3.5. Repatriação

A Volvo também oferece suporte ao expatriado e sua família no findar da expatriação. A empresa auxilia nas questões consulares, de entrega do imóvel, de cancelamento de serviços (tais como internet, TV a cabo, etc.), e outros mais que se façam necessários.

No entanto, ao final no processo não há um programa específico de treinamento para trabalhar as expectativas do profissional e família e prepará-los para os desafios do retorno ao país de origem. Formalmente, também não há uma pesquisa padrão de satisfação dos expatriados e de sua família.

4.3.6. Análise de desempenho do executivo expatriado

A Volvo executa a análise de desempenho de seus expatriados segundo critérios estabelecidos em um plano de desenvolvimento. O referido plano faz parte de uma ferramenta global que integra metas pessoais e de negócios, todas alinhadas ao plano estratégico do Grupo Volvo.

4.3.7. Considerações acerca da experiência migratória

Verificou-se que a experiência migratória não gera o mesmo resultado para todos os profissionais expatriados. Algumas pessoas desenvolvem-se e contribuem muito mais com a experiência do que outros. Acredita-se que essa variação ocorra principalmente em razão da personalidade de cada indivíduo.

Infelizmente não há um acompanhamento orientado para medir se o programa de expatriação gera novas hipóteses comportamentais ou até que ponto os expatriados conseguem influenciar ou transmitir seus valores sociais e culturais aos seus colegas de trabalho do país hospedeiro. Acredita-se que esse intercâmbio ocorra de forma espontânea entre o estrangeiro e os nacionais segundo o grau de afinidade e tempo de permanência do expatriado na filial acolhedora. Em países onde as características de receptividade são mais fortes o relacionamento é facilitado e demora menos tempo.

A influência é mais observada na relação direta de um indivíduo e outro, pontualmente, e não necessariamente entre grupos.

Individualmente, notam-se alterações sobre o controle das emoções, o tempo de tomada de decisões e ainda sobre o cumprimento de horário e o foco no trabalho.

Quanto questionado como o programa de expatriação aprofunda o conhecimento da própria cultura organizacional da empresa, observou-se que existe uma grande valorização sobre a forma de trabalho em conjunto, com energia, respeito pelas pessoas, envolvimento, diálogo aberto e feedback. Isso tudo significa que a empresa proporciona uma orientação clara sobre as metas e soluções. Tudo com determinação para crescer, desenvolver e progredir. A cultura coesa e baseada em valores globais fortalece a marca da empresa e também a valoriza.

No que tange aos aspectos da adaptação, assimilação, aculturação, separação dos familiares, a nostalgia o stress aculturativo dos expatriados, verificou-se que há uma fase de euforia pelo novo, iniciando pelo local da moradia, escola para os filhos, aspectos sociais e culturais da cidade e o trabalho em si. Posteriormente, em alguns casos observa-se depressão, pois nem todos terão suas expectativas atendidas, além da saudade da família, do círculo de amigos, etc. Após três ou quatro meses a grande maioria consegue atingir níveis de adaptação. Os profissionais de nível técnico têm mais facilidade de adaptação, pelo convívio com a equipe de trabalho e pela própria dinâmica das atividades, que vem facilitar a integração. Cargos executivos muitas vezes proporcionam posições mais solitárias no quadro da empresa e ainda os aspectos culturais denotam maiores diferenças, fazendo com que essas pessoas tendam a um isolamento.

Entendendo a história particular e as experiências únicas de cada um, a empresa transforma esse quebra cabeças em fator positivo, que possibilita maior situações de inovação e através do intercâmbio globalizado criam-se relacionamentos mais fortes com clientes e entre as equipes de trabalho.

5. QUESTÕES JURÍDICAS PERTINENTES

5.1. LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

As autoridades consulares brasileiras exigem para a concessão de visto ao expatriado estrangeiro que vem ao Brasil a “Autorização de trabalho a estrangeiros”, de competência da Coordenação Geral de Imigração do Ministério do Trabalho e Emprego.

Formalidades também devem ser cumpridas perante os principais órgãos na concessão de autorização de trabalho, quais sejam: (I) Ministério do Trabalho e Emprego (Coordenação Geral de Imigração: critérios de análise para autorização de trabalho e fiscalização); (II) Ministério da Justiça: (Departamento de Estrangeiros: prorrogações e transformações); e (III) Ministério das Relações Exteriores (Divisão de Imigração: concessão de vistos / Consulados Brasileiros no exterior).

No que tange à legislação aplicável, 2 (duas) questões iniciais se destacam: qual a lei de direito material aplicável (a CLT brasileira ou Código de Trabalho do outro país) e qual a norma de direito processual que regerá a matéria (competência ou incompetência da Justiça do Brasil para conhecer e julgar o litígio), mesmo que a lei material a ser aplicada pelo juiz brasileiro seja a lei estrangeira. A primeira resposta aponta quais os direitos trabalhistas que devem ser cogitados; a segunda, qual o país que poderá proferir a sentença.

Em relação ao direito material, ou seja, à lei que disciplina os direitos e obrigações das partes no contrato de trabalho, quando houver em tese conflito de leis, o primeiro texto legal a ser consultado é o Decreto-Lei nº. 4.657/42 – a Lei de Introdução ao Código Civil (LICC).

Segundo dispõe o artigo 9º da LICC, aplica-se a lei do país em que as obrigações se constituírem. Especificamente sobre o contrato, a obrigação dele resultante reputa-se constituída no lugar em que residir o proponente (LICC, Art. 9º, §2º).

No entanto, salvo circunstância excepcional, percebe-se inadequado que os empregados que trabalhem habitualmente no Brasil, estrangeiros ou não, tenham regulados seus direitos e obrigações por lei estrangeira por motivo de terem pactuado seu contrato em outro país, ou porque a empresa empregadora proponente nele possua a sua sede. Logo, a norma do artigo 9º, §2º, da LICC, não se coaduna com a finalidade protecionista universal do Direito do Trabalho.

Por essa razão, considera-se universalmente aceita a regra da aplicação da lei do lugar do trabalho. Assim, o trabalho subordinado, prestado no Brasil, é, em princípio, regido pela lei material brasileira. O Direito do Trabalho se aplica genericamente em todo o território nacional, desde que haja relação de emprego, independentemente da nacionalidade ou domicílio das partes (empregado ou empregador), ou em eventual demanda para discutir se a

relação jurídica havida entre as partes (contrato de prestação de serviços) pode configurar uma relação empregatícia.

O princípio da lei do lugar da execução da obrigação, *lex loci laboris*, tem duas exceções: (I) o trabalho prestado para as pessoas jurídicas de direito público internacional (CLT – Art. 643); e (II) o trabalho prestado no Brasil, à título esporádico, inserido em uma relação laboral continuada, desenvolvida em outro país ou em vários outros países e subordinada habitualmente à matriz ou filial no estrangeiro.

Ainda sobre a matéria, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), por meio da Súmula 207⁴, firmou o seu entendimento a favor do princípio da *lex loci executionis* ao estabelecer que: “A relação jurídica trabalhista é regida pelas leis vigentes no país da prestação de serviço e não por aquelas do local da contratação.”

Há ainda o “princípio da condição mais benéfica”, pelo o qual qualquer alteração nas condições de trabalho só é lícita se decorrer do mútuo consentimento e, ainda assim, não causar prejuízos imediatos ou mediatos ao empregado. Este princípio está presente no artigo 468 da CLT. Logo, conforme o caso, não haverá impedimento que o empregado faça jus à aplicação de lei estrangeira, por assim haver contratado e em virtude do princípio da autonomia da vontade, quando aquela lhe garantir condição mais favorável.

Cumprida ainda ressaltar que as leis de outro país, bem como quaisquer declarações de vontade, não terão eficácia no Brasil, quando ofenderem a soberania nacional, a ordem pública e os bons costumes.

Já a situação jurídica do empregado contratado no Brasil que é transferido pela empresa para trabalhar no exterior é regulada pela Lei nº. 11.962/2009. Essa norma estendeu as regras da expatriação a todas as empresas que contratem ou transfiram trabalhadores para prestar serviço no exterior, não apenas àquelas ligadas ao setor de engenharia (conforme ocorria com a Lei nº. 7.064/82). Antes, a definição era ampliada, por analogia, para outros ramos de atividade econômica.

No entanto, a modificação, publicada em julho de 2009, ainda deixa uma lacuna no que se refere à regulação definitiva para o exterior. Essa falta de esclarecimento tem gerado problemas para as empresas que investem nesse tipo de mão de obra.

A lei pressupõe que a transferência é provisória e que o empregado obrigatoriamente deve ser repatriado em 3 (três) anos. A lei vigente é limitada à circunstância temporal e a uma situação específica, e não vislumbra aquele profissional que ficará em definitivo no exterior.

A maior crítica à atual legislação é o seu desestímulo à expatriação devido ao seu protecionismo exacerbado. O protecionismo exercido pelo texto legal leva a uma situação em que no Brasil qualquer postura da empresa será considerado fraude a legislação; afinal, o teor da lei assegura ao profissional direitos específicos além de impor a aplicação da legislação brasileira sobre Previdência Social, FGTS e PIS.

⁴SUM-207 CONFLITOS DE LEIS TRABALHISTAS NO ESPAÇO. PRINCÍPIO DA "LEX LOCI EXECUTIONIS" (mantida) - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003. A relação jurídica trabalhista é regida pelas leis vigentes no país da prestação de serviço e não por aquelas do local da contratação. Histórico: Redação original - Res. 13/1985, DJ 11, 12 e 15.07.1985.

5.2. PRISMA TRABALHISTA

Devido gerar efeitos trabalhistas e o funcionário estar residindo e trabalhando em outro país, a empresa, por sua vez, deve tratar o contrato de trabalho celebrado no Brasil de 3 (três) formas.

A primeira forma a ser ponderada é a da rescisão, ou seja, rescinde o contrato firmado no Brasil com o empregado e formula um outro contrato com a filial da empresa no país do labor. Porém esse procedimento é arriscado, pois ao retornar para o Brasil, o empregado pode acionar a empresa sob a alegação de que as empresas fazem parte de um grupo econômico e, sendo assim, a rescisão resta nula, obrigando a empresa a recolher todas as verbas trabalhistas oriundas do contrato de trabalho firmado no Brasil (FGTS e INSS). E, na hipótese de contratação de empregado brasileiro por empresa estrangeira, é imprescindível a prévia autorização do Ministério do Trabalho e Emprego, devendo ser observadas as regras dispostas na Lei nº. 7.064/82 a partir do artigo 12.

A segunda forma é a suspensão do contrato de trabalho celebrado no Brasil, só incidindo sobre ele os encargos de FGTS e INSS. Nessa hipótese, a empresa deve ajustar termo de transferência, deixando claro que não se trata de empregado designado (prestação de serviço de natureza transitória, período inferior a 90 dias); mas sim de expatriado. O empregador deve documentar o procedimento adotado, para fins de comprovação perante eventual fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego.

A terceira e última forma é a cessão do contrato de trabalho. Ou seja, pelo fato de as empresas envolvidas pertencerem ao mesmo grupo econômico, a empresa brasileira faz um contrato de cessão do funcionário com a empresa estrangeira. Com relação à cessão, o Professor Amauri Mascaro Nascimento tece as seguintes ponderações quanto às 2 (duas) diretrizes a serem tomadas: “Caso se conclua pela aplicação da Lei nº. 7064/82, que é o entendimento predominante nos Tribunais Trabalhistas, havendo transferência, o contrato de trabalho não estaria rescindido, com o que terão de ser respeitados não só os direitos mínimos do novo país, mas aqueles a que se obrigou a empresa em nosso país”. “A dificuldade da aplicação desta lei é que a mesma, em seu art. 3º, inciso II, garante ao trabalhador, além do FGTS e do INSS, em cada matéria, a aplicação da lei mais favorável, o que demandaria uma análise comparativa, ainda que breve, entre a lei trabalhista brasileira e a do país de destino, solução que reconhecemos difícil para tratar do caso de apenas um ou dois empregados, mas viável estrategicamente para futuras operações.”

Quanto à remuneração, as partes devem entabular ajuste por escrito para fixar o salário base e o adicional de transferência, destacando que deve haver compulsoriamente previsão de reajustes⁵ e aumentos periódicos nos valores ajustados em moeda nacional. O salário-base do expatriado será fixado, obrigatoriamente, em moeda nacional, mas a

⁵ Outro ponto a considerar diz respeito aos reajustes de salário, pois os empregados considerados altos funcionários normalmente não freqüentam o sindicato e têm o reajuste da remuneração efetuado diretamente pela empresa. Ocorre que, pela lei brasileira, eles são representados pelo sindicato que corresponde à categoria preponderante da empresa em que trabalham, apesar de serem altos funcionários. Esses sindicatos pleiteiam todos os anos reajuste salarial que é fixado em convenção coletiva. Não havendo acordo, a fixação é feita por decisão judicial. Esses reajustes são obrigatórios em relação a todos os empregados, inclusive aos expatriados.

remuneração devida durante a estada no estrangeiro, computado o adicional, poderá, no todo ou em parte, ser pago no exterior, em moeda estrangeira.

Por fim, é oportuno citar os “*fringebenefits*”, que são vantagens asseguradas ao empregado que não tenham relação com a sua performance. Seu conceito inclui o carro para a família, seguro de vida, educação etc. Esses benefícios e algumas utilidades que formam o conceito de salário mínimo são, segundo a lei brasileira, excluídos da remuneração para efeito das incidências de contribuições sociais e de FGTS. O artigo 458 da CLT exclui da remuneração os vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados no local de trabalho, inclusive educação, transporte destinado ao deslocamento para o trabalho e do trabalho para a residência, assistência médica, seguro de vida, de acidente pessoal e previdência privada.

5.3. PRISMA PREVIDENCIÁRIO

As práticas adotadas pelas empresas que costumam receber e enviar expatriados não são padronizadas. São até muito personalizadas e criteriosas, visando garantir que o expatriado não perca o seu direito à aposentadoria e a outros benefícios. As melhores empresas determinam em sua política de benefícios que, em hipótese alguma, esse empregado expatriado tenha perdas com a transferência internacional.

Para o estrangeiro que vem trabalhar no Brasil, há 2 (duas) possibilidades que estão diretamente ligadas ao tipo de visto de trabalho concedido a ele, podendo estar vinculado ou não à folha de pagamento da empresa de origem. O estrangeiro que chega ao Brasil para prestar um serviço específico temporário – uma assistência técnica, por exemplo – não estará atrelado à folha de pagamento da empresa no Brasil e, portanto, vale o contrato de trabalho de sua empresa de origem. No caso do estrangeiro que é transferido para o Brasil, com vinculação à folha de pagamento daqui, o seu contrato de trabalho será brasileiro. Nesse último caso, o expatriado entra na folha de pagamento da empresa no Brasil, passando a contribuir para a previdência social daqui, exatamente como o funcionário brasileiro. O que ocorre é que geralmente a empresa não o inclui na previdência privada complementar porque ele é temporário e não irá se aposentar no Brasil; por isso ele deve continuar contribuindo com o seu plano privado contratado em seu país de origem.

Quanto à previdência oficial, a orientação mais conservadora recomenda que o expatriado continue efetuando os pagamentos em seu país de origem, evitando possíveis lacunas na contagem de tempo de serviço para fins de aposentadoria. Porém, se não houver acordo entre os países envolvidos, esse funcionário pode ter dificuldades para comprovar o período em que trabalhou fora de seu país.

Por fim, em alguns casos, os cuidados com o expatriado são tão relevantes que ainda existe a possibilidade de mantê-lo nas duas folhas de pagamento. Ponto relevante é que algumas empresas jamais tiram benefícios dos seus empregados expatriados. Para essas empresas, se houver qualquer tipo de prejuízo no momento da transferência, se necessário, os benefícios são mantidos nos dois países.

Pelo caminho inverso, quando é o brasileiro que é transferido para o exterior, as empresas costumam não desligá-lo da folha de pagamento, até para a manutenção dos

benefícios adquiridos. Neste caso, o expatriado brasileiro permanece vinculado às 2 (duas) folhas – no Brasil e exterior – sendo que aqui a empresa continua pagando o seu INSS, FGTS, seguro de vida, seguro saúde e a previdência complementar. No exterior ele recebe o seu salário, de acordo com o contrato e legislação local. Ou seja, esse brasileiro expatriado continua com seu contrato de trabalho no Brasil e mantém um outro contrato, para prestação de serviços temporários no exterior.

6. DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. CONCLUSÕES

Tendo-se em vista a cultura organizacional do Grupo Volvo, com base nos princípios do “*The Volvo Way*”, a Política de Expatriação enfatiza os valores da organização ao ser estratégica, diretiva e transparente. A valorização do indivíduo ficou evidenciada pelo fato da empresa procurar estabelecer um ponto de convergência entre as metas da entidade e os planos do profissional, justamente para que a expatriação alcance o sucesso pretendido por ambos.

6.2. RECOMENDAÇÕES

O processo de expatriação é um fator que pode ser desencadeante de estresse de acumulação, problemas emocionais, relacionais e sociais, bem como problemas psicossomáticos. Por esses motivos, acredita-se ser fundamental que durante o período da expatriação, o profissional expatriado e sua família participem de programas periódicos de educação e treinamento intercultural. A determinação da periodicidade deve ficar a cargo de um especialista que irá acompanhar a adaptação e o desenvolvimento dessa família no novo ambiente.

6.2.1. Promoção de Educação Intercultural para a equipe local

O expatriado costuma manifestar, por exemplo, o medo da falta de aceitação por parte das pessoas que trabalham na planta de destino, ou seja, medo de não se sentir pertencendo à organização. Portanto, visando atenuar esse receio, a empresa deve aprofundar seus programas de educação intercultural com fim a facilitar a interação dos indivíduos, tudo visando estimular o sentimento de aceitação como forma de evitar a marginalização e conseqüente fracasso da expatriação.

Um programa de Educação Intercultural poderia ser promovido para a equipe local de modo a trabalhar o sentimento destrutivo de competição entre os que estão e os que vão chegar (a idéia do “ele” e o de “nós”).

6.2.2. Treinamento Intercultural com o expatriado e a equipe local

Sugere-se a promoção de um Treinamento Intercultural a ser desenvolvido com o expatriado e a equipe local. O entendimento de que o estrangeiro é um ator que precisa sentir-se integrado e adaptado à nova realidade cultural local, o quanto antes, é vital para se evitar a fragmentação dos grupos de trabalho e para se promover a adequação das diferenças, a complementaridade de contribuições e trocas, tornando a dimensão coletiva do ambiente social corporativo em relações muito mais criativas, ricas e universais.

6.2.3. Desenvolver uma Política de Repatriação

Há que se observar cuidadosamente o retorno ao país de origem após o período do contrato, pois a bagagem adquirida e as experiências vivenciadas podem transformar as pessoas profundamente.

Diversas empresas globais promovem um programa de repatriação, também denominado de “*re-entryprogram*”, o qual normalmente consiste num treinamento que visa preparar o profissional (e eventualmente a sua família) para os desafios do retorno ao país de origem. Os melhores programas também trabalham as expectativas do expatriado e da sua família em relação à receptividade da experiência adquirida durante a expatriação. Também sugere-se que a empresa, ao final do processo de expatriação, realize uma pesquisa padrão de satisfação dos expatriados.

Num momento onde as empresas carecem de novas fontes de sinergia para fazer frente às exigências mundiais, de mudanças rápidas e de jogos estratégicos melhor definidos, equipes multiculturais, com níveis elevados de interação e de poder de adaptação, podem representar um propulsor organizacional. Por outro lado, se negligenciadas ou subestimadas, essas mesmas equipes podem mergulhar no impasse, na insegurança e desorientação típicos daqueles que vivenciam uma experiência dolorosa e negativa.

REFERÊNCIAS

BANAI, M. The ethnocentric staffing policy in multinational corporations: A self-fulfilling prophecy. *The International Journal of Human Resource Management* 3,45 1-472. 1992.

BERRY, John W.; POORTINGA, Ype H.; SEGALL, MARSHALL H.; DASEN, Pierre R. *CrossCultural Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press. 2002.

BRISCOE, D.R. *International human resources management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1995.

FATEHI, K. *International Management*. New Jersey: Prentice Hall. 1996.

NEVADO, Pedro Picaluga. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais. O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. WorkingPaper n. 1/2003. p. 02. Disponível em <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=51156891>> Acesso em: 10 de novembro de 2012.