

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

ANA VIRGÍNIA ALBERICI GIORDANI BERTOLINI

**EXPATRIAÇÃO E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

**CAXIAS DO SUL
2015**

ANA VIRGÍNIA ALBERICI GIORDANI BERTOLINI

**EXPATRIAÇÃO E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B546e Bertolini, Ana Virgínia Alberici Giordani, 1987-
Expatriação e processos de aprendizagem organizacional : um estudo
de casos múltiplos / Ana Virgínia Alberici Giordani Bertolini. – 2015.
150 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa
de Pós-Graduação em Administração, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis.

1. Expatriação. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Administração de
pessoal. I. Título.

CDU 2. ed.: 343.264

Índice para o catálogo sistemático:

1. Expatriação	343.264
2. Aprendizagem organizacional	005.94
3. Administração de pessoal	658.310.8

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Roberta da Silva Freitas – CRB 10/1730

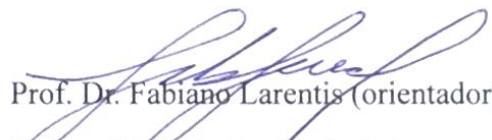
“Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos”


Ana Virginia Alberici Giordani Bertolini

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção


Caxias do Sul, 15 de dezembro de 2015

Banca Examinadora


Prof. Dr. Fabiano Larentis (orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira
Universidade de Caxias do Sul


Profa. Dra. Jane Rech
Universidade de Caxias do Sul


Profa. Dra. Claudia Simone Antonello
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Gostaria de, com sinceridade, agradecer a todos que, direta ou indiretamente, tornaram possível a realização deste Mestrado. Particularmente, expresso imensa gratidão e amor:

Ao meu esposo Alex, que de forma tão serena completa meus dias e pelo qual tenho uma admiração e amor imensos.

Aos meus pais e minha irmã, pelo incansável apoio e incentivo ao longo de toda minha vida. Amo vocês!

Às professoras da minha família, minhas fontes de inspiração desta profissão tão linda. Tenho certeza que estão orgulhosas deste momento: minha avó Reny, ou simplesmente Lina, minha mãe Sandra Giordani, minhas tias Sonia Alberici e Simone Alberici Putton e minha dinda Cíntia Paese Giacomello. Vocês com certeza fazem do mundo um lugar melhor!

Ao casal que também foi fonte de inspiração para que eu iniciasse o Mestrado e que é exemplo para meu marido e para mim, Jeferson Bertolini e Ana Cristina Facchineli.

Ao Professor Dr. Fabiano Larentis, que de maneira tão solícita aceitou meu pedido de orientação. Com certeza, sem a condução exemplar que foi conferida por ele a este trabalho, não teria sido possível realizá-lo. Ele é mais que um Mestre, é um amigo, um modelo de profissional e, sem dúvidas, a minha referência como docente.

À coordenadora do programa de Pós-Graduação, Professora Dra. Maria Emília Camargo, por permitir essa mudança. E também pelo compartilhamento de ensinamentos durante o curso. Estendo este agradecimento aos demais professores e equipe da Secretaria.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos concedida para a realização deste trabalho.

Um agradecimento mais do que especial aos entrevistados que disponibilizaram seu tempo para participar deste estudo, bem como a permissão das empresas pesquisadas. Foram valiosas as trocas de informações.

Aos colegas do curso pelas observações e companheirismo durante nossa trajetória. De maneira carinhosa e relevante, às queridas Cláudia Prantz e Fernanda Pauletto D'Arrigo. Cláudia, conhecê-la foi um presente! Tua garra e determinação são exemplos admiráveis. E Fernanda, de ti ganhei muito mais que uma colega de Mestrado. Ganhei para sempre ao meu lado uma baixinha que fez meu coração entender o sentido de uma verdadeira amizade. Amo essa dupla!

Aos exemplares professores Tatiane Pellin Cislighi, Kleber Eckert, Jaime Fogaça e Josiane de Souza, queridos amigos que deixaram meus dias de ansiedade mais alegres e menos tempestivos.

Muito obrigada de coração!

*Um dia é preciso parar de sonhar,
tirar os planos das gavetas e, de
algum modo, começar.*

Amyr Klink

RESUMO

Ao considerar a globalização uma aliada à expansão das estratégias das organizações na internacionalização de seus negócios, a expatriação de seus funcionários surge como um recurso de gestão de pessoas e, com isso, oportuniza benefícios para as empresas e para o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos. Conceituada como um processo contínuo, onde criação e apropriação de conhecimento fazem parte do cotidiano do indivíduo em contextos organizacionais, o tema aprendizagem organizacional ganha espaço na expatriação. Esta dissertação de mestrado tem por objetivo analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional, tanto formais quanto informais. A metodologia utilizada foi um estudo de casos múltiplos, o qual permitiu analisar com maior profundidade os resultados. A partir do desenvolvimento do referencial teórico, foi elaborado um roteiro de entrevistas e também foram analisados documentalmente dados das empresas participantes do estudo. As empresas selecionadas são de ramos diferentes de mercado, tais como moveleiro, metalmeccânico e calçadista e com importância para a atividade exportadora do estado do Rio Grande do Sul. Foram realizadas onze entrevistas com funcionários que já foram expatriados dessas organizações ou que ainda encontram-se em processo de expatriação. O método de análise selecionado foi a análise de conteúdo. Desta forma, pretendeu-se apresentar quais são as contribuições da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional, com vistas a propagar os resultados advindos de experiências positivas e negativas de expatriados que retornaram ao país de origem e conseguiram cargos melhores nas organizações ou que ainda encontram-se expatriados; e experiências de como as empresas conseguiram aprimorar suas políticas de gestão de pessoas através dos resultados da expatriação. Como resultados, pode-se observar que a expatriação tende a desencadear processos de aprendizagem organizacional que se encontram embutidos nas atividades do cotidiano do indivíduo. Verificou-se que os funcionários aprenderam a partir de suas experiências de expatriação e ao enfrentaram um problema ou desafio, através da reflexão e interação e colaboração com colegas. Além disso, a expatriação indica uma contribuição na qual o expatriado enxerga a sua própria cultura sob uma nova ótica, toma conhecimento de outras culturas organizacionais e identifica novas formas de lidar com pessoas na equipe do país da empresa subsidiária. Mudanças de perspectiva e de comportamento que fazem os expatriados modificar e repensar suas premissas e entender as consequências das diferenças culturais e reconhecer fracassos também foram identificadas como contribuições da expatriação para os processos de aprendizagem.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Expatriação. Formal e informal. Processos de Aprendizagem.

ABSTRACT

Allied to the strategy of business expansion of the organizations, considering globalization and the business internationalization, expatriation of employees emerges as a personnel management resource and, therefore, provides benefit for companies and for professional and personal growth of individuals. Conceptualized as an ongoing process where knowledge creation and appropriation are part of the daily life of individuals and organizations, organizational learning gain ground within the expatriation discussions. This dissertation aims to analyze the contribution of expatriation to the processes of organizational learning - formal and informal. The methodology used was the multiple case study, which allowed an in-depth analyze of results. With the development of the theoretical framework, were designed a set of interviews and collected and analyzed data from the companies participants. The selected companies belong to different business sectors such as furniture, metal mechanic and footwear; and have significant importance to the exporting activity of the state of Rio Grande do Sul – Souther Brazil. Were conducted eleven interviews with employees who had already experienced expatriation or employees that still expatriated. After data collection was realized the content analysis of data. Furthermore, the study also aims to present the contributions of expatriation for organizational learning processes, to propagate the proceeds from positive and negative experiences of expatriates. As a result, it can be seen that the expatriation tends to trigger organizational learning processes that are embedded in the individual's daily activities. It was found that employees learned from their expatriation experiences and faced a problem or challenge, through reflection and interaction and collaboration with colleagues. In addition, the expatriation indicates a contribution in which the expatriate sees their own culture in a new perspective, becomes aware of other organizational cultures and identify new ways of dealing with people in the country and the group of the subsidiary. Perspective changes and behavioral changes that make expats modify and rethink their assumptions and understand the consequences of cultural differences and recognize failures were also identified as expatriation contributions to the learning process

Keywords: Organizational Learning. Expatriation. Learning Process. Formal and Informal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema conceitual do estudo.....	56
Figura 2 - Procedimentos para realização da pesquisa de estudo de caso.....	61
Figura 3 - Esquema conceitual do estudo após análise de dados	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias e subcategorias de análise dos estudos.....	38
Quadro 2 - Processo de coleta com triangulação de dados	69
Quadro 3 - Roteiro para entrevistas.....	70
Quadro 4 - Tempos e métodos utilizados nas entrevistas.....	74
Quadro 5 - Roteiro de observação	75
Quadro 6 – Pesquisa de documentos	76
Quadro 7 - Material documental pesquisado de cada empresa	77
Quadro 8 - Categorias de análise definidas a <i>priori</i>	78
Quadro 9- Semelhanças e particularidades entre as organizações pesquisadas	118
Quadro 10 - Relação entre unidades de análise e fases da expatriação	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas selecionadas para o estudo e faixa de valor exportado em 2014	62
Tabela 2 - Relação de funcionários expatriados entrevistados na pesquisa e critérios para seleção	68

LISTA DE SIGLAS

DOU	Diário Oficial da União
FDC	Fundação Dom Cabral
IMD	<i>International Institute for Management Development</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
WCY	<i>World Competitiveness Yearbook</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	25
2.2 CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	29
2.2.1 <i>Exploitation e exploration</i>	30
2.2.2 Duplo <i>looping</i> e <i>looping</i> único	31
2.2.3 Conhecimento tácito e explícito	32
2.3 PROCESSO E RESULTADO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	33
2.4 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL	37
2.4.1 Aprendizagem formal	41
2.4.2 Aprendizagem informal	42
2.5 EXPATRIAÇÃO	43
2.6 RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EXPATRIAÇÃO	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	58
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE	61
3.2.1 Empresa Metalmecânica A	63
3.2.2 Empresa Metalmecânica B e C	64
3.2.3 Empresa Moveleira D	65
3.2.4 Empresa Calçadista E	66
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	67
3.3.1 Entrevista em profundidade	69
3.3.2 Observação direta	74
3.3.3 Pesquisa de documentos	75
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	77
4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	80

4.1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EXPATRIAÇÃO AO ENTREVISTADO	80
4.2 REFLEXÃO	85
4.3 AUTOANÁLISE	87
4.4 OBSERVAÇÃO/MODELOS	89
4.5 <i>FEEDBACK</i>	92
4.6 MUDANÇA DE PERSPECTIVA	94
4.7 MENTORIA E TUTORIA	98
4.8 INTERAÇÃO E COLABORAÇÃO	100
4.9 CURSOS E TREINAMENTOS	103
4.10 INFORMAL	106
4.11 APRENDIZAGEM PELA ARTICULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA	107
4.12 EXPERIÊNCIA ANTERIOR E TRANSFERÊNCIA EXTRAPROFISSIONAL	109
4.13 EXPERIENCIAR	110
4.14 EXPATRIAÇÃO X RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	112
4.15 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E REVISÃO DO MODELO CONCEITUAL	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	135
REFERÊNCIAS	137

1 INTRODUÇÃO

A globalização transforma o cenário no qual as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo. Suas transformações, dessa forma, são facilmente percebidas. Nesse contexto, enfatiza-se o papel dos indivíduos envolvidos no processo de competitividade e transformação e a necessidade da participação deles, com o intuito de tornar as organizações mais flexíveis para melhor responder às necessidades que o mercado global impõe. Essa participação dos indivíduos implica uma melhor qualificação e capacitação, as quais não se restringem a questões individuais, mas acaba por refletir no preparo da própria organização em estabelecer estratégias e processos de expansão internacional (ROSE et al., 2010).

Nesse processo de expansão internacional, a aprendizagem organizacional tem sido proposta para incrementar a intensidade do conhecimento das companhias como um pré-requisito para enfrentar as tendências da crescente globalização, volatilidade elevada do mercado, hipercompetição, mudanças demográficas e explosão do conhecimento como capital relevante dentro das organizações (PRANGE, 2001). Dessa forma, ao vivenciar o cotidiano e aprender com ele, os funcionários enviados para trabalharem pelas organizações fora de seu país de origem, os expatriados, tornam-se mais propensos a manterem-se engajados no trabalho (PORATH et al., 2011).

Dutra (2002), ao trabalhar a gestão de pessoas, cita a expatriação como uma forma de movimentação de pessoas, ligada a melhores oportunidades de trabalho e ao reposicionamento estratégico, e considera a expatriação como uma transferência de um funcionário que envolve mudança de país por um período superior a seis meses. O autor a conceitua como a estratégia de enviar os empregados da matriz para as suas subsidiárias internacionais.

A exposição a diferentes culturas e a necessidade de responder aos desafios do mundo competitivo e globalizado permitem, ao expatriado, desenvolver uma capacidade cognitiva e também permite o desenvolvimento da sua inteligência cultural. Ainda, a partir da transmissão do conhecimento para outros indivíduos na subsidiária ou para indivíduos da matriz, eles aprendem através da própria experiência de compartilhamento (ODDOU et al., 2009; CHANG; SMALE, 2013; FEE; GRAY; LU, 2013).

Pelo fato da aprendizagem organizacional ser fundamental para o sucesso das organizações, uma maior compreensão do tema permite melhorar o seu desempenho e a prosperidade dos seus membros (ARGOTE, 2011). Diante disso, Argyris e Schön (1996) definem o termo aprendizagem como um produto (algo que se aprende), que significa o

acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidade, ou seja, o que se aprende. Além disso, o termo pode representar também um processo, e referir-se à atividade, forma ou maneira como se aprende. Cabe ressaltar que o foco deste trabalho será na aprendizagem como processo e como produto, ao serem trazidos os resultados da aprendizagem com a expatriação.

De acordo com Moreira (1999), a aprendizagem pode também ser definida como o condicionamento; a aquisição de informação; a mudança comportamental estável; o uso do conhecimento na resolução de problemas; a construção de novos significados, de novas estruturas cognitivas e a revisão de modelos mentais. Nesse sentido, a aprendizagem é o processo pelo qual as competências e habilidades são adquiridas como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (EBOLI, 2002).

A aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo contínuo de criação e apropriação de conhecimentos novos em nível individual e organizacional, uma vez que se refere a processos de aprendizagem individual e coletivos – tanto dentro das organizações quanto entre organizações (DODGSON, 1993; PRANGE, 2001). Ainda, a aprendizagem organizacional é a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida. A aprendizagem é um processo que ocorre em três etapas distintas: geração ou aquisição, disseminação e uso do conhecimento (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Ao analisar a perspectiva social da aprendizagem, diante da interação dos indivíduos com seu meio, a aprendizagem trata os processos cognitivos socialmente mediados pela interpretação e enfatiza seu contexto social. Assim, a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. Essa perspectiva da construção social delinea mais explicitamente seus conceitos e tem suas raízes na perspectiva da psicologia sociocultural. Nessa abordagem, os aspectos situacionais da aprendizagem têm um papel central, enquanto os princípios psicológicos da cognição social e individual são considerados processos secundários (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Dado o contexto apresentado, em meio ao processo de internacionalização de empresas, que optam por expatriar funcionários em função da necessidade de controlar as atividades das subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança e colocar aspectos da empresa-mãe na subsidiária internacional ou, ainda, complementar conhecimentos dos membros da equipe (TANURE et al., 2007; FREITAS, 2010), percebe-se a relação da aprendizagem organizacional com o processo de expatriação em uma organização. O objetivo

deste trabalho foi analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional, tanto formais quanto informais. Para tanto, foram entrevistados funcionários de empresas de ramos diferentes de mercado, tais como moveleiro, metalmeccânico e calçadista, uma vez que essas empresas possuem importância econômica para a atividade exportadora do estado do Rio Grande do Sul.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O capítulo um apresenta a introdução, a justificativa e a importância do estudo, a delimitação do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos. O segundo apresenta a revisão teórica referente aos temas abordados no estudo e que fundamentam as proposições que objetivam esta pesquisa, os quais são aprendizagem organizacional e expatriação. Dentro da aprendizagem organizacional, são contempladas suas características, seus processos e resultados, aprendizagem formal e informal. Ainda no capítulo dois, apresenta-se a relação entre aprendizagem organizacional e expatriação. O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada para elaboração deste estudo, com seus métodos de coleta e análise de dados. A apresentação e a análise dos resultados estão relacionadas no quarto capítulo. No quinto capítulo, encontram-se as considerações finais, e, ao final, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização e a liberalização do comércio e serviços ao redor do mundo criaram uma oportunidade para as empresas operarem em diversos mercados e distintos ambientes geográficos (ROSE et al., 2010). Ao passo que as empresas devem explorar as oportunidades decorrentes da globalização das cadeias de valor, enfrentam as dificuldades de integração dos geograficamente dispersos processos de abastecimento, produção e venda (PARK; MENSE-PETERMANN, 2014).

Ao mesmo tempo em que a globalização gera oportunidades para as organizações e indivíduos, ela pode ser responsável por um aumento na concorrência entre as corporações. Por vezes, essa concorrência dá-se como uma oportunidade de gestão global nas organizações. Em outras, como um desafio competitivo reproduzido em uma necessidade de sobrevivência, independentemente do ramo em que as empresas atuam (KLOTZLE, 2002).

Klotzle (2002) também discute que a globalização não só exige das organizações presença nos mercados chave, mas um aumento da sua produtividade, redução de custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias. Ou seja, o incremento da competitividade e a

onipresença em diversos mercados fazem do âmbito internacional uma estratégia necessária para a sobrevivência das organizações.

Organizar uma empresa em escala global requer sabedoria em posicionar-se estrategicamente, alinhar atividades de valor agregado em bases mundiais, alto grau de coordenação e integração de objetivos, atenção às necessidades de cada mercado e implementação de processos padronizados (CAVUSGIL et al., 2010). Diante das necessidades de gestão global e desafios de sobrevivência, as empresas procuram internacionalizar-se. Assim, irão aumentar sua competitividade, interna e externamente, e impulsionar o desenvolvimento econômico do país (BNDES, 2006).

Para a internacionalização ocorrer, as empresas precisam desenvolver produtos capazes de conquistar clientes globais e assim, tornar-se-ão marcas globais (CAVUSGIL et al., 2010). Esse processo é considerado por Alem e Cavalcanti (2005) como um instrumento fundamental para o fortalecimento das organizações e para o aumento da competitividade dos países – em um ambiente de acirrada concorrência internacional.

Almeida et al. (2007) definiram internacionalização como o processo de conceber o planejamento estratégico da organização e sua consequente implementação, para que uma empresa inicie operações em países diferentes daquele em que possui suas instalações originais. Segundo os autores, para que ocorra a internacionalização de fato, é necessária uma atividade contínua em mercados externos, com envolvimento e movimentação de fatores de produção, estabelecimento de parcerias, constituição de franquias e *joint ventures*. Na prática da gestão internacional, um desafio considerado essencial consiste em conectar o conhecimento distribuído entre as diferentes localizações da empresa e fazer uso produtivo desse conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva por parte das organizações (PARK; MENSE-PETERMANN, 2014).

Lacombe (2011) afirma que o comércio internacional fez aumentar a competitividade, fato que obrigou as empresas a tomarem medidas de gestão de seus Recursos Humanos e, com isso, aprimorar suas políticas de gestão de pessoas. Para o autor, a globalização requer pessoal mais qualificado, ou seja, a sociedade da informação e do conhecimento requer pessoas que estejam sempre em busca de aprendizagem. Cavusgil et al. (2010) já propunham que sem os conhecimentos, a criatividade e as experiências de seus funcionários, dificilmente as empresas sobreviveriam. Nesse sentido, o recrutamento e a gestão de pessoas em empresas que possuem operações globais são aspectos desafiadores.

Operações no âmbito global exigem das organizações diferentes abordagens para a gestão de pessoas, haja vista a necessidade de gerenciar uma força de trabalho que operará em

diferentes países e contextos. Assim, a gestão internacional de pessoas viabiliza algumas funções adicionais do gerenciamento de talentos em corporações nacionais, como o gerenciamento de funcionários expatriados e a aplicação, comparação e adequação de práticas de gestão de pessoas em diferentes países onde estão as subsidiárias (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Cavusgil et al. (2010) definem a gestão internacional de pessoas como planejamento, seleção, treinamento, emprego e avaliação de funcionários para as operações internacionais. A partir desse posicionamento, os autores colocam três categorias de funcionários com os quais os gerentes internacionais de gestão de pessoas trabalham. Dentre as três categorias, estão os expatriados, que são aqueles alocados em projetos internacionais da organização.

É considerado expatriado um funcionário designado para residir e trabalhar fora do seu país de origem, ou seja, em um país estrangeiro, por um período prolongado de tempo, geralmente um ano ou mais (CAVUSGIL et al., 2010). Para tanto, os autores citam que é necessária a criação de um ambiente que promova uma cooperação entre as fronteiras da organização em diferentes países e o eficaz intercâmbio de informações.

Dutra (2002), nos seus estudos sobre gestão de pessoas, interliga a expatriação com melhores oportunidades de trabalho (lado individual) a um melhor reposicionamento estratégico (lado organizacional). Esse processo ocorre através da transferência de um funcionário por um período de tempo superior a seis meses – conceito utilizado para o desenvolvimento deste trabalho. Em complemento, Grosse e Kujawa (1992) e Caligiuri (2000) definem expatriado como um funcionário designado para trabalhar e viver fora de seu país de origem com a intenção de retornar após a execução de atividades.

A expatriação é considerada por Gallon e Antunes (2013) um processo que demanda estruturação, procedimentos, estratégias e pessoas. Ela compreende práticas como recrutamento, treinamento técnico e cultural, preparação e adaptação da família, documentação, suporte e acompanhamento psicológico. Nesse sentido, as empresas devem estar aptas a treinar os funcionários que serão expatriados para que eles desenvolvam novas habilidades que lhes permitam fazer uso das melhores práticas administrativas existentes, obter sucesso local e internacionalizar os negócios de forma correta (MIURA; FOGANHOLE, 2004), sem deixar de lado aspectos psicológicos e sociais do indivíduo.

Dessa forma, a eficácia de uma missão internacional que envolve pessoas tornou-se uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações (BONACHE; BREWSTER, 2001; ZHANG; DODGSON, 2007). Algumas das vantagens que as empresas podem obter com o envio de seus funcionários ao exterior contemplam (i) o estabelecimento

de novos mercados internacionais; (ii) espalhar e sustentar a cultura corporativa da empresa em diferentes países; (iii) facilitar a coordenação e o controle organizacional; e, quando necessárias (iv) transferências de tecnologia, conhecimentos e habilidades (HUANG; CHI; LAWLER, 2005; SHAY; TRACEY, 2009). Então, também por esses motivos que as empresas iniciam as configurações dos processos de expatriação de seus funcionários.

Os indivíduos, por serem considerados ativos estratégicos que influenciam a probabilidade de gerar e sustentar vantagem competitiva nas empresas (TAN; MAHONEY, 2006; CAVUSGIL et al., 2010), possuem um papel central na determinação da estratégia de expatriação. Um expatriado necessita desempenhar diferentes atribuições na organização, pois ele é um representante da empresa matriz, um gestor para a subsidiária local, um residente no país sede da subsidiária, um cidadão local ou com dupla nacionalidade, um especialista e um membro de família (RAHIM, 1983).

A diversidade do ambiente global apresenta oportunidades únicas de aprendizagem às organizações e aos indivíduos. Cavusgil et al. (2010) argumentam que, embora as empresas estejam inseridas no exterior em busca de vantagens competitivas específicas, tais como novas tecnologias ou inserção internacional da marca, seus gestores podem aprimorar suas potencialidades ao internalizar novos conhecimentos obtidos com a exposição internacional. E os parceiros ou as subsidiárias das empresas podem disseminar essa aprendizagem por meio de sua rede corporativa.

A aprendizagem organizacional, a inovação e a internacionalização são, para Chiva, Ghauri e Alegre (2014), ingredientes fundamentais para a economia baseada no conhecimento, na era da globalização. Segundo os autores, a era industrial, baseada na transformação de matérias-primas em produtos acabados, dá espaço a uma sociedade baseada no conhecimento, em que as organizações devem continuamente quebrar barreiras mentais e físicas a fim de aprender, inovar e internacionalizar-se.

Assim, para que o tema aprendizagem organizacional seja inserido no cotidiano das organizações, é imprescindível que sejam compreendidos seus processos e abordagens (ANTONELLO; GODOY, 2009). Segundo Camillis e Antonello (2010), os processos de aprendizagem envolvem níveis individuais e coletivos e possuem duas vertentes: a aprendizagem como um processo técnico e como um processo social.

A perspectiva técnica considera que uma organização aprende se qualquer uma de suas unidades adquirir novos conhecimentos. E a perspectiva social da aprendizagem organizacional, para Blacker (1993), possui foco maior na maneira como as pessoas atribuem significado às suas experiências de trabalho provenientes de fontes explícitas ou tácitas. Pode-

se acrescentar o trabalho de Raelin (1998) a esta perspectiva, o qual propõe a aprendizagem baseada no trabalho, ou seja, a aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática e da interseção de formas explícitas e tácitas de saber.

Para Antonello (2007), as pesquisas sobre aprendizagem nas organizações têm se revelado importantes para que se possa compreender como as pessoas, individual e coletivamente, pensam, decidem e agem ao defrontarem-se com os desafios cotidianos em suas atividades de trabalho. Ao longo do tempo, a aprendizagem tem sido cada vez mais reconhecida como essencial para atender às demandas por novos conhecimentos e habilidades no trabalho, na família e na comunidade (MARSICK et al., 2006).

Nas organizações, a valorização da aprendizagem cresceu junto com o interesse no crescimento do desempenho e da flexibilidade delas, onde líderes são desafiados a assumir mais responsabilidade por seu próprio aprendizado e de sua equipe, bem como a aprendizagem da organização como um todo. Os funcionários devem ser cada vez mais autogeridos na sua aprendizagem, a fim de acompanhar as mudanças rápidas no conhecimento e na economia do conhecimento (MARSICK et al., 2006).

Para que a aprendizagem organizacional aconteça, são necessários elementos formais e informais. Antonello (2004) relata que situações do cotidiano do trabalho do indivíduo podem ser consideradas fontes de aprendizagem. Uma definição para aprendizagem formal no ambiente organizacional pode estar relacionada a treinamentos básicos, educação continuada, cursos de especialização, mestrado profissional e *workshops* (DUTRA, 2002). Antonello (2011) complementa que a aprendizagem formal, apesar de recorrer a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e consideradas de domínio da gestão de pessoas, apresenta algumas situações de caráter experiencial.

Marsick e Watkins (1990) definiram aprendizagem formal como institucionalizada, com base em sala de aula e altamente estruturada. E aprendizagem informal, uma categoria que inclui o aprendizado incidental, que pode ocorrer em instituições, mas não é baseada em sala de aula ou estruturada e o controle da aprendizagem recai principalmente sobre o aprendiz.

Antonello (2004) respalda os estudos de Marsick e Watkins (1990) ao colocar que a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência estruturada, baseada em experiências específicas para essa finalidade. Com base nas autoras, entende-se que a aprendizagem no local de trabalho cresce a partir de um contrato social entre as pessoas que trabalham em conjunto para alcançar metas coletivas de ordem superior, como, por exemplo, no caso de uma expatriação. Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado sempre

ocorre em função da atividade, contexto e cultura em que ocorre ou situa-se.

Argyris e Schön (1978) expuseram que as teorias de aprendizagem organizacional sugerem que as organizações tendem a saber menos do que a soma do conhecimento de seus membros, conceito que é compartilhado por Antal (2001). Nesse sentido, organizações, diferentemente de indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais. Acentua-se que não são os conhecimentos próprios de cada indivíduo a respeito da aprendizagem organizacional que estão em jogo, mas aqueles que de algum modo são compartilhados e mobilizam alguma ação (ARGYRIS, 1992).

Na dinâmica da globalização, o conhecimento adquirido pelos gestores com atuação internacional é um recurso crucial para organizações que buscam formas de internacionalização. Antal (2001) defende que gestores expatriados voltam do exterior imbuídos de diferentes tipos de conhecimento, mas distintas estratégias são necessárias para que esse recurso individual incorpore-se à organização. No entendimento da autora, faltam evidências quanto ao uso estratégico de expatriados na aprendizagem organizacional, quando se dá seu retorno.

A aquisição de conhecimento no exterior e seu posterior compartilhamento com a organização no retorno da expatriação, em termos de aprendizagem organizacional, para Antal (2001), significam que o conhecimento, já tendo sido adquirido pela organização, precisa passar para as fases de distribuição, interpretação, utilização e armazenamento. Dessa forma, o modelo complementar de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) sugere que os conhecimentos adquiridos pelos expatriados devem ser combinados ao conhecimento de outras pessoas na organização, a fim de criar novos conhecimentos apropriados para o novo contexto.

Para a gestão de pessoas, tratar de expatriação como um ciclo completo é uma lógica estratégica. Antal (2001) propõe a implementação da expatriação através de um ciclo que compreende o processo de preparação, missão ao exterior e posterior retorno. Segundo a autora, mesmo outros grupos de funcionários, tais como aqueles que trabalharam em diferentes sedes da empresa, porém no mesmo país, ou funcionários que realizaram cursos e MBA executivos (e não somente os expatriados) têm dificuldade de compartilhar ou introduzir na organização o conhecimento que adquiriram nesses momentos fora da organização. Ao levar essa questão em consideração, é preciso notar que boa parte do conhecimento compartilhado em uma organização é tácito, fato que confere especial valor à transmissão de saber e aprendizagem sociocultural (NONAKA, 1994).

Sendo assim, um dos desafios das empresas que buscam melhorar seus processos de expatriação é aprimorar as medidas de utilização do conhecimento adquirido. Essa abordagem fornece uma estratégia para a gestão internacional de pessoas voltada para a otimização e para a capacidade da organização em aprender com o seu investimento na expatriação (ANTAL, 2001).

Os expatriados podem criar ambientes de aprendizagem organizacional para si e seus colegas de tal forma a estimular a partilha de novas ideias e a experimentação de diferentes formas de fazer as coisas. Ou seja, novas práticas (formais e informais) e as estruturas organizacionais podem ser provenientes de processos de aprendizagem (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Para os autores, ações específicas, executadas por pessoas específicas, em lugares e tempos específicos, ou seja, em um contexto, conduzem uma rotina de vida, a qual é uma fonte de mudança.

Gonzalez e Chakraborty (2014) postularam que a aprendizagem do expatriado está positivamente relacionada à sustentabilidade de conhecimento da subsidiária. Expatriados devem refinar as suas próprias competências relacionadas com as tarefas que desenvolvem, através de um envolvimento na implementação dos conhecimentos e desenvolvimento da inteligência cultural através de suas experiências. Os autores sugerem que os expatriados podem e devem ser envolvidos na transferência de conhecimento durante suas atribuições, e continuar envolvidos nessa transferência quando retornam das suas atividades do exterior. Um ciclo sistemático de expatriação centrado na aprendizagem do expatriado pode afetar positivamente a motivação dos expatriados em compartilhar conhecimento.

Isso implica dizer que os expatriados devem saber como eles estão envolvidos na geração de conhecimento e posterior transferência e disseminação. Expatriados que estão cientes do que e como eles vão aprender com suas atribuições internacionais, o valor dos seus conhecimentos adquiridos durante suas missões internacionais e o valor desse conhecimento para suas próprias carreiras também tendem a ser mais motivados para compartilhar seu conhecimento, bem como para aprender no processo. Assim, é importante para proporcionar o clima e estrutura organizacional, apoiar a capacidade dos expatriados e a motivação para transmitir e compartilhar conhecimento (GONZALEZ; CHAKRABORTY, 2014).

Para enfrentar os novos desafios ocasionados pela globalização e a intensificação da concorrência, – o que leva as empresas a buscarem mercados no exterior –, elas necessitam expandir seus recursos de conhecimento. Poucas empresas possuem todas as informações e *know-how* necessário para lidar de maneira eficaz nos ambientes de negócios dinâmicos e mercados complexos. Para tal, muitas vezes, criam parcerias através das fronteiras para

adquirir esses recursos de conhecimento. O intercâmbio de emprego de funcionários da empresa-mãe para as subsidiárias pode ser uma prática útil para compreender o processo de transferência de conhecimento. Os fluxos de conhecimento recebidos também podem ser fundamentais para melhorar o desempenho internacional das organizações (PARK; MENSE-PETERMANN, 2014).

Diante desse contexto, esta dissertação buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como a expatriação contribui para os processos de aprendizagem organizacional?

1.2 OBJETIVOS

Em busca de respostas para o problema desta dissertação, estão dispostos, a seguir, os objetivos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, a pesquisa está estruturada com os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas;
- b) analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação;
- c) analisar os resultados de aprendizagem em uma expatriação no âmbito do funcionário e da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O entendimento das relações entre os processos de aprendizagem organizacional e as estratégias de expatriação dos funcionários, assim como suas consequências para o desempenho comercial e da internacionalização da empresa, permitem que sejam

desenvolvidas políticas de gestão de pessoas e de carreira de executivos dentro das organizações (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001, 2002). Nesse contexto, as corporações reconhecem o crítico papel que a gestão de pessoas desempenha perante a competitividade global. Assim, este trabalho pretende contribuir com o desenvolvimento do campo acadêmico na relação das abordagens: processos de aprendizagem organizacional e expatriação.

Embora se conheça a importância da internacionalização para as empresas brasileiras que possuem filiais ou unidades de negócio no exterior, para aquelas corporações que pretendem fazê-lo, ou ainda para corporações estrangeiras que enviam executivos para o Brasil, pelo quarto ano consecutivo, o país perdeu espaço no cenário competitivo internacional – em relatório divulgado pelo *International Institute for Management Development* (IMD, 2014) e pela Fundação Dom Cabral (FDC, 2014). O Índice de Competitividade Mundial divulgado no *World Competitiveness Yearbook – WCY* (2014) indicou que o Brasil caiu três posições em relação ao ano de 2013 e ocupa a 54ª posição no *ranking* geral, o qual é composto por 60 países. A pesquisa utiliza-se de indicadores econômicos, tais como Performance Econômica, Eficiência do Governo, Eficiência dos Negócios e Infraestrutura e indicadores provenientes da opinião de executivos, na identificação de como a competitividade é percebida pelos empresários.

Apesar da 54ª posição brasileira no cenário competitivo internacional do WCY (IMD, 2014), o crescente movimento de globalização, fusões e aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures* de empresas transnacionais e multinacionais tende a ocasionar um aumento no número de executivos expatriados. O *ranking* Fundação Dom Cabral das Multinacionais Brasileiras de 2014 é uma pesquisa realizada anualmente, com o objetivo de monitorar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e ordená-las de acordo com seu grau de internacionalização, além de compreender os desafios enfrentados por essas empresas, suas vantagens competitivas e tendências de expansão e entender as estratégias internacionais adotadas pelas organizações brasileiras e os seus resultados alcançados.

De acordo com esse *ranking*, as multinacionais brasileiras continuam em uma tendência de aumento do índice médio de internacionalização, o qual cresceu, de 2013 para 2014, em aproximadamente 7%, fato o que indica uma tendência de expatriação também ascendente (FDC, 2015). Cabe ressaltar que, além de contemplar o índice de funcionários que atuam nas unidades no exterior, a pesquisa contempla um indicador chamado índice de transnacionalidade, e que apresenta uma multidimensionalidade adequada para realização de comparações entre grupos de setores distintos, uma vez que cada setor demanda diferentes formas de inserção no exterior. Essa metodologia é da UNCTAD (*United Nations Conference*

on Trade and Development) e facilita a comparação do grau de inserção internacional de empresas brasileiras com empresas de origens diversas a partir de estudos semelhantes realizados em outros países (FDC, 2015).

Dessa forma, os estudos e pesquisas que buscam compreender o processo de internacionalização das empresas ganham cada vez mais importância teórica e prática. Dentro desse processo, está a interação e a adaptação cultural e social dos indivíduos que necessitam mudar de país em função dos negócios, ou seja, os processos de expatriação. Para Park e Mense-Petermann (2014), os gestores expatriados funcionam como peças-chave nas fronteiras internacionais e como solucionadores de problemas em relação à troca de conhecimento através dessas fronteiras. Os autores ainda ressaltam que quanto mais facilmente ocorre a expatriação como uma oportunidade de desenvolvimento de carreira e quanto mais a matriz trabalhar com expatriados misturados ao *staff* local e, assim, propagar a troca de conhecimento bilateral, mais as empresas avançarão diante de três dimensões: (i) a integração global, (ii) a reatividade nacional e (iii) a aprendizagem e inovação mundiais.

Para Wong (2005), a literatura existente sobre a gestão do expatriado centra-se sobre o ponto de vista do bem-estar individual, o qual inclui treinamentos, processo de repatriação (retorno do funcionário expatriado) e satisfação, transição do trabalho no país da matriz e da subsidiária no exterior, adaptação cultural e a natureza e o comprometimento da empresa no processo de repatriação. Porém, na visão do autor, um importante tema tem sido ignorado, que é a capacidade de gestores expatriados obterem aprendizagem organizacional através das missões internacionais. Nesse sentido, Sparrow e Hiltrop (1994) já argumentavam que a transferência internacional é uma das melhores alternativas para possibilitar a aprendizagem dos expatriados. A competitividade da organização pode estar vinculada à eficiência e eficácia da transferência desse conhecimento (GANNAN; NEWMAN, 2002).

Com relação ao conhecimento tácito residir dentro da gestão de pessoas (WONG, 2005), existe uma discussão sobre aprendizagem no contexto dos expatriados. Nesse sentido, torna-se oportuna e apropriada a discussão, uma vez que a aprendizagem é compreendida pelo emergir de interações entre elementos sociais, materiais e pessoas diante de contextos particulares (BISPO; GODOY, 2012).

A importância estratégica de um processo de expatriação para uma organização depende de diversos fatores, pois, além de definir os rumos das ações além das fronteiras organizacionais, a expatriação intensifica os desafios individuais frente a contextos culturalmente diferentes, implica novos relacionamentos e rotinas e novos saberes idiomáticos (BONACHE; BREWSTER, 2001). Ainda, cabe destacar a importância do preparo dos

processos de repatriação do indivíduo. Por vezes, esse processo bem desenvolvido definirá se o indivíduo permanecerá na organização (retenção do repatriado) e converterá sua experiência do período de expatriação em aprendizagem para a organização (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001, 2002). Faz-se necessário também que a organização consiga desenvolver um mecanismo de acompanhamento ou até mesmo de gestão de desempenho para medir se esse indivíduo conseguiu desenvolver-se a ponto de assumir novos desafios na matriz.

Belfort et al. (2012) obtiveram como resultado de sua pesquisa que a expatriação é percebida como um recurso para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, tendo, por vezes, o idioma, os hábitos alimentares, as leis, a política e a economia local como barreiras à adaptação no país anfitrião e como pontos de decisão pessoal do expatriado em querer adaptar-se. Ainda, a expatriação pode ser considerada como um instrumento de desenvolvimento de carreira. Ou seja, cabe o estudo das contribuições dos resultados advindos da expatriação para os processos de aprendizagem individual e organizacional.

É importante ressaltar que as práticas advindas dos repatriados que venham a somar-se às ações desenvolvidas nas empresas devem ser executadas de maneira contínua. Não apenas como forma de mostrar ao repatriado que seu trabalho terá continuidade, mas também como uma forma de a empresa estar aberta a novas formas de trabalho e deixar o conhecimento advindo do exterior tornar-se parte das rotinas da matriz. Essa visão será válida tanto para a empresa quanto para o repatriado (MOREIRA et al., 2014).

Conforme Zeira e Banai (1985) e Lazarova e Caligiuri (2001, 2002), o custo real de uma imersão internacional sem sucesso vai além do seu custo monetário, pode tornar-se uma expatriação sem sucesso e possui um impacto negativo nas interações futuras entre as empresas e os países subsidiários. Por essa razão, administradores da área de gestão de pessoas estão interessados em como melhor prever os indivíduos que podem viver e trabalhar com sucesso fora do seu país de origem, ou seja, em contextos internacionais (CALIGIURI, 2000).

Barakat e Moussa (2014) salientam a importância e o desafio da globalização para as corporações manterem-se competitivas em um ambiente cultural diversificado, sendo a aprendizagem organizacional um dos fatores críticos que ajudam as organizações a manter essa competitividade no cenário global. A aprendizagem dos expatriados torna-se, assim, uma importante fonte de conhecimento internacional para empresas que necessitam manter-se ativas e competitivas nesse cenário. Os autores consideram importante estudar a relação entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem dos expatriados e os fatores que podem intensificar ou inibir esse relacionamento.

Ren et al. (2015) apresentam outra perspectiva que pode influenciar o estudo da aprendizagem individual e organizacional e sua relação com a expatriação. Para os autores, há um conceito de prosperidade envolvido no processo de expatriação. Esse conceito reflete o lado afetivo e o cognitivo da aprendizagem. Complementarmente são observados fatores intrínsecos a esse conceito que colaboram ou dificultam a aprendizagem no local de trabalho.

Outro estudo que revela a importância da relação entre aprendizagem organizacional e a expatriação, é dos autores Gonzalez e Chakraborty (2014), que retratam a importância da gestão de expatriados como: (i) a transferência de conhecimento do indivíduo expatriado para a organização e a capacidade de absorção desse conhecimento por parte das organizações e (ii) os expatriados como valiosas fontes de capital humano e como fontes de vantagem competitiva para as organizações.

A seguir, no referencial teórico desta dissertação, serão tratadas a aprendizagem organizacional e a expatriação, também pela necessidade que existe de explorar os processos pelos quais as missões internacionais influenciam a aprendizagem organizacional e a aprendizagem dos expatriados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta a dissertação de mestrado. Seus pilares teóricos foram selecionados a partir de leituras sobre temas relacionados à Aprendizagem Organizacional e à Expatriação.

Para Creswell (2010), revisões de literatura ajudam os pesquisadores a limitar o escopo de sua investigação e transmitem para os leitores a importância de estudar cada tópico. Cabe salientar que os temas apresentados neste referencial consistem em apenas uma parte da literatura existente sobre o assunto.

A fundamentação teórica irá abordar a aprendizagem organizacional, de maneira geral, suas características, processos e resultados e, posteriormente, processos formais e informais de aprendizagem; a expatriação e, por fim, serão apresentados os conceitos que relacionam a aprendizagem organizacional à expatriação.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ao retratarem a aprendizagem organizacional, Weick e Westley (2004) colocam-na em suas formas verbais aprender e organizar como um oxímoro, no qual aprender traz uma conotação desorganizada e um conceito caótico e organizar um sentido estruturado. O ato de organizar dependerá da imagem que cada pessoa obtiver do sistema mais amplo da organização (instituição) (SCHÖN, 1983). Com essa observação, os autores chamam a atenção para as condições como a aprendizagem ocorre nas organizações e para a maneira na qual os esforços para preservar a organização enfraquecem e obstaculizam a aprendizagem (WEICK; WESTLEY, 2004).

Ao referenciar aprendizagem organizacional, March e Olsen (1975) e Argyris e Schön (1978) tratam-na como aprendizagem individual em um contexto organizacional, ou seja, um indivíduo inserido em um contexto. March e Olsen (1975) fazem uma distinção entre a ação individual e a ação organizacional. As ações individuais são baseadas em certas convicções do indivíduo. Essas convicções individuais levam a ações organizacionais, que produzem alguma resposta no ambiente, a qual, por sua vez, como em um ciclo, provoca e afeta as convicções individuais. Caso a resposta do ambiente seja inalterada e estática, as convicções e ações individuais, e, conseqüentemente, as ações organizacionais, permanecerão inalteradas. Ao contrário, se o ambiente mudasse, gerar-se-iam diferentes convicções e ações individuais e organizacionais e, assim, oportunizar-se-iam novos ciclos de aprendizagem.

Já Cyert e March (1963) e Hedberg (1981) propõem que as organizações aprendem do mesmo modo que os indivíduos. Dessa forma, o dado a ser explicado ou estudado será a ação individual. Em síntese, a aprendizagem individual corresponde à aprendizagem organizacional (PRANGE, 2001).

Além desses conceitos, Argyris e Schön (1996) relatam, em seu trabalho, que o aprendizado da organização decorre do momento em que seus membros individuais (ou uma fração substancial de membros) aprendem, através de suas experiências e ações. Dessa forma, quando o conhecimento individual falha ao ser distribuído à organização através de uma ação, as organizações sabem menos do que seus membros individualmente.

Em alguns casos, as organizações não conseguem saber e absorver todo conhecimento e informações que seus membros individualmente adquirem ou possuem, portanto a aprendizagem organizacional é afetada, direta ou indiretamente pela aprendizagem individual. Isso acontece justamente porque as organizações não são simplesmente conjuntos de indivíduos (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Kim (1998) também evidencia que as organizações aprendem através de seus membros individuais e, portanto, as teorias de aprendizagem individual são importantes para a compreensão da aprendizagem organizacional. Porém, o autor relata que a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que uma simples ampliação da aprendizagem individual. A compreensão do trânsito da aprendizagem individual e organizacional pode estar relacionada pelo meio de como os indivíduos compartilham e socializam o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; KIM, 1998).

Por outro lado, o conhecimento demanda das organizações uma necessidade de criarem constantemente novos conhecimentos, além da ideia de gerenciamento da aprendizagem individual e organizacional. Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que o conhecimento não pode ser gerenciado, mas sim, criado e posteriormente compartilhado. O processo de criação do conhecimento ocorre de forma cíclica e dinâmica. O ciclo conhecido como modelo S.E.C.I. (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) identifica quatro modos de conversão de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). A constante interação entre os modos de conversão de conhecimento cria um fluxo em espiral, o qual proporciona a ideia de continuidade à criação do conhecimento. O espiral amplia-se à medida que transcende de um plano individual para grupos, e, na sequência, dos grupos para a organização. Assim, forma diferentes combinações de entidades criadoras de conhecimento.

Quanto aos modos de conversão, a socialização permite o compartilhamento entre indivíduos. A externalização possibilita uma troca de conhecimentos do indivíduo e do grupo.

A combinação pode propiciar o compartilhamento dos conhecimentos do grupo para as organizações e a internalização, da organização para o indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A literatura sobre aprendizagem organizacional tem apresentado um crescimento exponencial de publicações a partir dos anos 90 e uma difusão de seu conceito tanto na pesquisa em Administração, quanto em sua prática (ANTONELLO; GODOY, 2010). Além disso, a preocupação presente na Administração em relação à competitividade das organizações reflete-se nos estudos relacionados ao tema (CAMILLIS, 2011). Para Argote (2011), cabe manter as pesquisas no campo da aprendizagem organizacional, pois o tema é fundamental para o sucesso das organizações e para melhorar o seu desempenho e o de seus membros.

Analisada através de uma perspectiva sociológica, Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) consideram que a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais, ou seja, devem ser consideradas oportunidades de aprendizagem em situações de cunho social. Nesse sentido, o conceito de aprendizagem organizacional é definida por Antonello e Godoy (2009) como aprendizagem oriunda de interações sociais informais, ou seja, uma aprendizagem integrada ao cotidiano das pessoas.

Já Weick e Westley (2004) retratam a aprendizagem organizacional como o ato de evidenciar a experiência contínua e consideram significados intersubjetivos inseridos na cultura daquilo que as pessoas aprendem. Isso confere à aprendizagem um caráter social, e não apenas a consideração de modelos de aprendizagem individual – como o modelo behaviorista, o cognitivo e o de aprendizagem experiencial/vivencial (TERRA, 2000), mas também um caráter humanístico.

Então, as organizações podem aprimorar seus desempenhos a partir dos indivíduos que conseguem perceber o que se dá nesta experiência contínua (experiência individual e trocas do cotidiano). Ao levar-se em consideração esse aspecto, fala-se no caráter cognitivo e social da aprendizagem. Antonello e Godoy (2010) relatam, ao falar sobre a aprendizagem organizacional através de uma abordagem social, a interação entre as pessoas, em que toda a atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem e que aprender em situações casuais é tão importante quanto aprender através de processos formais de aprendizagem. Isto é, são necessários cursos, treinamentos e busca de conhecimento, mas não é apenas isso que está atrelado à aprendizagem.

Os indivíduos que são oportunizados a aprender, para Kim (1998), ao vivenciarem eventos concretos do cotidiano e observarem ativamente o que acontece, avaliam sua

experiência pela reflexão sobre suas observações e então projetam ou constroem um conceito de aprendizagem. Embora esse conceito permita ao indivíduo compreender a aprendizagem, ele não contempla a memória, a qual faz a ligação entre a aprendizagem individual e a organizacional. O autor ainda relata que a aprendizagem tem uma maior ligação com a aquisição e a memória, com a retenção daquilo que foi adquirido. Aprendizagem e memória estão interconectadas, a ponto de que aquilo que se tem na memória afeta o que se aprende e, por conseguinte, o que se aprende, afeta a memória do indivíduo.

Prange (2001) considera que o uso de metáforas para o entendimento dos conceitos de aprendizagem organizacional, além de ter um valor prático, proporcionam “lentes” e não “ferramentas” sobre as teorias de aprendizagem organizacional e que as metáforas podem proporcionar *insights* significativos sobre os mecanismos que produzem fenômenos observáveis. Nesse sentido, Weick e Westley (2004) sugerem uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional através de metáforas de imagens da organização que levam à aprendizagem. Na análise dos autores, através de metáforas surgem os conceitos de (i) organizações como culturas, (ii) organizações como repositórios e (iii) organizações como sistemas que se autodesenvolvem.

O foco desenvolvido na análise das organizações como culturas é voltado para aquilo que acontece nas práticas grupais e menos individualmente. Nesse contexto, Argote (2011) observa que a aprendizagem organizacional possui um direcionamento para a maneira como as organizações adquirem conhecimento, como acontece a inserção desse conhecimento no ambiente organizacional, a maneira como essa organização ganha experiência, ou seja, a interpretação se o conhecimento está inserido nos grupos de trabalho ou no indivíduo. Cabe ressaltar que a cultura é um conceito complexo e muito debatido, porém ela está inserida na linguagem que os grupos desenvolvem, nos artefatos que o grupo produz e nas rotinas e trocas sociais nas organizações (WEICK; WESTLEY, 2004).

Em outra metáfora referenciada na obra de Weick e Westley (2004), da organização como repositório, autores como Schön (1983) e Hedberg (1981) retratam a organização como um palco. Palco referido como local de atuação do administrador, onde se encontram repositórios de conhecimento acumulado e práticas e técnicas operacionais. Kim (1998) menciona que as rotinas organizacionais são geralmente vistas como uma parte integrante e importante da memória de uma organização e um repositório da sua aprendizagem passada. Assim, ao refletir e agir, o agente de aprendizagem, ou seja, o administrador, utiliza essa reserva de conhecimento disponível. A abordagem de Hedberg (1981) incorpora algumas

tendências interpretativas. Quando se fala sobre os estágios nos quais a ação desenvolve-se, são as realizações hábeis dos atores humanos que constroem a cena ou a jogada.

E, por último, na metáfora da obra de Weick e Westley (2004), das organizações como sistemas que se autodesenvolvem, os autores colocam que as organizações que se autodesenvolvem adotam a rotina de mudanças, que são pequenas, porém contínuas em seus interesses de atualização e adaptação. A interação rotineira com o ambiente onde devem ser desenvolvidas as tarefas da organização deve propiciar informação sobre formas de melhorar o desempenho da organização.

Schön (1983) afirma que a organização executa uma ação quando os membros individuais funcionam como agentes da coletividade e assumem suas partes em um sistema em que existem tarefas maiores a serem cumpridas. Dessa forma, uma ação inteligente será dependente de um ajuste recíproco e contínuo do comportamento dos indivíduos dentro da organização e o ato de organizar, para o autor, dependerá da imagem que cada indivíduo terá desse sistema mais amplo. Por isso, na imagem da organização do indivíduo, constata-se que a aprendizagem pode repontuar a experiência contínua da organização.

A aprendizagem é compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares. Assim, como complementam Antonello e Godoy (2010), o contexto da aprendizagem organizacional é considerado a partir de divisões do trabalho e relações de poder, ambiente, cultura e linguagem entre indivíduos e organizações. Aqui revela-se a aprendizagem vista enquanto processo, em todas as suas tensões e fluidez.

Tendo em vista a diversidade de conceitos e relações que a aprendizagem organizacional pode ser retratada, aborda-se nesta pesquisa, como conceitos principais, a aprendizagem organizacional correspondendo a aprendizagem individual em um contexto organizacional (MARCH; OSLEN, 1975; ARGYRIS; SCHÖN, 1978) e, ainda, a aprendizagem individual correspondente à aprendizagem organizacional (CYERT; MARCH, 1963).

2.2 CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Weick e Westley (2004) chamam a atenção para os processos de aprendizagem, os quais tem algo a ensinar sobre a passagem da aprendizagem individual para a organizacional. Para reforçar a natureza processual da aprendizagem organizacional, é necessário trazer algumas das características que conectam o nível individual ao nível organizacional e que

mostram que a aprendizagem é um fenômeno cultural e social, não somente cognitivo (LUNDBERG, 1995).

Para entender como a aprendizagem acontece nas organizações (e examinar a vinculação da aprendizagem individual à organizacional), alguns autores trazem conceitos de *exploration* e *exploitation* (MARCH, 1991), duplo *looping* e *looping* único (ARGYRIS; SCHÖN, 1978) e conhecimento tácito e explícito (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1995), os quais serão vistos a seguir. As características apresentadas podem ser consideradas como suficientes para entender a aprendizagem organizacional, bem como sua natureza processual e como algo que pode gerar mudança em ações e comportamentos e, assim, entender suas contribuições enquanto mudança, tendo como base Antonello e Godoy (2010).

2.2.1 *Exploitation e exploration*

As atividades de *exploration* e *exploitation* nas empresas são essenciais para a adaptação da organização, a inovação tecnológica, a aprendizagem organizacional e até mesmo a sobrevivência organizacional (MARCH, 1991). O *exploration* está associado à experimentação de novas alternativas. Inclui o que é conquistado por pesquisas e suas variações decorrentes pela busca, a disposição a assumir riscos, a experimentação, a flexibilidade, a descoberta e a inovação. Para Gupta, Smith e Shalley (2006), o *exploration* pode ser associado ao aprendizado exploratório, à busca experimental.

Já a essência do *exploitation* inclui o refinamento, a escolha, a produção, a eficiência, a seleção, a implantação e a execução. Com isso, atividades de *exploitation* estão associadas à ampliação das competências, da tecnologia e dos paradigmas organizacionais. Seus retornos são positivos, centesimais e previsíveis (MARCH, 1991). Para Gupta, Smith e Shalley (2006), o *exploitation* pode ser visto como um processo incremental de ganho de conhecimento, ou seja, é o desenvolvimento da base de conhecimentos existentes em novas aplicações. São aplicações práticas do conhecimento, diferentemente dos conhecimentos mais exploratórios, que estão associados ao *exploration*.

O balanço entre as atividades de *exploration* e *exploitation* nas organizações é fundamental para a sobrevivência das organizações (MARCH, 1991). Para Gupta, Smith e Shalley (2006), a empresa com foco apenas em *exploration* deve ter consciência que seus retornos são incertos, distantes e podem, muitas vezes, ser negativos. Já as organizações com foco somente em *exploitation* restringem-se ao aumento da eficiência e ao uso do conhecimento já existente, deixando de contemplar a busca, a experimentação, as novas

alternativas das atividades de *exploration*. Assim, pode não perceber as armadilhas da sua própria competência (LEVINTHAL; MARCH, 1993).

Weick e Westley (2004) definem como importante o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* para que a organização atinja seus objetivos e, assim, evite uma incapacidade de aprender e agir. Nesse sentido, para os autores, a aprendizagem está associada tanto à ação de explorar quanto à de tirar vantagem. Em estudos de aprendizagem organizacional, a combinação de *exploration* e *exploitation* manifesta-se em questões de aperfeiçoamento de tecnologias existentes e na invenção de tecnologias novas (MARCH, 1991). O balanço entre *exploration* e *exploitation* no refinamento de tecnologias existentes e na invenção de novas tecnologias é importante, pois novas alternativas de *exploration* reduzem a velocidade com que as habilidades já existentes são aprimoradas.

2.2.2 Duplo *looping* e *looping* único

Outros pontos de equilíbrio importantes para vincular aprendizagem à organização podem ser definidos. Eles são representados pelo duplo *looping* (descoberta, exploração, aprendizagem proativa e revolucionária, rompimento de estrutura) e pelo *looping* único (tirar vantagem, adaptação, formação de hábito, redução de desvio, aprendizagem reativa e evolucionária) da aprendizagem (WEICK; WESTLEY, 2004).

Por aprendizagem de *looping* único Argyris e Schön (1996) entendem a aprendizagem a partir do que já existe; aprendizagem instrumental que muda as estratégias de ação a ponto do indivíduo de não modificar os valores e normas da organização. Em cada episódio de aprendizagem, há um *feedback loop* simples, mediado pela organização, que conecta o erro detectado à estratégia organizacional de ação e conduz a uma melhora no desempenho das tarefas organizacionais. Essa estratégia é modificada para manter o desempenho da organização, ou seja, a consequência (valores) dependerá da estratégia utilizada (modelo de trabalho plausível) em cada situação.

Ao referirem-se ao duplo *looping*, Argyris e Schön (1996) retratam a aprendizagem que resulta em uma mudança de valores e normas da organização e nos padrões de ação e estratégias. O duplo *looping* refere-se a dois *feedbacks* que conectam os efeitos observáveis da ação com as estratégias e suas consequências. O duplo *looping* pode ser utilizado por indivíduos, quando são eles que conduzem mudanças nos seus padrões de ação, ou pelas organizações, quando os seus indivíduos indagam-se sobre ela a tal ponto que possam mudar seus valores e normas.

2.2.3 Conhecimento tácito e explícito

Para a reflexão sobre o conhecimento nas empresas, torna-se necessária a observação dos conceitos relacionados à criação de conhecimento nas organizações. Esses conceitos referem-se ao conhecimento tácito e explícito. Com relação ao conhecimento tácito, Polanyi (1966) descreve que o “*tacit knowing*” alcança uma compreensão quando é internalizado pelo indivíduo. Esse conhecimento é de difícil manipulação e extração e é executado em exercício, na prática do dia a dia. Já o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) é um conhecimento verbalizado, facilmente transmitido por meio de rotinas, documentos e processos formais e informais da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), no momento da criação de conhecimento, acontece a conversão dos dois conhecimentos em questão: o tácito e o explícito. Para os autores, a geração de conhecimento acontece quando o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito, e o explícito em tácito, como um processo dinâmico. Nessa perspectiva, observa-se que o conhecimento somente pode ser criado pela interação entre indivíduos. Dessa forma, uma organização não pode criar conhecimento sem o envolvimento das pessoas.

Polanyi (1966) descreve o conhecimento tácito como uma dimensão do conhecimento não facilmente explicável, em que cada indivíduo sabe mais do que consegue expressar e mais do que pensa saber. Em adição, Li e Gao (2003) definem que o conhecimento tácito é a consciência evasiva e subjetiva do indivíduo, através da qual não é possível a articulação por meio de palavras.

Cabe salientar que as duas dimensões do conhecimento são de posse do indivíduo, ou seja, ele possui conhecimento tácito e conhecimento explícito simultaneamente. Nenhum indivíduo é composto apenas de conhecimento tácito ou explícito. Na dimensão organizacional, o ganho de competitividade reside no conhecimento tácito, isto é, no conhecimento que não é facilmente compartilhado, portanto, dificilmente copiado. O conhecimento tácito é considerado um trunfo importante dentro das empresas e as trocas informais são um dispositivo comum para a transmissão de informações críticas (BENNETT, 2001). Para Takeuchi e Nonaka (2008), todas as organizações detêm pessoas que dominam algum tipo de conhecimento que não é facilmente transmitido.

2.3 PROCESSO E RESULTADO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Em relação ao verbo aprender, Sandelands e Drazin (1989) caracterizam-no como um verbo de realização. Dessa maneira, os autores argumentam que a aprendizagem refere-se tanto a um processo quanto a um resultado. Ao afirmarem que a aprendizagem pode ser tanto um processo quanto um resultado, os autores não revelam, no entanto, a dinâmica desse processo e a natureza do resultado. Antonello (2011, p. 227) considera que o ato de aprender, no seu contexto individual, significa “adquirir competências de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem” e, assim, a aprendizagem acaba por não ser somente reprodução de conteúdo, mas reformulação e renovação das competências dos indivíduos e do conhecimento por eles adquirido e futuramente compartilhado.

Argyris e Schön (1996) concordam com Sandelands e Drazin (1989) quando afirmam que a aprendizagem pode significar um processo e um produto. No sentido de processo, refere-se à atividade de aprendizagem, a qual pode ter um desempenho bom ou ruim. E no sentido de produto, com referência ao aprendido, um acúmulo de informação na forma de conhecimento ou habilidades. Uma organização pode aprender quando adquire uma informação (seja na forma de um entendimento, conhecimento, *know-how*, técnicas ou práticas), a processa e armazena, além de abstrair algo dessa informação. Dessa maneira, a aprendizagem organizacional consiste em uma melhora contínua no desempenho das suas tarefas (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Analisar os processos de aprendizagem em contextos organizacionais é uma ferramenta importante para entender a dinâmica das organizações (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). No que diz respeito a processo e resultado da aprendizagem e em função da evolução das teorias de aprendizagem, Antonello e Godoy (2010) também argumentam que o conceito da aprendizagem possui processo e resultado. As autoras mencionam quatro características importantes para entender a aprendizagem organizacional, as quais são necessárias e fundamentais para utilizar a aprendizagem da melhor maneira dentro da organização. São elas:

- 1) nível: a aprendizagem recorre, independente do seu nível, ao indivíduo e suas interações (grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais); portanto, em nível interpessoal;
- 2) neutralidade da meta: efeitos positivos e negativos da aprendizagem, ou seja, ela pode ser vista como algo bom ou ruim;
- 3) noção de mudança: mudança de comportamento, conhecimento e atitude. Nem

toda aprendizagem leva, necessariamente, a uma mudança ou se manifesta como tal;

4) natureza processual da aprendizagem: processo com entradas (*inputs*), condições (facilitadores/obstáculos) e resultados (*outputs*). Entender o processo para melhorar o resultado das organizações e condições das pessoas nas organizações.

De acordo com Dragonetti et al. (2005), pode-se esperar que alguns processos sociais tenham importante influência na qualidade, quantidade e direção da aprendizagem que ocorre em uma organização, quando é mantido o foco no aspecto interpessoal do processo. Pode-se esperar, ainda, que a aprendizagem esteja conectada com a identidade em ambos os níveis: individual e organizacional (COOK; YANOW, 1993).

Bastos, Gondim e Loiola (2004) defendem o mesmo ponto de vista de Cook e Yanow (1993) ao conceituarem que a aprendizagem organizacional é um processo, tanto no nível individual quanto no nível organizacional, e, dessa forma, requer metodologias para análise e descrição de seus fenômenos. Feldman e Pentland (2003) salientam a importância das novas práticas (formal e informal) e as estruturas que podem ser um dos resultados do processo de aprendizagem.

Kolb (1984) definiu aprendizagem como um processo no qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Kim (1998, p. 64) acrescenta que a aprendizagem pode ser definida como o “aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes” e pela introdução de dois significados: (i) aquisição de habilidades ou *know-how* – habilidade física para produzir tal ação (DOWNES; THOMAS; McLARNEY, 2000) e (ii) aquisição de *know-why*, que implica a capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência. Relacionado ao tema experiência, Prange (2001) coloca que, ao considerar a aprendizagem organizacional como processo, a “aprendizagem pela experiência” é um componente verdadeiro e presente em abordagens, tais como a de Cyert e March (1963), a qual aborda a aprendizagem organizacional como um comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo e tem como processo a adaptação dos objetivos da empresa e aprendizagem pela experiência.

Ainda com relação à abordagem de aprendizagem pela experiência, para Cangelosi e Dill (1965), a aprendizagem organizacional consiste em uma série de interações entre a adaptação no nível individual, de grupo ou organizacional e seu processo é uma adaptação a padrões de comportamentos conflitantes entre essas esferas. Argyris e Schön (1978) também apresentam a pesquisa individual e coletiva como processo para aprendizagem organizacional, através do conceito de detecção de erro. Já para Duncan e Weiss (1979), o indivíduo é a única entidade que pode aprender, porém ele deve ser visto como parte de um sistema maior de

aprendizagem pela experiência, onde há trocas sobre o que é aprendido (via compartilhamento e avaliação).

Com relação ao papel do indivíduo na aprendizagem, Levitt e March (1988) salientam que a aprendizagem organizacional é mais do que aprendizagem individual, pois há a aprendizagem pela experiência dos outros, o que faz com que o aprendizado seja pela codificação de interferências de histórias em comportamentos rotineiros. Huber (1991) o conceitua como sendo uma aprendizagem através do processamento de informação. Assim, uma organização aprende se qualquer uma de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como útil para a organização.

Prange (2001) também coloca que a heterogeneidade das abordagens contempla uma inter-relação entre o conteúdo e os processos da aprendizagem organizacional, mas não especificamente os processos e seus resultados. Assim, concorda-se que a aprendizagem organizacional leva a alguma forma de conhecimento, referida como rotinas (CYERT; MARCH, 1963; LEVITT; MARCH, 1988; KIM, 1998), base de conhecimento (DUNCAN, WEISS, 1979), teorias de ação organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), sistemas cognitivos (HEDBERG, 1981), ou mente coletiva (WEICK; ROBERTS, 1993), mas não se especificam quais tipos de processos de aprendizagem levam a certos tipos de conhecimento.

Cabe complementar que na abordagem de Levitt e March (1988), os autores estabelecem que a aprendizagem organizacional leva a alguma forma de conhecimento, e essa forma de conhecimento é abordada como rotinas organizacionais. Entretanto, a classificação de rotina designada pelos autores é amplamente inclusiva e acaba por contemplar muitas ações dentro da organização. Ou seja, qualquer atividade que se faça dentro da organização pode ser considerada uma rotina.

Embora Prange (2001) tenha discutido algumas definições para aprendizagem organizacional no período de 1963 a 1993, esse tema continua em estudo. Argote (2011) abordou uma investigação sobre a aprendizagem organizacional no passado, presente e futuro. A autora coloca como conveniente retratar a aprendizagem sob esses três tempos porque a aprendizagem é um processo no qual o passado afeta o presente e o futuro das organizações. Para a autora, na década de 80, a investigação sobre a aprendizagem organizacional fluía em duas correntes de pesquisa. Uma corrente ilustrava a aprendizagem como uma ideia anterior à aprendizagem organizacional (porque pensar, conhecer, relembrar – a aprendizagem por si – são tipos de ações e porque o desempenho de uma ação é decisivo para saber se um evento específico de aprendizagem organizacional ocorreu) e seguia os preceitos de Argyris e Schön (1996). Outra concebia a aprendizagem como as mudanças nas rotinas da organização que

afetariam o comportamento futuro (CYERT; MARCH, 1963).

Conforme Easterby-Smith e Araujo (2001), a aprendizagem organizacional deve ser definida como uma mudança na cognição ou uma mudança de comportamento dos indivíduos. Assim, para Argote (2011), a maioria dos pesquisadores concorda com a definição de aprendizagem organizacional como uma mudança na organização do conhecimento que ocorre como uma função da experiência adquirida e vivenciada pelo indivíduo.

Esse conhecimento desenvolvido na organização pode ser tácito ou explícito e pode manifestar-se em uma variedade de formas, as quais incluem mudanças em cognições, rotinas e comportamentos. Embora os membros individuais sejam os mecanismos através dos quais a aprendizagem organizacional ocorre, o conhecimento que os indivíduos adquirem teria de ser incorporado a um repositório para a aprendizagem organizacional ocorrer. Isto é, o conhecimento do indivíduo teria de ser incorporado na organização, de modo que outros membros pudessem utilizá-lo, mesmo que o indivíduo deixe a organização (ARGOTE, 2011).

A aprendizagem organizacional pode ser concebida como tendo três sub-processos: criação, manutenção e transferência de conhecimento. Quando as organizações aprendem com a experiência, conhecimento novo é criado na organização. O conhecimento pode ser retido e transferido dentro e entre as unidades. Através de transferência de conhecimento, uma unidade é afetada pela experiência de outra ou indiretamente aprende a partir da experiência destas outras unidades (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; ARGOTE, 2011).

Assim, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como uma variável dependente de outras variáveis, tais como estratégia, estrutura ou cultura, as quais definem as condições que irão facilitar ou dificultar o processo de aprendizagem das organizações. Nesse processo, sua compreensão constituir-se-á como uma das funções do sistema organizacional que elucidarão mudanças em algumas ocasiões e conservação de atitudes e pensamentos em outras (GHERARDI; NICOLINI, 2001; ANTONELLO; GODOY, 2010; BISPO; MELLO, 2012).

Ainda, ao analisar e atualizar os conceitos compilados por Prange (2001), pode-se dizer que a aprendizagem organizacional também é conceituada como uma socialização, que sintetiza conteúdos de diferentes ordens da sociedade, porque as ações da própria organização, através de seus indivíduos, criam um senso para determinar e/ou restringir os resultados e mudanças (ANTONELLO; GODOY, 2010; BISPO, 2013). A aprendizagem não abarca somente ações e atividades, mas também o papel da linguagem e outros artefatos culturais e materiais, a natureza das interações sociais e as respostas tácitas dos indivíduos (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Com relação à visão sociológica da aprendizagem nas organizações, na qual o ambiente social é o espaço onde ocorrem os processos de aprendizagem e a geração do conhecimento, para Bispo (2013), faz-se necessário entender a adoção das práticas como elemento gerador da aprendizagem coletiva. Além de elemento gerador da aprendizagem coletiva, a adoção das práticas pode servir como elemento formador das organizações.

A aprendizagem entendida como um processo de acumulação de conhecimento, o qual está inserido e armazenado em materiais físicos e na mente das pessoas, passa a ser um processo de estoque de informações. Por consequência, a aprendizagem é construída em grupos, através do resgate desse estoque de informações e da produção de significados a palavras, ações, situações e artefatos materiais (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; BISPO, 2013).

Na adoção do conceito de aprendizagem sobre uma perspectiva social, Gherardi (2012) e Bispo (2013) chamam a atenção para a natureza dos contextos sociais que promovem a aprendizagem. Assim, o foco onde ocorrerá a aprendizagem deixa de ser o indivíduo e passa a ser a estrutura onde a aprendizagem ocorre, ou o ambiente e então a aprendizagem não é mais entendida e vista como um fenômeno individual, mas envolve toda a comunidade. Na visão de Versiani, Oribe e Rezende (2013), as abordagens de comunidade ou das práticas situadas postulam que o aprendizado é emergente do contexto em que práticas específicas ocorrem.

Os processos formais e informais de aprendizagem, os quais podem ser meios para a produção e transferência de conhecimento produzido ou transformado por meio dos sujeitos com e/ou em atividade, serão tratados na seção 2.4.

2.4 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL

Ao analisar o que retratam Antonello e Godoy (2009), que toda a atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade de aprendizagem e que a aprendizagem em situações casuais é tão importante quanto experiências de aprendizagens formais, pode-se entender que situações do cotidiano são capazes de tornarem-se veículos para o desenvolvimento de processos de aprendizagem, mesmo quando elas ocorrerem em contextos formais.

Para Malcolm, Hodkinson e Colley (2003), existem elementos de aprendizagem formal em situações informais e elementos informais de aprendizagem em situações nas quais se dá a aprendizagem formal. A natureza dessa inter-relação conecta-se aos contextos organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a

aprendizagem acontece.

Em seu estudo sobre a identificação e análise de como ocorre o processo de intercâmbio entre as práticas informais e formais de aprendizagem no processo de desenvolvimento de competências, Antonello (2011) conclui que o processo de aprendizagem é dinâmico e complexo. Assim como Malcolm, Hodkonson e Colley (2003), a autora também considera o contexto uma referência em que ocorre a aprendizagem e que ele pode ou não criar um equilíbrio entre saber (teoria) e saber-fazer (prática).

Cabe acrescentar que a identificação de atributos e características que possam separar a aprendizagem formal da informal é considerada por Antonello (2011, p. 228) como uma abordagem equivocada. Para a autora, “o mais importante é identificar sua integração”, pois todas ou quase todas as situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade/informalidade. Em seu estudo, que tinha por objetivo identificar e analisar o processo de intercâmbio entre as práticas informais e formais de aprendizagem, ou seja, como ocorre a interseção entre esses dois tipos de processos de aprendizagem, foram sugeridos doze tipos gerais de formas de aprendizagem e cada uma delas abrangeu experiências ou eventos de aprendizagem.

No Quadro 1 são apresentadas as categorias e subcategorias do referido estudo. As categorias incluem modos informais de aprendizagem, inclusive dentro de cursos de caráter formal. Dessa maneira, observa-se a relação entre os processos formais e informais de aprendizagem.

Quadro 1 - Categorias e subcategorias de análise dos estudos

(continua)

Categorias	Subcategorias
Experiência anterior e transferência extraprofissional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior. 2. Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para a prática de cursos realizados no passado. 3. Aprendizagem fora do trabalho: lazer, <i>hobby</i>, atividades, trabalho voluntário.
Experienciar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigências, tarefas e problemas complexos. 2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global. 3. Experiências multifacetadas: que requerem conexão entre diversas áreas do conhecimento. 4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens. 5. Experiências traumáticas: situações difíceis. 6. Processos de mudança organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.
Reflexão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento. 2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento. 3. Reflexão em grupo/coletiva. 4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas. 5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas. 6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo. 7. Aprendizado oriundo do fracasso: analisando o que foi errado e por quê.

(conclusão)

Autoanálise	1. Referindo-se à autoanálise e à autoavaliação.
Observação/ Modelos	1. Observação estruturada e crítica dos outros. 2. Observação informal/casual dos outros. 3. Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz. 4. Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.
Feedback	1. <i>Feedback</i> oriundo de sua equipe de trabalho. 2. Crítica de pares de trabalho. 3. Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores. 4. Escuta eficiente: para o que é dito sobre desempenho. 5. <i>Feedback</i> oriundo de clientes e outros profissionais. 6. Leitura da linguagem do corpo: como as pessoas reagem a você.
Mudança de perspectiva	1. Mudança de papel. 2. Transferência/troca de trabalho. 3. Trabalhar com pessoas de áreas diferentes da sua. 4. Trabalhar com diferenças culturais e inspiração súbita ou <i>insight</i> .
Mentoria (<i>mentoring</i>) e tutoria (<i>coaching</i>)	1. Ser assistido por um mentor – tutor – referindo-se a: mentor – orientação/conselheiro: ocupacional, para carreira, para vida pessoal, tutor/treinador – instrução/demonstração. 2. Exercer o papel de mentor – tutor – referindo-se a: ensinar: tutoriar; instruir; ser mentor/conselheiro de outros e comentários simultâneos às ações.
Interação e colaboração	1. Trabalho em grupo/equipe. 2. Colaboração em projetos. 3. Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área. 4. Aprendizagem a partir de clientes. 5. Trabalho em equipes multidisciplinares. 6. Rede (<i>networking</i>) com outros profissionais da mesma área.
Cursos e treinamentos	1. Treinamento no trabalho (<i>on the job</i>). 2. Rotação de funções (<i>job rotation</i>) e programa <i>trainee</i> . 3. Intensa aprendizagem/intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho completo). 4. Multiplicação de treinamentos/cursos.
Informal	1. Informal no trabalho: baseada na prática: aprendizagem informal e comunidade de prática. 2. Informal: em cursos de mestrado e especialização.
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	1. Escrever artigos/ <i>papers</i> /relatórios. 2. Apresentar conferências. 3. Justificar/Defender/explicar ações. 4. Trabalhos do curso. 5. Simulação durante curso. 6. Trabalho final e dissertação. 7. Especialização/mestrado articulados à aprendizagem baseada no trabalho.

Fonte: Antonello (2011).

Camillis e Antonello (2010), ao investigarem processos de aprendizagem de indivíduos que não exercem um papel gerencial, definiram macrocategorias e categorias de análise inseridas em um contexto de estresse, competição, conflitos, mudanças, novos desafios e colaboração. Esse contexto pode caracterizar os processos de aprendizagem e obstáculos à aprendizagem pelos quais seus funcionários passam, tais como:

- a) aprender sozinho – quando o indivíduo busca por conta própria as informações que julga necessárias, sem interações com outras pessoas;
- b) aprender pela prática/fazendo – o indivíduo aprende ao realizar a tarefa a ele designada;
- c) aprender por meio da interação com pessoas – observação de como os colegas

da área atuam (e com pessoas de fora da empresa e do local de trabalho) e pelo auxílio de outras pessoas no aprendizado;

d) aprender com especialistas – troca de informações e receber as mesmas de pessoas mais experientes e com mais conhecimento em determinado assunto;

e) aprender observando – atitudes, comportamentos e postura de outros indivíduos no local de trabalho;

f) aprender a partir da solução de problemas – busca de informações e alternativas para resolver um determinado problema e avaliar o resultado da ação;

g) aprender com os erros – erros entendidos como parte das ações do dia a dia de trabalho;

h) aprendizagem autodirigida – busca por conhecimentos relevantes para seu aprendizado por iniciativa própria do indivíduo;

i) aprendizagem formal – cursos formais propostos pela empresa (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010).

Essas macrocategorias e categorias de análise definidas por Camillis e Antonello (2010), que transitam entre processos formais e informais de aprendizagem, retratam formas de aprendizagem que gestores e indivíduos que compõem uma organização podem adquirir e, assim, sistematizar como acontecerá a aprendizagem. Aprendizagem que se dará também pela interação daquilo que o indivíduo aprende e repassa (e como) para a organização. Ao concatenar os trabalhos de Camillis e Antonello (2010) e Antonello (2011), percebe-se uma relação entre as categorias e subcategorias analisadas. Como exemplo, quando Camillis e Antonello (2010) exploram (i) a aprendizagem por meio da interação por pessoas, Antonello (2011) menciona questões de mentoria e tutoria, *feedback* recebido do grupo, interação e colaboração da equipe; quando aquelas retratam (ii) a aprendizagem a partir de solução de problemas e a partir de erros, esta fala em experiências anteriores, reflexão, mudança de perspectiva e autoanálise.

Uma forma visível de identificar os processos de aprendizagem são as suas formas de disseminação, pois a disseminação do conhecimento contribui com a aprendizagem. Esse processo pode ser na comunicação e circularização de conhecimentos, onde as ideias são compartilhadas coletivamente. Treinamentos são o mais óbvio em relação à ocorrência da disseminação do conhecimento. Rotação de pessoas por áreas e unidades é mais uma forma de contribuição para o conhecimento se espalhar pela empresa. Nesse sentido, o trabalho em equipe e nas interações culturais e experiências propicia a disseminação de ideias e o surgimento de soluções (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

A informação disseminada é um fator determinante para o surgimento e a amplitude de aprendizado organizacional. Na ocorrência de aprendizagem organizacional, deve-se considerar que os componentes organizacionais desenvolvem novas informações por juntarem elementos de informação de outras unidades organizacionais. A distribuição de informação leva à uma amplitude da base organizacional de aprendizagem (HUBER, 1991).

Conforme Antonello (2011), existe um processo de intercâmbio entre as práticas formais e informais de aprendizagem, que acontece através da articulação sistematizada dos dois tipos de processos de aprendizagem: formal e informal. É importante destacar que nesta seção (2.4) os processos formais e informais de aprendizagem foram abordados inter-relacionados, de maneira a ressaltar suas interações. A seguir, nas seções 2.4.1 e 2.4.2, a aprendizagem formal e informal será tratada separadamente, a fim de trazer aspectos individuais de cada um dos processos. Reitera-se, entretanto, que não se deve considerá-los de maneira separada, ou seja, serão expostos separados apenas para uma questão de exposição de individualidades, mas eles acontecem através das suas articulações e concomitâncias.

2.4.1 Aprendizagem formal

A aprendizagem formal no ambiente organizacional pode ser constituída por educação continuada, treinamentos, educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional e *workshops* (DUTRA, 2002). Antonello e Godoy (2010) consideram que a aprendizagem formal recorre a atividades de aprendizagem construídas intencionalmente, que apresentam, em algumas situações, caráter experiencial e que normalmente são consideradas pertencentes ao domínio de desenvolvimento da gestão de pessoas.

Merriam e Caffarella (1991) consideram que a aprendizagem formal caracteriza-se como uma aprendizagem estruturada, apoiada institucionalmente e frequentemente baseada no modelo de sala de aula, com um instrutor ou professor que planeja, implementa e avalia as etapas dos processos de aprendizagem. A aprendizagem formal é individual, decorre de conhecimento vertical e intencional e dentro de estabelecimentos de ensino (MALCOLM; HODKONSON; COLLEY, 2003).

Na perspectiva da aprendizagem organizacional, a adaptação das empresas ao ambiente implica a absorção do conhecimento dos indivíduos em propriedades coletivas legitimamente reconhecidas e incorporadas nas suas práticas e, assim, a aprendizagem dá-se no momento em que, ao lidarem com o ambiente, as empresas procuram aproveitar os recursos de que dispõem (VERSIANI; ORIBE; REZENDE, 2013). Para os autores, o

aprendizado relacionado ao comportamento das organizações reflete-se sobre as práticas do ambiente de trabalho, dentre as quais se sobressaem as formais, ou seja, os programas e métodos instituídos pelas empresas para promover melhorias ou mudanças organizacionais.

Versiani, Oribe e Rezende (2013) reforçam que a introdução de práticas normativas ou formais de melhorias contínuas, como exemplo de aprendizagem formal, para fomentar processos de mudanças organizacionais, contribui para a aprendizagem organizacional. Oprime, Monsanto e Donadone (2010) e Gonzalez e Martins (2011) também concordam que programas de melhoria contínua, uma prática formal de aprendizagem, evoluem e contribuem para o aprendizado organizacional, e ainda geram aprendizagem organizacional.

2.4.2 Aprendizagem informal

A aprendizagem informal é definida por Livingstone (1999) como uma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais. Para Malcolm, Hodkonson e Colley (2003), a aprendizagem informal ocorre através de práticas presentes no cotidiano dos indivíduos, com conhecimento horizontal e também em espaços não educacionais.

A aprendizagem informal é predominantemente experimental e não-institucional. A principal premissa e ponto de partida da teoria sobre aprendizagem informal nas organizações consiste no fato de que os indivíduos, em seu dia a dia de trabalho, executam tarefas, realizam afirmações, resolvem problemas e cooperam com os companheiros. Nesse processo de interação entre o indivíduo e o contexto, desenvolve-se um processo de aprendizagem informal (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Marsick e Watkins (1990) afirmam que a aprendizagem informal pode encontrar-se em processos formais de ensino, pode ser planejada ou não, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo. A aprendizagem informal também pode ocorrer em um ambiente de trabalho na integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, interações com a cultura e o ambiente externo (FLACH; ANTONELLO, 2010).

O propósito de Brown e Duguid (1991), ao estudarem comunidades de prática, é mostrar como grupos formais e informais de indivíduos dentro das organizações conseguem improvisar soluções para os problemas quando situações de trabalho revelam-se inadequadas para tal. O ato de fazer o trabalho e a sua ênfase estão na geração de soluções para novos problemas. A importância das comunidades de prática e a aprendizagem situada, ou seja, a

aprendizagem baseada em práticas (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; NICOLINI, 2001), focaliza a prática como atividade e seu papel nos processos de aprendizagem e está preocupada em compreender como o conhecimento é produzido ou transformado por meio dos sujeitos com e/ou em atividade.

Lave e Wenger (1991) utilizam o termo “comunidades de prática” como as relações informais que se desenvolvem através de engajamentos mútuos em uma empresa, porém com foco no impacto sobre a identidade individual e, para o autor, o ato de fazer o trabalho é entendido como uma reprodução de conhecimento. De acordo com Cox (2005), comunidades de prática são lentes conceituais através das quais se examina a construção social de significado e um termo também usado para referir-se a uma comunidade (grupo) virtual ou informal patrocinado por uma organização para facilitar o compartilhamento de conhecimento ou aprendizagem.

O entendimento da aprendizagem organizacional é fundamental para o contínuo crescimento das organizações. Barakat e Moussa (2014) retratam a importância de estudar aquilo que influencia o processo de aprendizagem nas organizações, com destaque para o que melhor responder à obtenção de vantagem competitiva e à crescente globalização dos mercados. Para tanto, uma alternativa indicada pelos autores é a expatriação, a qual será tratada a seguir.

2.5 EXPATRIAÇÃO

A crescente concorrência global provocou a necessidade da área de gestão de pessoas das organizações desenvolverem sistemas e políticas que promovam e utilizem a competência dos indivíduos (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992) para o desenvolvimento de estratégias internacionais das organizações. Para Freitas (2010), essas estratégias consistem em: i) internacionalização da gestão da empresa, ii) aumento do repertório de conhecimentos de uma certa equipe para desenvolver um projeto ou uma unidade específica, iii) a formação de novos líderes, iv) elevação do nível de coordenação e controle de unidades geograficamente dispersas, v) a elevação da diversidade estratégica de seus recursos humanos em face de mercados globais e vi) a exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa-mãe.

Em uma pesquisa realizada por Tanure et al. (2007), os resultados apontaram que o principal motivo de as empresas expatriarem seus funcionários é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança, ou seja, colocar um olhar nacional no negócio internacional. Freitas (2010) especifica que as necessidades mais comuns são

relacionadas à necessidade de complementar os conhecimentos da equipe de execução de novos projetos, gestão da inovação e controle ou reforço da cultura organizacional.

Para Cavusgil et al. (2010), os gestores das empresas possuem a responsabilidade de aprimorar suas estratégias de internacionalização para transformar suas organizações em empreendimentos globalmente competitivos. Para poder aprimorar as estratégias de internacionalização, a empresa pode contar com a decisão de expatriar funcionários. Todavia, isso não significa que tal decisão seja tomada apenas pela empresa: envolve também os indivíduos. São eles que serão expatriados e terão suas vidas e suas carreiras modificadas por certo período de tempo. Estes, por sua vez, avaliam ganhos em relação a suas carreiras e também expectativas futuras de ascensão a cargos superiores. Pesa, ainda, a favor da decisão individual pela expatriação, quando cabível, a oportunidade de oferecer aos filhos uma melhor educação e a aquisição de um novo idioma e habilidades interculturais, hoje tão exigidas no mundo corporativo (FREITAS, 2010).

McNett et al. (2005) exploram as transferências de expatriados como uma ferramenta estratégica no desenvolvimento de habilidades de negócios globais dentro das possibilidades de gestão de uma empresa. A estratégia da empresa define o objetivo e o modelo de expatriação e, conseqüentemente, o perfil do expatriado. A expatriação pode, portanto, ser entendida como uma estratégia de gestão de pessoas que visa tanto desenvolver internacionalmente a organização, como as competências do executivo global (GALLON; ANTUNES, 2013), conceito focado neste trabalho como conceito de expatriação.

Para Mccall e Hollenbeck (2003), a noção de expatriação data desde que os romanos enviavam seus empregados para as subsidiárias do seu império, os quais eram encarregados do controle de que as províncias operariam de acordo com a lei romana, enviariam os impostos e também seriam responsáveis pela transferência de conhecimentos, levando à província novas habilidades técnicas e administrativas. Os autores consideram que as motivações desses primeiros expatriados talvez fossem semelhantes às dos executivos de hoje, que dizem respeito à ascensão na carreira, oportunidade de viajar e de desenvolver alguma habilidade.

Nunes et al. (2008) analisam que a expatriação consiste no deslocamento de um profissional a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras e localização. Freitas (2010) amplia o conceito e analisa a expatriação como o ato de alterar rotinas, costumes, valores pessoais, construir uma nova rede de relacionamentos, tanto para a pessoa que está sendo expatriada como para sua família. O autor ainda complementam que a expatriação está relacionada ao funcionário que desenvolve

a capacidade de adaptar-se a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido.

Caligiuri (2000) conceitua expatriado como um funcionário que é enviado por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período mínimo de dois anos. Porém, Dutra (2002) considera o período de tempo de uma expatriação como sendo superior a seis meses, conceito que será utilizado para o desenvolvimento deste trabalho e critério para definir expatriado na escolha dos participantes do presente estudo.

Uma estratégia de expatriação deve compreender a maneira como serão alinhadas as atividades das subsidiárias com as metas estratégicas da matriz além das suas fronteiras nacionais, pois operar subsidiárias em países culturalmente diferentes envolve uma dose de incerteza (GONG, 2003). Fazem parte da estratégia de expatriação uma adequação da política de gestão de pessoas nas empresas e um redimensionamento aos valores culturais do país da subsidiária no exterior.

Gallon e Antunes (2013) também mencionam a expatriação como sendo constituída por três momentos, e, por isso, tem-se a necessidade de entendê-la como um processo no qual as fases complementam-se, interagem entre si e fazem parte de uma estratégia maior dentro da organização. Além disso, deve-se entendê-la como parte do processo de internacionalização da organização e não somente mais uma prática da gestão de pessoas. Essas três fases são: (1) a preparação para a missão, (2) a missão em si e (3) a volta da missão (repatriação).

Moreira et al. (2014) analisam a estratégia da expatriação em três âmbitos: do expatriado, da empresa e do ambiente internacional. Em cada um desses âmbitos, ainda deve ser analisado o processo de aprendizagem que o expatriado desenvolve em seu período de (i) expatriação, em seu período (ii) anterior à expatriação – de preparo e treinamento – e em seu período (iii) pós expatriação, ou repatriação.

Para a gestão de pessoas e funcionários expatriados tratar de expatriação como um ciclo completo é uma lógica estratégica. Antal (2001) propõe a implementação da expatriação através de um ciclo que compreende o processo de preparação, missão no exterior e retorno, composto por: (i) atribuições do país de origem, (ii) seleção da missão internacional, (iii), orientação para nova cultura, (iv) missão internacional em si, (v) reunião de informações, (vi) escolha de retorno da missão, (vii) repatriação e (viii) divisão do conhecimento. Segundo a autora, mesmo outros grupos de funcionários, tais como aqueles que trabalharam em diferentes sedes da empresa, porém no mesmo país, ou funcionários que realizaram cursos e MBA executivos (e não somente os expatriados) têm dificuldade de compartilhar ou introduzir na organização o conhecimento que adquiriram nesses momentos fora da organização. Ao levar essa questão em consideração, é preciso notar que boa parte do

conhecimento compartilhado em uma organização é tácito, fato que confere especial valor à transmissão de saber e aprendizagem sociocultural (NONAKA, 1994).

McNett et al. (2005) mencionam em seus estudos a importância das empresas investirem em programas “*cross cultural training*”, com o propósito de preparar expatriados a operarem com êxito local, não somente com questões da organização, mas questões de âmbito pessoal. E, para esses autores, são os expatriados que, apesar de custarem mais caro economicamente do que contratações locais para as organizações, possuem o entendimento de como a empresa-mãe opera.

Com relação à legislação, entende-se que o conceito de expatriação também pode variar de acordo com cada país. No Brasil, desde julho de 2009, todos os trabalhadores brasileiros que prestam serviço no exterior passaram a ter sua relação de emprego regida pelas disposições contidas na Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982. Anteriormente, as disposições dessa lei eram aplicadas apenas aos empregados de empresas prestadoras de serviços de engenharia, consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres (BRASIL, 2015).

Atualmente, a Lei nº 11.962, publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 06 de julho de 2009, retirou a especificação do segmento no qual a empresa atua e deixou formalmente publicado que todos os trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior estão submetidos ao mesmo regime. Ainda de acordo com a Lei nº 7.064/82, no seu artigo primeiro, ressalta-se que fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período inferior a 90 dias. Ou seja, os empregados somente tornam-se expatriados perante a lei após 90 dias de trabalho no país estrangeiro e isso implica o recebimento de benefícios e remuneração como expatriado somente após esse período (BRASIL, 2015).

Gallon e Antunes (2013) afirmam que as empresas ainda têm dificuldades em gerenciar a expatriação, principalmente pela informalidade de suas práticas. As expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho atual e tendem a gerar, nos executivos, experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional e de avaliação de suas próprias competências (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Esse é um dos motivos pelos quais os expatriados passam a valorizar mais sua experiência internacional e percebem que os aspectos financeiros não são tão importantes frente ao aprendizado adquirido. Isso reflete-se na valorização da carreira que está relacionada aos altos índices de desligamento de expatriados da empresa. Por isso, a prática de gestão de desempenho dos expatriados é uma importante análise na gestão internacional.

Para entender o panorama da expatriação, Bianchi (2011) realizou um levantamento (revisão bibliográfica) sobre a temática de gestão internacional de pessoas e observou que as pesquisas sobre o tema reforçam práticas e papéis de forma universalista, entretanto agregam a perspectiva da diferença entre tamanho e momento da empresa. Foi levantada, também, a importância das organizações em terem uma melhor atuação ao longo de todo o processo, enfatizando a valorização e a agregação do conhecimento do expatriado. Os estudos com foco no indivíduo evidenciam os processos de mudanças individuais e a validação das práticas organizacionais.

Após o indivíduo chegar ao país onde está expatriado, Joly (1996) comenta que existem quatro etapas no processo de adaptação. A primeira etapa trata do encantamento, que ocorre durante os primeiros meses em que a pessoa chegou ao destino e descobre alguns detalhes culturais, aprecia e aproveita a estrutura ou diversas possibilidades que não existem em seu país de origem. O indivíduo ainda está em fase de adaptação para esses novos padrões de vida. A segunda etapa contempla um negativismo extremo. Nesse momento, o país já não parece tão hospitaleiro quanto na chegada, as pessoas demonstram menos paciência para ensinar ou até mesmo repetir algumas questões. Uma dificuldade encontrada pelo expatriado é entender a linguagem não verbal e símbolos que são usados exclusivamente no país no qual reside. Há também uma dificuldade em conciliar a cultura do país de destino com a do país de origem.

Na terceira fase, o expatriado preocupa-se em guardar distância ou integrar-se por completo. Nessa etapa ocorre a total integração com o país e sua cultura. O expatriado já obteve êxito no período e passa a ter um novo papel na sociedade local, visto como um agente de mudança. Caso isso não tenha acontecido até o momento, ocorrerá uma provável rejeição, volta precoce, ou até mesmo o isolamento. A quarta fase é chamada pelo autor de “o choque da volta”. Aquela pessoa que foi com um objetivo ao exterior durante um tempo, não será a mesma que retornará para casa. Muitos expatriados sofrem por terem seus talentos não reconhecidos na hora da volta, alguns deles pela perda do convívio com amigos e familiares. Existem também os que sofrem pelo fato de estarem totalmente adaptados ao local onde viveram e não sabem avaliar a volta como algo bom (JOLY, 1996).

Cerdin (2002) também argumenta que os processos de adaptação cultural ocorrem basicamente em quatro estágios, caracterizados pelo autor como:

- a) “lua de mel”: quando o indivíduo está muito contente com a chegada ao novo país; fascinação e excitação são sentimentos recorrentes;
- b) “choque de cultura”: os sentimentos nesse estágio são desilusão e frustração;

- c) adaptação: gradual adaptação à nova cultura local e aceitação;
- d) maturidade: o indivíduo nota que sabe dirigir e controlar muito bem seus sentimentos perante a nova cultura e até a aceita normalmente.

O fator chave para uma expatriação bem sucedida é o apoio da família, esteja ela distante ou mesmo aqueles expatriados que viajam acompanhados de seus familiares. O expatriado estará todo o dia em função de resolver trâmites da empresa, e por isso é importante que saiba que sua família o apoia e acredita no seu trabalho e empenho (NUNES; et al., 2008).

O ponto essencial para que as organizações consigam escolher e fazer a seleção de pessoas que trabalharão na subsidiária no exterior é, primeiramente, buscar cidadãos locais que possuam competências para assumir o cargo, pois, com isso, o processo tornar-se-á mais fácil, menos oneroso e a adaptação cultural já estará entranhada naquela pessoa. Snell e Bohlander (2010) confirmam que os benefícios observados para a contratação de colaboradores no país anfitrião devem-se ao fato de ser mais barato para a corporação. Além disso, os governos de países que permitem a instalação de subsidiárias normalmente exigem que sejam contratados direta ou indiretamente pessoas locais. O fato de os funcionários locais conhecerem a cultura e língua local diminui a probabilidade de haver conflitos culturais. Funcionários locais custam relativamente menos para a empresa, em comparação a um grupo de expatriados, e conhecem detalhes de distribuição e logística que facilitarão as vendas (CATEORA; GRAHAM, 2009).

Contudo, se houver a necessidade de expatriação, deverão ser solicitados funcionários que tolerem e aprendam com as diferenças culturais (SNELL; BOHLANDER, 2010). Os autores afirmam que as competências básicas para quem será expatriado são a experiência, a facilidade de adaptação a situações diversas, maturidade, destreza de formação de equipe, sensibilidade cultural e que as tomadas de decisões sejam coerentes com a situação. Existem competências adicionais que tornarão a jornada no exterior algo mais fácil: habilidades técnicas e para negociação, pensar de forma estratégica e sistêmica, ter habilidades para delegar funções e tarefas, bem como ser um gerente de mudanças. Para Ivancevich (2008), as competências que fazem com o que o expatriado obtenha sucesso são: habilidades técnicas, facilidade com o idioma local, desejo de trabalhar e conhecer a cultura local, capacidade de lidar com situações de alto estresse, ser uma pessoa *open mind*, ter o apoio da família, apresentar aptidão para relacionamentos e ter controle comportamental.

Snell e Bohlander (2010) afirmam que existem quatro processos para a seleção de possíveis expatriados dentro das organizações: (i) iniciação da autosseleção, normalmente

iniciada há alguns anos, pois é feita uma observação de quem poderia ser um bom candidato dentre os funcionários da organização; (ii) elaboração de um banco de dados com um grupo de candidatos, para facilitar o acesso a essas informações. Esses dados envolvem desde a disponibilidade para viajar, nível do idioma em questão, preferência por algum país específico ou mesmo habilidades em geral; (iii) avaliação das competências essenciais dos candidatos, principalmente no que tange à adaptação cultural e (iv) avaliação de habilidades e atributos expandidos, como estabilidade emocional, maturidade para enfrentar algumas situações específicas e empatia pela cultura.

Para o sucesso de uma expatriação, Certo (2003) destaca a importância do treinamento dos funcionários que serão expatriados. Treinamento é todo o processo que desenvolve as qualidades de pessoas, para torná-las ainda mais produtivas e auxiliá-las na busca por seus objetivos corporativos e para que as metas sejam alcançadas. O autor acrescenta que as capacitações influenciam no comportamento dos indivíduos, de forma a fazê-los repensar algumas atitudes e podem ser ministradas através de palestras, educação a distância, imersão em alguma cultura, treinamentos no exterior, cursos de línguas, etc.

Segundo Robbins (2005, p.400), “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades deterioram-se e podem se tornar obsoletas”. Dessa forma, devem estar expostos a constantes treinamentos e é por isso que grandes corporações têm investido cada vez mais no aperfeiçoamento de seus colaboradores. Para as empresas que desejam sucesso em sua jornada com pessoas expatriadas, torna-se fundamental um treinamento prévio, seja ele cultural ou de línguas estrangeiras (SEBBEN; DOURADO, 2010). O fator que mais contribui para que esses treinamentos sejam ministrados ao expatriado e muitas vezes a suas famílias, é a volta precoce que ocorrem com frequência, pelas empresas não saberem das reais necessidades locais (CATEORA; GRAHAM, 2009).

Segundo Snell e Bohlander (2010, p.494), “a comunicação com indivíduos que falam línguas diferentes e têm uma orientação cultural diversa é extremamente difícil. A maioria dos executivos concorda que este é um dos maiores problemas para o executivo que viaja para o exterior”. Conforme Moran, Harris e Stripp (1996), para poder dominar um mercado desconhecido, o ideal é antes de tudo falar a língua local, para que não haja divergências que possam atrapalhar uma negociação a longo prazo.

Para Sebben e Dourado (2010), vivenciar o dia a dia num idioma que não é o seu original, pode ser bastante cansativo tanto para o expatriado, como para quem o receberá, pelo fato que o domínio da língua pode não estar atrelado a saber alguns jargões locais ou expressões que devem ser evitadas. Dessa forma, é essencial que se forneça algum tipo de

treinamento ou mesmo viagem para adaptação de algumas semanas para sentir as diferenças linguísticas.

Pereira, Pimentel e Kato (2005) ainda acrescentam que se torna essencial fornecer aos futuros expatriados cursos referentes à linguagem local ou até mesmo a disponibilização de material para o contato com a nova língua, livros locais, artigos sobre o país hospedeiro ou noticiário. E, ainda, se possível, contato com pessoas que já estiveram no país em situação semelhante, por longo período de tempo. Para Moran, Harris e Stripp (1996) é fundamental expor as pessoas à cultura na qual estarão trabalhando, seja através de *workshops* (com ênfase para a comunicação não verbal, como funciona a vida no país de destino, como podem ser feitas as compras, quais as atrações, lazer, etc.), seja por viagens de aproximação cultural, contato com nativos, ou mesmo conversas informais com pessoas que já lidaram com essa cultura.

Segundo os estudos de Snell e Bohlander (2010), para que se tenha sucesso no mundo globalizado é preciso, acima de tudo, pessoas capazes de entender a maneira como os procedimentos são feitos e que mudanças ocorrem. Cateora e Graham (2009) explicam que cada povo é acostumado com a realidade na qual nasceu, cresceu e foi ensinado; entretanto, quando empresas vêm de fora para instalar-se em países com a cultura com traços distintos, devem estar cientes das diferenças culturais e aprender com essas diferenças, para que haja harmonização entre ambas e que as empresas possam tirar proveito dessa situação.

Para Moran, Harris e Stripp (1996), todas as culturas têm seus pontos positivos e seus pontos negativos e a empresa que deseja trabalhar em um nível global, deverá maximizar os pontos fortes e minimizar os fracos, para facilitar o trabalho como um todo. Segundo salientam os autores, o multiculturalismo representa o recurso mais valioso de uma organização global.

Com relação a questões financeiras que envolvem uma operação de expatriação, para Ivancevich (2008, p.109), “o objetivo é garantir ao expatriado a manutenção do padrão de vida semelhante ao que possui no país de origem e assegurar a sua estada através do oferecimento de alguns incentivos financeiros”. O autor ainda explica que, para manter um expatriado em outro país, o valor despendido chega ser de duas a três vezes maior em comparação a um funcionário de mercado interno. Para Cateora e Graham (2009, p.470), “um plano de remuneração justo e funcional que combine equilíbrio, motivação consistente e flexibilidade é um grande desafio nas operações internacionais”.

Ainda existem alguns benefícios que podem fazer parte da remuneração de um funcionário expatriado, os quais Ivancevich (2008) chama de compensações. Elas dependem

da forma de contratação e podem ser de cunho financeiro (pagamento de mensalidades escolar aos filhos, passagens aéreas pagas, valor adicionado ao salário pelo fato de estar longe da família), social (dias livres para descansar, cursos de idioma pagos, associação em clubes) e de assistência à família (creches pagas aos filhos e vaga de emprego no mesmo local do cônjuge).

De acordo com Certo (2003), a repatriação é o ato de trazer de volta as pessoas que trabalharam no exterior e reintegrá-las ao seu país de origem. Segundo Ivancevich (2008), a repatriação pode ser mais frustrante para o expatriado que o período de choque cultural, pois quando ele volta de uma experiência internacional e vê-se obrigado a fazer tarefas menos desafiadoras, isso gera um desestímulo bastante considerável e que pode levar a altos níveis de estresse.

Estudos apontam que uma das chaves de sucesso em uma expatriação, para que não ocorra a volta precoce ao país de origem, está ligada ao fator família. Para Cateora e Graham (2009), a família do expatriado deve estar preparada de maneira a entender que não terá tanto contato com o país de origem e que o expatriado dedicará muito de seu tempo exclusivamente à empresa. Os autores acrescentam que algumas empresas, inclusive, aceitam que o cônjuge trabalhe na empresa, para que o casal possa se ajudar no crescimento e na adaptação e evitar problemas na adaptação com os filhos ou um possível desgaste no relacionamento.

2.6 RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EXPATRIAÇÃO

O entendimento da relação entre expatriação e aprendizagem organizacional é fundamental para o contínuo crescimento e para a aquisição de vantagem competitiva das organizações. Para tanto, Barakat e Moussa (2014) afirmam que é imperativo estudar os fatores que influenciam o processo de aprendizagem nas organizações, especialmente na resposta à crescente popularidade da globalização e da pressão para que as organizações mantenham-se competitivas. Essa relação diz respeito aos cruzamentos dos assuntos, ou seja, quando se deseja entender o que de aprendizagem organizacional está envolvido em uma expatriação e vice-versa.

Chiva, Ghauri e Alegre (2014) consideram que a aprendizagem pode ser entendida como uma entrada (*input*) dos processos de internacionalização. Esse processo, considerado por Alem e Cavalcanti (2005) como um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e o aumento da competitividade dos países – em um ambiente de acirrada concorrência internacional – envolve duas abordagens principais: a abordagem processual

(JOHANSON E VAHLNE, 1977) e a abordagem econômica (PRATES; BALBINOT, 2010).

Chiva, Ghauri e Alegre (2014) concordam com os postulados da Escola de Uppsala e o modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) que correspondem à abordagem processual da internacionalização e a veem sob uma perspectiva comportamental. Nessa abordagem, a empresa deveria fazer uma escolha entre o controle pretendido em suas atividades internacionais em prol do seu grau de comprometimento nessas mesmas atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Porém, existe a necessidade de fechar as lacunas percebidas no conhecimento sobre os mercados estrangeiros. Ou seja, a internacionalização é vista como um aprendizado e um conhecimento do processo onde a própria aprendizagem altera a maneira pela qual as empresas veem e interpretam o mundo (CHIVA; GHAURI; ALEGRE, 2014).

De acordo com De Clercq, Sapienza e Crijns (2005), quanto mais conhecimento a empresa ganha através de esforços de aprendizagem, mais disposta ela estará para usar e explorar esses conhecimentos através das atividades internacionais subsequentes. Para os autores, a renovação do conhecimento nas organizações e a exploração (no seu sentido de *exploitation*) de estratégias em mercados estrangeiros afetam as percepções de oportunidades oferecidas por uma maior expansão internacional.

Ren et al. (2015) estudaram questões relativas à prosperidade e a definiram como um conceito de estado psicológico no qual os indivíduos experimentam um sentimento de vitalidade e uma sensação de aprendizagem no trabalho. Com relação à vitalidade, os autores falam sobre sentimentos de energia e vitalidade, enquanto a aprendizagem indica a aquisição e aplicação de conhecimentos e habilidades. Juntas, a articulação da vitalidade e aprendizagem constitui um senso de prosperidade e refletem o lado afetivo (vitalidade) e cognitivo (aprendizagem) do indivíduo no sucesso de uma expatriação. À medida que os indivíduos aceitam serem expatriados, ou seja, buscam atribuições em países estrangeiros para benefício de seu desenvolvimento pessoal e de sua carreira, torna-se importante compreender a prosperidade (lado afetivo e cognitivo – aprendizagem) do expatriado em relação às suas atribuições.

Para Niessen et al. (2012), quanto maior o nível de vida social, quanto mais as necessidades de parentesco, afetividade e valorização forem oportunizadas pela organização ao indivíduo expatriado, maiores são as tendências de desenvolvimento de um sentimento de prosperidade (lado afetivo e cognitivo – aprendizagem). Uma vez que os expatriados veem suas missões internacionais como uma oportunidade para promover benefícios intrínsecos, tais como autonomia, competência e desenvolvimento da própria família, ao perceberem que

esses benefícios não estão sendo levados em consideração pelas organizações, esses indivíduos terão dificuldades em desenvolver a prosperidade. Dessa forma, a aprendizagem no local de trabalho será prejudicada (REN et al., 2015).

Quando expatriados experenciam a aprendizagem proveniente de suas atribuições, eles tornam-se mais propensos a ter a energia e a motivação para manterem-se engajados no trabalho (PORATH et al., 2011). Os autores definem que a aprendizagem permite que os expatriados obtenham mais recursos para investir em seus papéis e os deixarem mais entusiasmados com o seu trabalho. Portanto, os expatriados com prosperidade afetiva e cognitiva (REN et al., 2015) tendem a estar mais preparados e dispostos, o que ajuda a explicar a retenção em suas atribuições. Em particular, muitos funcionários escolhem a expatriação para aprender a cultura estrangeira e ampliar sua visão de mundo.

Gonzalez e Chakraborty (2014) apresentam conceitos de vários níveis de utilização de conhecimentos de expatriados. Os autores descrevem as características individuais dos expatriados (competências relacionadas com a tarefa intercultural, motivação para transferência de conhecimento e ajustes necessários para a missão internacional), bem como as características necessárias das subsidiárias no exterior (em relação à eficácia da transferência de conhecimento, ou seja, na capacidade de absorção desse conhecimento).

Com relação às características individuais dos expatriados e das subsidiárias na retenção do conhecimento daqueles que irão trabalhar, enfatiza-se o efeito do aprendizado em um sentido cíclico, ou seja, o conhecimento flui do indivíduo para a filial, considerada uma aprendizagem individual que se transforma em organizacional, e também os fluxos de conhecimento que partem da subsidiária no exterior para a matriz no país de origem do expatriado, aprendizagem organizacional que continua a ser organizacional. Ainda reitera-se que os expatriados são valiosas fontes de capital humano e uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (GONZALEZ; CHAKRABORTY, 2014). Quando se fala em aprendizagem individual que se transforma em organizacional através do fluxo de conhecimento que parte do indivíduo para organização, pode-se relacionar com March e Olsen (1975) e Argyris e Schön (1978), autores que tratam a aprendizagem como individual em um contexto organizacional.

Para Gonzalez e Chakraborty (2014), o conhecimento que flui ciclicamente do indivíduo para a organização não precisa acontecer necessariamente e apenas no momento da repatriação ou volta dos expatriados aos países de origem. Isso quer dizer que o conhecimento adquirido através da experiência dos expatriados no país da subsidiária pode acontecer durante a expatriação, de forma contínua. Esse conceito vem ao encontro dos postulados de

Weick e Westley (2004), ao afirmarem que a aprendizagem é o ato evidenciar a experiência contínua, ou seja, aquilo que os expatriados vivenciam no momento pode ser transmitido à organização.

Para Oddou et al. (2009), os expatriados aprendem através das suas missões internacionais. Fee, Gray e Lu (2013) complementam que através das missões internacionais, eles desenvolvem uma capacidade cognitiva, uma inteligência cultural (justamente pela diversidade de culturas a que ficam expostos) e uma agilidade em responder aos desafios do mundo competitivo e globalizado, de maneira sistemática e prática. Quando os expatriados são responsabilizados a transmitirem conhecimento a outros indivíduos em uma subsidiária, eles aprendem com as suas experiências (CHANG; SMALE, 2013). Isso significa dizer que os expatriados aprendem através das atribuições que lhes são cabíveis pela sua missão internacional, fato que também contribui para uma melhora nas suas habilidades culturais, gerenciais e técnicas.

Gonzalez e Chakraborty (2014) relatam que o efeito da aprendizagem individual do expatriado denota um *feedback* para a organização e para ele próprio. Durante sua missão internacional, a experiência o ajuda a adaptar-se ao ambiente local e em uma contínua busca em adquirir competências, habilidades e conhecimento. Para a organização, o desenvolvimento de funcionários nas subsidiárias fortalece sua rede de relacionamentos e aumenta suas perspectivas de negócios. Assim sendo, os expatriados levam à subsidiária no exterior seu estoque de conhecimento prévio – o qual pode ser relacionado com a ideia de organização como repositório, dos autores Weick e Westley (2004), e aprendem com a sua experiência (conhecimento recebido).

Para Downes, Thomas e McLarney (2000), a literatura sobre expatriação tem foco nas diferenças entre o gênero dos expatriados e os vários fatores que influenciam o seu nível de sucesso na conclusão de missões internacionais, como por exemplo o apoio que as organizações oportunizam e o treinamento que oferecem como parte do processo de expatriação. No entanto, os autores contrapõem que ainda existe uma escassez no que diz respeito ao papel da aprendizagem no processo de expatriados, especialmente em nível individual e organizacional.

Através de um estudo sobre o papel da satisfação de expatriados no desempenho das organizações, Downes, Thomas e McLarney (2000) postulam que a transferência internacional de conhecimento e a aprendizagem organizacional são determinantes na satisfação dos funcionários expatriados. Isso justifica-se, pois conforme as organizações ganham experiência em mercados internacionais, são os próprios expatriados que contribuem

para sua aprendizagem global.

Barakat e Moussa (2014) indicam que as missões internacionais influenciam a aprendizagem individual dos expatriados e que esta, por sua vez, influencia a aprendizagem organizacional. Ou seja, a aprendizagem dos expatriados intermedeia a relação entre o sucesso da missão internacional e a aprendizagem organizacional. Além disso, os autores exploram, em seu trabalho, que existem variáveis individuais e situacionais que influenciam a relação entre as missões internacionais e a aprendizagem dos expatriados, sendo:

- a) a disposição dos indivíduos para adquirir conhecimentos e habilidades e aprender a partir dos outros, ou seja, sua orientação para aprendizagem;
- b) a inteligência cultural do indivíduo ou sua capacidade para agir em ambientes culturalmente diferentes;
- c) habilidades e competências (considerado nível educacional, formação e experiência, etc.);
- d) distância cultural, levado em consideração o grau de diferenças e semelhanças culturais que existe entre as nações;
- e) preparação dos trabalhadores para uma missão internacional e treinamento necessário para ganhar familiaridade e compreensão da cultura do país onde serão acolhidos;
- f) avaliação de desempenho de um expatriado no país hospedeiro;
- g) definição do perfil do escritório ou empresa internacional e a seleção de pessoas para trabalhar na sede do escritório no país ao qual o expatriado será enviado.

Para Downes, Thomas e McLarney (2000), a aprendizagem organizacional provê ferramentas para futuros funcionários expatriados e aumenta a probabilidade de experiências positivas no exterior. Dessa maneira, a satisfação dos funcionários está significativamente relacionada com o desempenho da organização como um todo.

Chiva, Ghauri e Alegre (2014) afirmam que a internacionalização oferece às organizações diferentes experiências que lhes permitem aprender ou desenvolver novos conhecimentos. Os autores ainda sustentam que empresas que operam em mercados internacionais geram mais conhecimento do que os seus concorrentes que operam apenas no mercado nacional, através da aprendizagem de fontes externas.

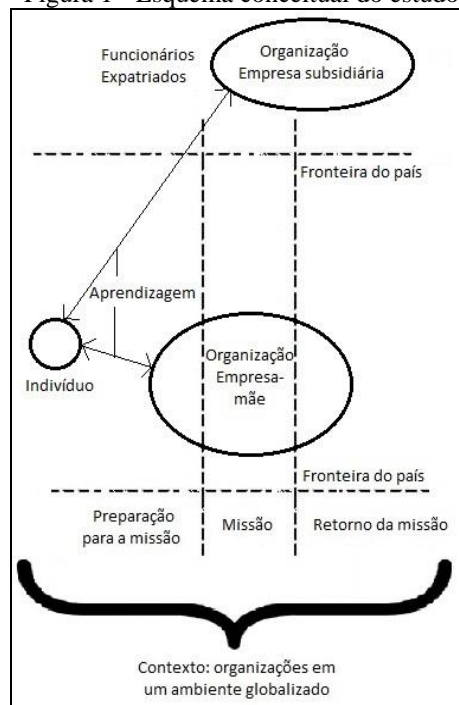
O estudo de Wong (2005) utiliza o conceito de miopia coletiva para descrever a situação em que os membros das organizações moldam seus pontos individuais de referência, sem perceber o seu entorno social e a instituição como um todo. A realidade coletiva ancora-se no senso comum pelos membros da organização, o qual é utilizado como padrão normativo

de julgamento. Dessa forma, raciocínio e julgamento controlam as atividades de aprendizagem organizacional entre os membros. Como resultado, o autor coloca que essa situação muitas vezes explica porque as organizações alcançam níveis mais baixos de aprendizagem organizacional – quando os membros recebem informação, mas não aprovam qualquer forma de mudança. Teoricamente, essas informações poderiam levar à aprendizagem organizacional.

Por outro lado, a aprendizagem é adaptativa quando os membros das organizações ajustam suas ações para aumentar a possibilidade de alcançar os objetivos organizacionais e este processo aumenta o conhecimento e a competência coletiva da empresa (ARGYRIS, 1992). Nesse sentido, a miopia coletiva cria uma situação restritiva aos expatriados para adquirirem aprendizado organizacional proativo (WONG, 2005).

Tendo em vista os aspectos levantados sobre aprendizagem, seus processos formais e informais; a transferência do conhecimento do indivíduo para a organização em um contexto de mercado globalizado, onde as empresas buscam sua expansão através da internacionalização e, para isso, utilizam-se do envio de funcionários para suas subsidiárias no exterior, os expatriados, montou-se um esquema conceitual que representa a relação desses conceitos. Este esquema pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Esquema conceitual do estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

A relação entre os níveis individual e organizacional de aprendizagem e dos seus processos formais e informais dão base a um entendimento de que a aprendizagem parte do nível individual, através de processos formais e informais vivenciados pelo indivíduo, pelas suas experiências (seja em trabalhos anteriores, seja com erros ou com o auxílio de reflexão, cultura e modelos de outras pessoas), para o nível organizacional. As organizações, por sua vez, ao necessitarem de uma adaptação ao mercado globalizado onde estão inseridas – contexto, podem optar por expatriar seus funcionários, tendo em vista a necessidade de um preparo para tal ação, antes, durante e após a expatriação – missão.

Assim, a Figura 1 apresenta linhas horizontais que representam os limites do país onde a empresa-mãe está sediada. As linhas são tracejadas para representar a passagem de itens como conhecimento, experiência, o próprio indivíduo no momento da expatriação, ou seja, para representar que existe uma fluidez de itens. E as linhas verticais, uma separação entre as fases da expatriação, consideradas por Antal (2001) como o preparo para a missão, a missão em si e o retorno da missão. As linhas também não são contínuas para representar o fluxo de conhecimento e informações que perpassam entre as fases, bem como o fluxo de informação e conhecimento que transita entre a empresa-mãe e a subsidiária no exterior.

Nesse sentido, cabe ressaltar que também acontece aprendizagem entre a empresa-mãe e a empresa subsidiária no exterior. Como contexto, tem-se o mercado globalizado e as empresas que precisam se internacionalizar para se manterem nele. Ainda, a aprendizagem está representada pelas setas entre o indivíduo e a organização e entre a organização (empresa-mãe) e a empresa subsidiária em ambos os sentidos, justamente pelo fato de que a aprendizagem é representada por um processo contínuo no qual criação e apropriação de conhecimento fazem parte do cotidiano do indivíduo em contextos individuais e organizacionais, dentro e fora dos seus limites culturais e de fronteira. Ainda, salienta-se que as flechas em ambos os sentidos permitem identificar as relações entre a expatriação e os processos de aprendizagem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta desta dissertação de mestrado foi analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Para tanto, a pesquisa está baseada, principalmente, na área de investigação da Administração sobre a aprendizagem organizacional.

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Yin (2010) define um estudo de caráter descritivo e de natureza exploratória como um fenômeno que não é suficientemente conhecido. Ao considerar-se a problemática de pesquisa e os seus respectivos objetivos, apresentam-se subsequentemente as etapas deste trabalho, tais como os procedimentos de coleta e as técnicas de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa deu-se através de um estudo de casos múltiplos e reuniu informações sobre a expatriação e como ela contribui para os processos formais e informais de aprendizagem organizacional. Os funcionários analisados são de empresas da região da Serra Gaúcha, as quais possuem subsidiárias no exterior (unidades de análise) e que já expatriaram seus funcionários e/ou que possuem funcionários expatriados no momento atual. Segundo Yin (2010), o estudo de casos múltiplos é indicado quando as provas conclusivas são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto, por conseguinte, como mais robusto.

A pesquisa qualitativa contribui para o estudo das relações sociais, uma vez que posiciona o observador no mundo. O reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas que esse tipo de pesquisa proporciona e o uso do texto como material empírico revelam a importância do método. Além disso, envolve uma postura interpretativa do pesquisador, a qual permite a ele entender os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem. Ainda, possui flexibilidade e diversidade de representações, não admitindo precisões nas suas regras. Dessa maneira, a qualidade na pesquisa qualitativa está ligada mais frequentemente à solidez da pesquisa como um todo, do que à rigidez do método (FLICK, 2009).

Através do método qualitativo de pesquisa, define-se que é possível abranger vários formatos de execução da pesquisa e de como interpretar e explicar o fenômeno social com a menor distância possível do ambiente natural (MERRIAN, 2002). Nesse sentido, Denzin e Lincoln (2005) comentam que a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e

naturalística diante do mundo.

Flick (2009) menciona que as questões relativas à qualidade inseridas em uma pesquisa qualitativa podem ser consideradas principais para a construção de um desenho de pesquisa, ou seja, seu planejamento. Esse contexto faz da qualidade da pesquisa um aspecto ligado fortemente à padronização e ao controle da situação de como o pesquisador conduz a pesquisa e as influências que ela sofre.

Na pesquisa qualitativa, considera-se importante a questão da subjetividade. Apesar de nenhum pesquisador conseguir manter-se totalmente neutro em relação ao objeto de pesquisa, sabe-se que o viés de subjetividade é um problema de todos os métodos (FLYVBJERG, 2004) e, na pesquisa qualitativa, o peso da subjetividade é maior. Nessa mesma perspectiva, Flick (2009) argumenta que se o pesquisador consegue controlar e excluir influências perturbadoras, que sejam de fora ou do viés do pesquisador, poderá ter um estudo sem nenhum tipo de viés e, por consequência, os resultados poderão ser apresentados de forma válida, confiável e objetiva.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. Assim sendo, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos, definido e conceituado por Yin (2010) como a investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real, especialmente quando não estão claramente definidos e evidenciados os limites entre o fenômeno e o contexto. O estudo de caso contribui como estratégia de pesquisa, em distintas situações e deve ser utilizado quando se deseja entender em profundidade um fenômeno da vida real e para contribuir ao conhecimento do pesquisador dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010). Em complemento, Eisenhardt (1989) também define que o estudo de caso é um método apropriado para investigar e entender determinado fenômeno ou comportamento organizacional.

Segundo Gil (2012), o estudo de caso é utilizado com frequência e com diferentes propósitos. Seja para explorar situações de vida real, cujos limites não estão claramente definidos, seja para descrever a situação do contexto no qual está sendo feita determinada investigação. E, ainda, para explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Além disso, para a construção de teorias, considera-se que o estudo de caso pode ser utilizado (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Por ser uma técnica

que desenvolve entendimento sobre determinado fenômeno e explanação, ela possibilita o nascimento de teorias. Eisenhardt (1989) apresenta a construção de diversas teorias a partir dos estudos de casos, os quais, para Yin (2010), podem ser utilizados para explorar determinados assuntos ou problemas, descrever, explicar e apresentar características de um fenômeno.

Godoy (2006) complementa que o estudo de caso é uma descrição do fenômeno que ocorre internamente bem delimitado, pelo qual o pesquisador volta-se em compreender os processos e fenômenos sociais em determinado contexto ou assunto, estabelecendo relação entre as variáveis disponíveis no objeto de estudo. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca na compreensão dos diversos comportamentos existentes nos indivíduos que estão inseridos no estudo. Esse método ainda tem como característica a combinação de coletas de dados primários e secundários, além de ser possível realizar a observação da amostra da pesquisa. No que se refere à abordagem técnica do problema, o método consegue estabelecer estratégias qualitativas, quantitativa ou ambas.

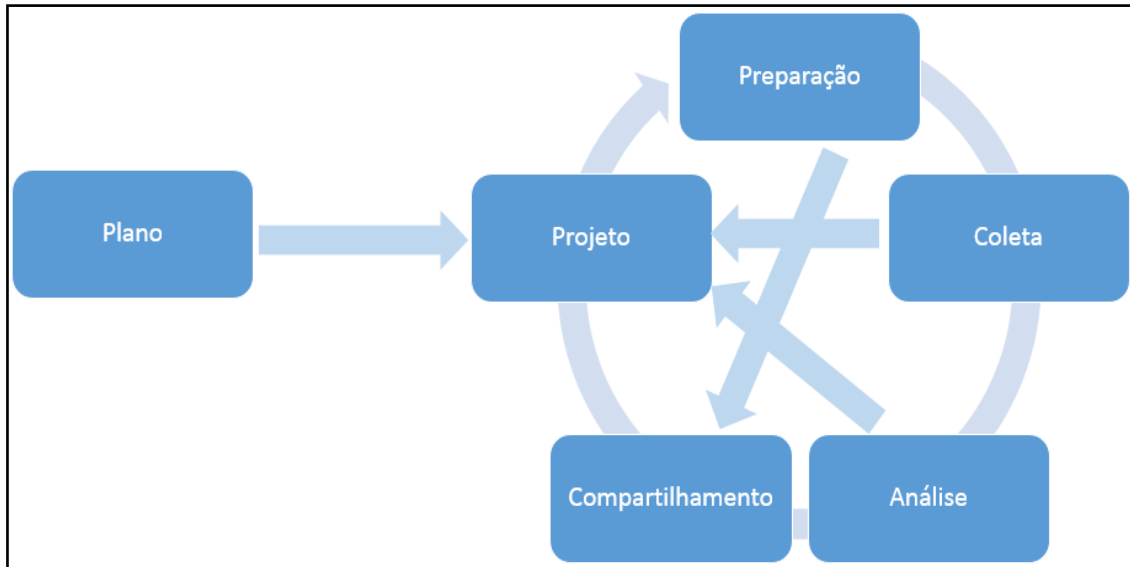
No sentido de definir as ações a serem tomadas na decisão do método de pesquisa, Yin (2010) coloca que, no estudo de caso, a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto de vida real exigem que os investigadores enfrentem uma situação tecnicamente distinta, na qual existirão mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Ao intensificar essa escolha, deve ser levado em consideração que, para o autor, um importante ponto da coleta de dados para a pesquisa através do método de estudo de casos múltiplos é a oportunidade de utilização de fontes de evidência diferentes.

Yin (2010) ainda defende que a vantagem para utilização de fontes de evidências diferentes é o desenvolvimento de um processo de triangulação dos dados, o qual está baseado em buscar informações de diferentes alternativas, porém de um mesmo fato ou fenômeno. O autor destaca que estudos de caso que utilizam a triangulação de dados possuem, em questão de qualidade geral, classificação superior quando comparados a estudos de caso que preconizam coletas de dados em fontes únicas de informação. Flick (2009) destaca que a triangulação promove a qualidade da pesquisa qualitativa e pode ampliar o conhecimento do pesquisador em determinado estudo.

A triangulação de dados pode oferecer ao pesquisador novas formas de comparação em um estudo (FLICK, 2009). O autor ainda destaca como ponto mais importante, que a triangulação oferece novas formas de comparação das fontes de informação e, assim, tem implicações na necessidade de planejamento. Dessa forma, a operacionalização da pesquisa estará baseada na Figura 2, a qual propõe os passos para o planejamento e a execução de um

estudo de caso.

Figura 2 - Procedimentos para realização da pesquisa de estudo de caso



Fonte: Adaptado de Yin (2010).

O plano, que é o primeiro passo apresentado na Figura 2, é a definição da utilização do método de estudo de caso, o qual foi delineado e explorado anteriormente. No projeto, são considerados por Yin (2010) componentes importantes, entre outros fatores, a unidade de análise, a qual define realmente “o caso”. As unidades de análise do estudo são empresas da região da Serra Gaúcha que possuem subsidiárias no exterior e que já expatriaram seus funcionários e/ou que possuem funcionários expatriados no momento atual.

A seguir, serão descritas as unidades de análise contempladas neste estudo; o processo de coleta de dados com o roteiro das entrevistas e a descrição de como foi feita a análise de dados, conforme roteiro proposto pela Figura 2.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

Na fase de projeto, considerado por Yin (2010) o segundo passo (Figura 2) do procedimento para a realização da pesquisa com a utilização do estudo de caso como método, o autor considera fundamental a definição da unidade de análise do estudo. Ou seja, o que será o caso propriamente dito, ou os casos, quando se fala de estudos de casos múltiplos. Tal afirmação vem ao encontro do trabalho de Eisenhardt (1989), ao discutir o uso de casos para a construção de teorias. De acordo com a autora, a construção de teorias a partir de casos é um processo, no qual a primeira etapa é marcada pela seleção dos casos. Para Eisenhardt (1989),

na seleção de casos, a riqueza de detalhes permite ao pesquisador explorá-los na construção da teoria. Ainda, afirma que não existe um número ideal de casos, mas que de quatro a dez são adequados para esse método.

Para a realização da pesquisa proposta, as unidades de análise estão representadas por cinco empresas da região da Serra Gaúcha que possuem subsidiárias no exterior. Por possuírem negócios no exterior essas empresas optaram por expatriar seus funcionários e/ou ainda possuem alguns expatriados no momento atual. As empresas são de ramos diferentes de mercado, tais como moveleiro, metalmecânico e calçadista. A justificativa para a seleção dessas empresas centra-se na importância delas para a atividade exportadora do estado do Rio Grande do Sul, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Empresas selecionadas para o estudo e faixa de valor exportado em 2014

Empresa	Município	Faixa de valor exportado 2014 (em milhões)	Posição entre as exportadoras no município	Posição entre as exportadoras no estado (RS)
A	Caxias do Sul	Acima de US\$ 50	Entre as 5 primeiras	Entre as 50 primeiras
B	Carlos Barbosa	Acima de US\$ 50	Entre as 5 primeiras	Entre as 50 primeiras
C	Farroupilha	Entre US\$ 10 e US\$ 50	Entre as 5 primeiras	Entre as 150 primeiras
D	Bento Gonçalves	Entre US\$ 1 e US\$ 10	Entre as 5 primeiras	Entre as 200 primeiras
E	Farroupilha Sobral/Ceará*	Entre US\$ 1 e US\$ 10 Acima de US\$ 50*	Entre as 10 primeiras Entre as 5 primeiras*	Entre as 500 primeiras Entre as 50 primeiras*

Fonte: Adaptado de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2014).

*A empresa E possui uma unidade no Ceará, município de Sobral, onde estão concentrados os maiores volumes de exportação da empresa gaúcha.

A Tabela 1 representa as empresas em ordem decrescente pela faixa de valor exportado e posicionamento dentro do Estado do Rio Grande do Sul, de acordo com o MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, dados de 2014. Cabe salientar que a empresa E, situada no município de Farroupilha, possui uma unidade fabril instalada em Sobral, no estado do Ceará, responsável pela maior parte do escoamento das suas exportações. Por esse motivo, dados deste estado para a empresa também foram contemplados na Tabela 1.

Em um total de 2571 empresas listadas no documento do MDIC (2014), o qual contempla as empresas exportadoras por faixa de valor por unidade, segundo critério de domicílio fiscal, as empresas estudadas encontram-se em posições exportadoras de destaque, conforme *ranking* indicado na Tabela 1. Todas as empresas encontram-se entre as primeiras 500 exportadoras. Em uma análise da empresa E com relação ao estado de onde sua produção é escoada para o exterior, Ceará, ter-se-iam todas as empresas classificadas entre as 200 primeiras do *ranking*. O fato de serem empresas exportadoras as impulsiona a possuírem

subsidiárias no exterior. Com isso, são maiores as chances de expatriação de funcionários. E, por consequência, terem processos de exportação e abertura de novos mercados facilitados.

Cabe salientar, ainda, que a empresa A está entre as 10 primeiras colocadas no *ranking* da Fundação Dom Cabral de 2015 das empresas com maior índice de colaboradores que desempenham suas funções a partir de subsidiárias comerciais e/ou produtivas no exterior (FDC, 2015).

3.2.1 Empresa Metalmecânica A

A empresa A é uma das maiores fabricantes mundiais de ônibus e participa ativamente no desenvolvimento e implementação de soluções para o transporte coletivo de passageiros em alguns dos principais mercados do mundo. Fundada em agosto de 1949, na cidade de Caxias do Sul, foi uma das pioneiras indústrias brasileiras a fabricar carrocerias para ônibus que, inicialmente eram de madeira. A década de 50 trouxe uma evolução no setor de transportes e estradas, a qual possibilitou o crescimento e aprimoramento da produção da empresa. Em 1952, são utilizadas as primeiras carrocerias em aço. O ano de 1961 marcou a primeira exportação da empresa, que se deu para o Uruguai e, ainda naquele mesmo ano, para o Paraguai. Em 1971, a empresa passa a ser a primeira empresa da indústria automobilística brasileira a vender tecnologia no segmento de ônibus, ao assinar um contrato de transferência de tecnologia com uma empresa venezuelana. Em 1978, a empresa abre suas ações na bolsa de valores BOVESPA. Em 1981, inaugura uma nova unidade, em Ana Rech, Caxias do Sul/RS, a qual recebe uma nova linha de montagem em 2004. Em 1989, ocorre nova inauguração, desta vez de uma fábrica de componentes plásticos, em São José dos Pinhais/PR. O ano de 1991 é marcado pela inauguração da indústria de carrocerias em Portugal e pela primeira escola de formação profissional da empresa. Em 1998, marca-se a produção do milésimo ônibus. Em 1999, tem-se a constituição da *joint venture* Polomex S.A. de C.V no México e a aquisição da Ciferal, fabricante brasileira de ônibus, focada na produção de modelos urbanos, do Rio de Janeiro. Em 2001 e 2003, continua-se com a expansão internacional, através da constituição das empresas Superpolo S. A. na Colômbia, South Africa, na África do Sul e Poloplast Componentes de S.A. de C.V. no México. Em 2006, a empresa assina uma *joint venture* com a Tata Motors da Índia e com a Ruspromauto da Rússia, além de ser constituída a Pólo Plastic Components na Rússia. Em 2007 e 2008, novas aquisições: 30% da Neobus de Caxias do Sul/RS, ações da Metalpar na Argentina, *joint venture* com a G Auto do Egito, início da produção de componentes na China, inauguração do

centro de treinamento da África do Sul.

Hoje, a empresa conta com unidades fabris em 10 países: Brasil (duas unidades em Caxias do Sul e uma no Rio de Janeiro), Colômbia, Argentina, México, China, Portugal, Rússia, Índia, Egito e África do Sul e conta com 13.843 colaboradores em todo o mundo, com exportações para mais de 100 países. Também possui uma unidade de negócio independente, a Volare, que é a principal fabricante brasileira de micro-ônibus, com atuação desde 1998.

3.2.2 Empresa Metalmecânica B e C

As empresas B e C correspondem ao mesmo grupo. A história do grupo começou em 1911, com a chegada do seu fundador à cidade de Carlos Barbosa/RS, o qual deu início a uma ferraria. No ano de 1930, a empresa lança o primeiro canivete da linha, produto fabricado em maior quantidade na época. Em 1959, uma unidade é inaugurada para produção de peças forjadas no município de Canoas/RS. No ano de 1963, a unidade de Garibaldi/RS é fundada e passa a abrigar a produção de ferramentas. O ano de 1966, após uma revitalização da marca (igual para todo o grupo), é marcado pela primeira exportação para o Chile. Pouco depois, em 1971, outra unidade é inaugurada no município de Farroupilha/RS, para a produção de baixelas em aço inox. E, naquela mesma década, 5 anos depois, em 1976, outra unidade em Carlos Barbosa/RS ganha espaço e é inaugurada, destinada à fabricação de materiais elétricos. O ano de 1976 marca, ainda, o surgimento do primeiro escritório regional de vendas do grupo, no estado de São Paulo.

A expansão na cidade de Carlos Barbosa/RS continuou no ano de 1982, com a inauguração de uma unidade para produção de ferramentas agrícolas. Como uma forma de expandir seus negócios para todo território nacional, em 1984 é inaugurada uma sede de estrutura logística, em Salvador/BA. Paralelamente, também é inaugurado o escritório central de administração em Carlos Barbosa/RS. O ano de 1986 marca mais uma expansão do grupo, através das inaugurações de uma fábrica de tacos em madeira para cabos de facas e ferramentas, em Belém/PA e do primeiro centro de distribuição no exterior, em Houston, nos Estados Unidos da América.

A década de 90 foi marcada pela inauguração da unidade fabril em Encruzilhada do Sul/RS, a qual se destinava à produção de painéis em Pinus, unidade para atender o mercado de pias e cubas em aço inox, em Carlos Barbosa/RS; primeiro escritório de vendas no exterior, em Huixquilucan, no México e uma unidade em Recife/PE, para a produção de

mesas e cadeiras plásticas. Mais recentemente, em 2013, a empresa inaugurou escritórios de venda na África do Sul e em Cingapura.

O grupo ultrapassa 16 mil itens produzidos, o que permite à marca estar presente em diversos segmentos e exportar para mais de 120 países, contando com mais de 6 mil colaboradores. Apesar de não constar no histórico da empresa, além de Estados Unidos da América, México, África do Sul e Cingapura, ela possui centros de distribuição e escritórios de venda no exterior nos seguintes países: Alemanha, Austrália, Chile, China, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Equador, Honduras, Panamá e Peru. Conta, ainda, com dois varejos, um em Carlos Barbosa/RS, e, atualmente, totaliza 10 fábricas.

3.2.3 Empresa Moveleira D

A Indústria Moveleira D foi fundada no ano de 1969 na cidade de Bento Gonçalves e atua há mais de 40 anos no mercado nacional e internacional. A empresa iniciou como uma metalúrgica e, em 1973, passou a produzir e a comercializar estruturas metálicas em um pavilhão próprio. Em 1980, com uma ampliação da sua área física, iniciou a produção de uma linha de cozinhas de aço, armários para vestiários, estantes e arquivos em aço e mesas para refeitórios. Em 1984, uma nova ampliação deu-se para a área de Sistemas de Armazenagem.

A partir de 1994, a empresa passou a diversificar ainda mais sua produção, com a criação de uma linha de móveis em MDF, uma inovação no mercado nacional, sendo a primeira empresa a trabalhar com essa matéria-prima em nível industrial no país. Mais recentemente, em 2011 apresentou dois novos investimentos, uma empresa de Logística e Transportes de Carga e, em 2013, a Unidade de Serviços. Nesse intervalo de tempo, em 2012, deu-se início a construção de um complexo industrial em Colatina/ES, que hoje abriga as unidades de Cozinhas de Aço e Sistemas de Armazenagem, unidade que já opera em sua totalidade. Também como algo inovador no país, em 2014, a empresa lançou a linha Ino, a primeira cozinha com portas e tamponamentos em aço inox do Brasil.

Atualmente, a empresa compreende nove unidades de negócios e emprega mais de 1.200 colaboradores. Em relação ao mercado externo, a empresa começou a exportar esporadicamente nos anos 90 para o Oriente Médio e para alguns países da América do Sul. Somente em 2002 um departamento de comércio exterior foi implantado na empresa, realizando um trabalho de organização e prospecção de 78 mercados. Levou-se em torno de cinco anos para estruturar o departamento e iniciar uma filosofia exportadora no grupo. Hoje, o departamento é composto por 6 colaboradores que atendem a todas as unidades.

Em 2009, o grupo inaugurou o Centro de Distribuição na América Central que está localizado na Guatemala. O objetivo desse empreendimento é distribuir os produtos da empresa para toda a América Central e oferecer um serviço especializado e qualificado aos clientes de toda a região. Em 2015, outro empreendimento foi inaugurado: um centro de distribuição no México, com o propósito de atender o mercado mexicano e, futuramente, o americano. Atualmente, a indústria atende a mais de 25 países no exterior e é a quarta maior empresa de móveis que exporta do estado do Rio Grande do Sul (MDIC, 2015). A participação das exportações no grupo é de 10% do faturamento total, sendo que a linha de cozinhas de aço representa um montante de 15%.

3.2.4 Empresa Calçadista E

A empresa E possui mais de 50 marcas e aproximadamente 24.000 funcionários. Fundada em 1971, por dois irmãos, iniciou suas atividades em Farroupilha (RS). Atentos às possibilidades do plástico na indústria, iniciaram a fabricação de embalagens plásticas para garrações de vinho, até então feitos em vime. Em seguida, em 1976, iniciou-se a fabricação de peças em plástico para máquinas e implementos agrícolas. E, na sequência, tornou-se fornecedora de componentes para calçados, sendo pioneira na utilização da poliamida (*nylon*) como matéria-prima para a fabricação de solados e saltos para calçados, dando assim, os primeiros passos em direção a sua vocação *fashion*.

A primeira sandália surgiu em 1978, e no ano seguinte foi lançada a coleção de sandálias plásticas com marca própria e inspirada nos calçados utilizados por pescadores franceses. Em 1980, foi inaugurada uma unidade destinada exclusivamente à produção de matrizes (moldes) para a fabricação de calçados de plástico. Localizada no município de Carlos Barbosa (RS), a matrizaria trouxe agilidade ao processo produtivo da empresa. Em 1983, iniciaram-se as parcerias com designers mundiais para o desenvolvimento das sandálias. O ano de 1984 foi marcado pelo lançamento da linha de sandálias infantis e dois anos após, em 1986, a empresa entra no mercado destinado ao público masculino.

Hoje, a empresa comercializa os seus produtos para o mercado interno e externo e possui seis unidades: Farroupilha e Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul; Sobral e Crato, no Ceará; e Teixeira de Freitas, na Bahia; além de duas lojas exclusivas, uma em São Paulo e uma em Nova Iorque (EUA). Desde 2004, a empresa tem seu capital aberto, com ações negociadas na bolsa de valores de São Paulo. Em 2005, abriu uma loja própria na badalada

Rua Oscar Freire, em São Paulo, Brasil. Os produtos são exportados para mais de 90 países, nos cinco continentes.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Conforme apresentado na Figura 2, os passos subsequentes à definição da escolha do método de estudo de caso (plano) e definição da unidade de análise (projeto) são as fases 3 e 4, de preparação e coleta de dados, respectivamente. Para Yin (2010), a preparação dos dados exige do pesquisador habilidades de investigação a fim de formular boas questões, deve ser um bom ouvinte e estar livre de conceitos pré-concebidos, deve estar aberto, ser adaptável e flexível a novas oportunidades durante a pesquisa e, ainda, ser imparcial sobre as noções percebidas e recebidas dos entrevistados, a fim de evitar algum viés pessoal e específico.

Na etapa da preparação, deu-se a elaboração de uma proposta de roteiro de questões para entrevista. Yin (2010) salienta que o pesquisador, nesse momento, estará coletando dados de pessoas e instituições em situações do dia a dia e, por esse motivo, devem ser integrados eventos do mundo real às necessidades do plano de coleta de dados.

Na etapa 4, conforme descrito anteriormente e contemplado na Figura 2, Yin (2010) propõe a fase da coleta de dados. Na metodologia de pesquisa qualitativa e especificamente em estudos de caso, Gil (2012) afirma que a coleta de dados é feita através de entrevistas, observação e análise de documentos. Para Lakatos e Marconi (2011), as técnicas fundamentais de coleta de dados são a história de vida, observação e a entrevista. Além de entrevistas, a coleta de dados pode ser feita mediante documentação, registros em arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2010).

Este estudo averigua e confronta as informações na triangulação de dados que aconteceu por meio de: (i) entrevistas com os funcionários expatriados, (ii) observação direta e (iii) análise de documentos das empresas participantes (disponibilizados pelas mesmas ou coletadas em fontes abertas), a fim de tornar mais evidentes os dados analisados.

A Tabela 2 apresenta a quantidade de funcionários expatriados entrevistados por empresa, o tempo que os mesmos permaneceram expatriados ou que estão em processo de expatriação, o país de expatriação e o ano em que ocorreu ou está ocorrendo a expatriação. Essas informações dizem respeito aos critérios adotados para a seleção dos respondentes da pesquisa. Aqui, cabe salientar a importância da entrevista no tocante da triangulação de dados. Para Yin (2010, p. 133), a entrevista é “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso”. A entrevista é uma conversa guiada pelo pesquisador e, por ser perceptível, o

pesquisador pode fazer inferências e explicações causais junto ao entrevistado e conseguir direcionar o foco especificamente para os tópicos do estudo.

Tabela 2 - Relação de funcionários expatriados entrevistados na pesquisa e critérios para seleção

Empresa	Funcionários Expatriados	Sexo	Período de Expatriação	Ano da Expatriação	País de Expatriação
A	Entrevistado 1	Masculino	3 anos	2000	Índia
	Entrevistado 2	Masculino	4 anos e 6 meses	2004	Colômbia
	Entrevistado 3	Masculino	2 anos	2011	Índia
B	Entrevistado 4	Masculino	10 anos	2005	Emirados Árabes
	Entrevistado 5	Masculino	1 ano	2014	Unidos África do Sul
C	Entrevistado 6	Masculino	1 ano	1999 e 2001	Colômbia e Chile
D	Entrevistado 7	Masculino	8 meses	2008	Guatemala
	Entrevistado 8	Masculino	3 anos	2009	Guatemala
	Entrevistado 9	Masculino	4 anos e 5 meses	2010	Guatemala
	Entrevistado 10	Masculino	3 anos e 8 meses	2011	Guatemala
E	Entrevistado 11	Feminino	2 anos e 6 meses	2002 e 2004	México, EUA e Bharein
	Entrevistado 12	Feminino	2 anos e 8 meses	2003 e 2014	EUA e Itália

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme pode ser visto na Tabela 2, para a seleção dos expatriados que foram entrevistados em cada organização, adotaram-se critérios a fim de diferenciar o perfil dos respondentes. A seleção deu-se através dos seguintes critérios:

- a) gênero: mesclar a quantidade de respondentes do sexo feminino e masculino, na medida do possível, visto que foram encontrados mais expatriados do sexo masculino;
- b) período de expatriação: buscaram-se respondentes com diferentes tempos de permanência no país estrangeiro;
- c) ano de expatriação: o ano de expatriação é um critério bem variado entre as organizações, pois algumas possuem unidades de negócio no exterior há bastante tempo;
- d) país de expatriação: buscaram-se respondentes que foram expatriados para localidades diferentes em uma mesma organização. Na empresa D, esse critério não ocorreu, pois todos os funcionários foram expatriados para o mesmo país, devido à empresa possuir unidade de negócio apenas na Guatemala no momento atual.

Para o desenvolvimento válido da triangulação de dados, conforme mencionado anteriormente, utilizaram-se dados de três fontes de coleta: (i) entrevistas em profundidade, (ii) observação direta e (iii) pesquisa de documentos, conforme Quadro 2. Foi através da estratégia de triangulação de dados na implementação do estudo de casos múltiplos que consolidou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa válida (YIN, 2010).

Quadro 2 - Processo de coleta com triangulação de dados

Processo de Coleta de Dados	Operacionalização
Entrevistas em Profundidade	Roteiro de entrevistas apresentado no Quadro 3 efetuadas presencialmente, por e-mail ou via <i>Skype</i> .
Observação Direta	Observação através de visita às empresas, previamente à aplicação das entrevistas e observação dos funcionários expatriados em seus ambientes de trabalho (quando possível).
Pesquisa de Documentos	Sites, manuais de conduta e ética, relatórios financeiros e balancetes, contratos, cartas, memorandos, revistas, documentos administrativos, correspondências eletrônicas, calendários, anotações, e outros documentos disponibilizados pelas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir serão descritas individualmente as fontes de coletas de dados desta pesquisa.

3.3.1 Entrevista em profundidade

Yin (2010) destaca que a entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Por ser provedora essencial da informação, deve ser focada e seguir um determinado conjunto de questões derivadas de um roteiro semiestruturado. Um tipo de entrevista de estudo de caso mencionado pelo autor é a entrevista em profundidade, a qual permite uma interação maior entre o pesquisador e o entrevistado, possui uma duração maior do que a entrevista focada, por exemplo, e ainda o entrevistado pode propor seus próprios *insights* sobre determinadas situações.

A razão pela utilização da entrevista em profundidade semiestruturada dá-se devido ao fato de desejar-se compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, bem como de que maneira os mesmos fundamentam suas opiniões (GODOY, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008; MALHOTRA, 2011). Assim sendo, elaborou-se uma proposta de roteiro semiestruturado de questões que deram suporte à coleta de dados, conforme pode ser visualizado no Quadro 3.

O Quadro 3 contempla as questões propostas como roteiro para as entrevistas, subdivididas em 13 categorias de análise, provenientes dos estudos da revisão bibliográfica acerca da aprendizagem organizacional, seus processos formais e informais, e a expatriação. A elaboração da proposta de questionário para coleta de dados desta dissertação de mestrado baseou-se nas categorias e subcategorias de Antonello (2011), descritas na seção 2.4 deste trabalho.

O roteiro semiestruturado foi baseado no referencial teórico apresentado considerando-se os objetivos específicos do projeto. Contém, inicialmente, a verificação de como ocorrem os processos de aprendizagem a partir da estrutura proposta por Antonello

(2011) e Panosso (2014), além de outros autores contextualizados em cada categoria e também apresentados no Quadro 3. A escolha desses estudos para embasamento e montagem do roteiro de questões deu-se porque eles tratam de categorias de análise que representam de forma mais detalhada os objetivos propostos no projeto e conferem uma maior quantidade de detalhes ao roteiro das entrevistas executadas com os funcionários expatriados.

Para abordar e responder ao objetivo deste estudo, ou seja, analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem, foi desenvolvida uma categoria no final do questionário. A estruturação das questões está embasada na premissa de extrair as experiências dos entrevistados nos processos de aprendizagem, tanto formais quanto informais, propostas por Antonello (2011). Porém, o intuito das questões é nortear o pesquisador na forma como conduzirá a entrevista.

Quadro 3 - Roteiro para entrevistas

(continua)

Objetivos Específicos	Categorias	Questões para as empresas do estudo	Autores de base
Caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas.	Introdução e Apresentação do Tema	1. O que você entende por aprendizagem? 2. Como você aprende? 3. Como foi sua expatriação? 4. Você pode descrever algum processo de aprendizagem que ocorre dentro da organização?	Argyris e Schön (1978), Prange (2001), Antonello (2004), Chiva, Ghauri e Alegre (2014)
Analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação.	Experiência anterior e transferência extraprofissional	5. Você já trabalhou em outra empresa além desta? Conte sua experiência.	Eraut et al. (1998), Antonello (2011)
	Experienciar	6. Conte como foram algumas situações de extrema dificuldade na vida profissional.	Antonello (2011)
	Reflexão	7. Como a reflexão contribui para que ocorra o processo de desenvolvimento dos indivíduos? 8. Você já refletiu sobre a aprendizagem oriunda de alguma situação de fracasso? O que aconteceu? 9. Como a reflexão coletiva (equipe) ocorre na sua organização em situações diferentes do esperado?	Kolb (1984), Antonello (2011)
	Autoanálise	10. De que forma você reconhece suas forças e fraquezas no alcance das metas e objetivos da organização?	Boyatzis (1982), Antonello (2011)
	Observação - modelos	11. Você espelha-se em algum tipo de modelo profissional? Qual? Por quê? Ou você se inspira em elementos de várias pessoas diferentes? 12. Você conhece algum funcionário expatriado de outra organização com o qual tenha aprendido algo? Foi um modelo positivo, algo que você tentou	Kolb (1984), Dutra (2002), Antonello (2011)

(continuação)

		fazer, ou um modelo negativo, algo que você esforçou-se para evitar fazer? Conte como isso contribuiu para a sua atividade no exterior.	
Caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas. Analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação.	<i>Feedback</i>	13. Como a realização do <i>feedback</i> gera algum aprendizado? 14. Poderia ser a crítica uma fonte de aprendizagem e uma forma de melhorar o desempenho individual e organizacional, contribuindo para o desenvolvimento das suas atividades no exterior?	Antonello (2011)
Caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas. Analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação.	Mudança de perspectiva	15. Você já teve que mudar sua postura perante seus colegas, em determinado momento? Exemplifique a situação. Foi no seu momento de expatriação? 16. Você se coloca na posição de outras pessoas para entender as ações dela? Como? Alguma situação está relacionada à expatriação? 17. Qual a mudança de perspectiva que você considera mais importante ter efetuado com relação à expatriação? 18. Como foi sua experiência de lidar com outras culturas, outras visões de mundo, outras pessoas e pontos de vista no momento da expatriação? 19. Quando se deu o retorno, você conseguiu adaptar suas próprias abordagens a fim de importar boas práticas aprendidas no país estrangeiro? 20. Quando expatriado, o fato de você trabalhar com menos apoio que no seu ambiente de origem, o fez tornar-se mais independente? Como?	Antonello (2011), Porath et al. (2011), Ren et al. (2015)
Caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas.	Mentoria e Tutoria	21. Você já foi orientado ou orientou alguém nos procedimentos do trabalho? Como? Especificamente para o processo de expatriação? Em que requisitos?	Lave; Wenger (1991), Bennetts (1998), Antonello (2011)
Analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação.	Interação e Colaboração	22. Conte o que você aprende(u) com trabalhos em grupo na empresa. 23. Você consegue enxergar benefícios positivos da diversidade dentro de equipes, não necessariamente da mesma organização? Em que sentido isso pode ser aplicado na expatriação?	Kim (1998), Nonaka e Takeuchi (1995), Antonello (2011)
Caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas.	Cursos treinamentos	24. A empresa oferece cursos ou treinamentos que são específicos para expatriação e contribuem para tal?	Lave; Wenger (1991), Bennetts (1998), Antonello (2011)

(conclusão)

Analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação.			
Analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação.	Informal	25. Já participou de cursos de pós-graduação ou outros cursos afins? Algo relacionado à internacionalização de empresas, que contemplasse a expatriação? 26. Você teve a experiência de colocar em prática alguma teoria antes estudada? Algo relacionado à expatriação?	Kim (1998), Nonaka e Takeuchi (1995), Antonello (2011)
	Aprendizagem pela articulação da teoria e prática	27. O aprendizado em cursos formais proporcionou alguma melhora na capacidade de articular seus pensamentos, principalmente quando você estava no processo de expatriação e tinha as diferenças culturais para lidar?	Lave; Wenger (1991), Wenger (1998), Weick e Westley (2004), Antonello (2011)
Caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas. Analisar os resultados de aprendizagem em uma expatriação no âmbito do funcionário e da organização.	Expatriação e Resultados de Aprendizagem	28. Como a expatriação contribuiu para a organização? 29. Como ocorre o processo de expatriação na sua organização? 30. Como os funcionários são preparados para serem expatriados? Com relação à língua, cultura, família.... Como você descreveria o sistema de gestão de pessoas ou as estratégias utilizadas por este setor na sua expatriação? 31. Diante da aprendizagem formal e informal, quais seriam os resultados de uma expatriação que você considera mais importantes para o indivíduo e para a organização? Por quê? 32. Quando você retornou, como foi seu processo de repatriação na organização? 33. Você beneficiou-se da expatriação para alguma conquista na sua carreira? Fale sobre isso. 34. Como você transmitiu os conhecimentos que havia adquirido no período da expatriação para a organização? 35. O que você considera de mais marcante tenha ficado em termos de aprendizagem do seu período de expatriação?	Nonaka e Takeuchi (1995), Antonello (2011), Chiva, Ghauri e Alegre (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à integração dos objetivos específicos desta pesquisa com as categorias e subcategorias de análise dispostas no Quadro 1 e com o roteiro proposto para as entrevistas, disposto do Quadro 3, pode-se agrupar da seguinte maneira: as 12 categorias dispostas no trabalho de Antonello (2011), as quais são: Experiência anterior e transferência extraprofissional, Experienciar, Reflexão, Autoanálise, Observação – modelos, *Feedback*, Mudança de Perspectiva, Mentoria e Tutoria, Interação e Colaboração, Cursos e

Treinamentos, Informal e Aprendizagem pela Articulação da Teoria e Prática, estão alocadas de maneira a responder o objetivo específico que segue: analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação. E as categorias Introdução e Apresentação ao Tema, *Feedback*, Mudança de Perspectiva, Mentoria e Tutoria, Interação e Colaboração, Cursos e Treinamentos e Expatriação e Resultados da Aprendizagem, estão alocadas para responder ao objetivo caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas.

Já a última categoria Expatriação e Resultados da Aprendizagem, que diz respeito ao cruzamento das questões de aprendizagem organizacional e expatriação, pretendeu responder ao objetivo de caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas, descrevendo como os funcionários são preparados pela organização para sua expatriação e analisar os resultados de aprendizagem em uma expatriação no âmbito do funcionário e da organização.

Bardin (2011) salienta que há várias maneiras de fazer uma entrevista. Entretanto, seja qual for o “caso” e a técnica escolhida, devem ser registradas e integralmente transcritas (incluindo hesitações, silêncio, risos, bem como estímulos do entrevistador). As entrevistas ocorreram mediante agendamento prévio com os entrevistados e ocorreram de duas maneiras: (i) presencialmente em algumas empresas e (ii) através da utilização do *Skype*, com vídeo e áudio em outras. Para o chamado entrevistado E4, em função da dificuldade de ajuste de horário entre ele e o pesquisador e pelas quatro tentativas falhas de comunicação, optou-se pelas respostas enviadas e recebidas via e-mail. Por esse motivo, ele não consta na listagem do Quadro 4. Com o intuito de chegar a uma maior quantidade de particularidades nas respostas do Entrevistado E4, foi solicitado a ele que, na medida do possível, apresentasse uma riqueza de detalhes em cada uma das respostas. Observou-se, porém, que essa riqueza de detalhes aconteceu em maior volume no bloco final, onde ele foi questionado sobre as questões da relação efetiva entre a aprendizagem organizacional e a expatriação. Constatou-se que as respostas foram suficientes para entender as atividades do expatriado.

As entrevistas foram gravadas no momento da sua realização e posteriormente foram transcritas pelo pesquisador. Yin (2010) comenta que o uso de dispositivos de gravação é uma questão de preferência do pesquisador, sendo que ele deve obter a permissão do entrevistado para tal ato e deve ter total conhecimento sobre o dispositivo para que esse não seja um incômodo no momento da realização da entrevista. A relação dos tempos de entrevista e seus métodos com cada respondente podem ser visualizados no Quadro 4.

Quadro 4 - Tempos e métodos utilizados nas entrevistas

Entrevistado	Tempo de duração da entrevista (arredondamento)	Método
E 1	49 minutos	Presencial
E 2	44 minutos	Presencial
E 3	49 minutos	Presencial
E 5	45 minutos	<i>Skype</i>
E 6	45 minutos	<i>Skype</i>
E 7	51 minutos	Presencial
E 8	47 minutos	Presencial
E 9	52 minutos	Presencial
E 10	48 minutos	Presencial
E 11	43 minutos	Presencial
E 12	1 hora e 5 minutos	Presencial

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Observação direta

Yin (2010) define que a observação direta pode variar de atividades de coleta de dados formais a informais. De maneira formal, o pesquisador pode ser solicitado a investigar a ocorrência de determinados tipos de comportamento durante alguns períodos de tempo e isso pode envolver a observação de reuniões, trabalho em fábrica, entre outros. No modo informal, a observação direta pode acontecer durante a visita a campo, incluindo situações em que outras fontes de informação, como as entrevistas, podem estar sendo coletadas. Dessa forma, o propósito da observação é proporcionar informação adicional sobre o tópico estudado.

Em estudos de caso qualitativos, a técnica de observação é frequentemente combinada com a entrevista (GODOY, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008; MALHOTRA, 2011). Na observação direta, de maneira não participante, Godoy (2006) e Yin (2010) destacam que é uma técnica que inclui as observações realizadas durante visitas e observações na própria realização das entrevistas. Também é considerado importante destacar que, como o estudo de caso deve ocorrer no ambiente natural do “caso”, isso cria uma oportunidade para as observações diretas e é frequentemente útil para proporcionar informações adicionais sobre o tópico estudado (YIN, 2010).

Diehl e Tatim (2004) utilizam-se de critérios para classificar o tipo de observação. Dentre os critérios abordados pelos autores, os que são utilizados nesta pesquisa correspondem ao: (i) meio; (ii) não-participante (pesquisador-observador); (iii) individual (apenas um observador) e (iv) de campo (feita na vida real). Dessa forma, as observações deram-se nas empresas, nos seus processos passíveis de análise e levaram em consideração as possibilidades de observação proporcionadas pelas empresas e a observação no momento das

entrevistas.

Godoy (2006) e Yin (2010) afirmam que a observação direta, de maneira não participante, inclui as observações realizadas durante visitas as empresas selecionadas para o estudo e as observações na própria realização das entrevistas. Ainda, foi solicitada às empresas a oportunidade de participação em reuniões que dissessem respeito aos projetos das subsidiárias no exterior. Porém, apenas a empresa D disponibilizou essa opção, por tratar-se de informações estratégicas das empresas. Também, de forma a esclarecer os objetivos da pesquisa, foram feitas visitas prévias às entrevistas nas empresas A, B e D, a fim de coletar materiais institucionais e observar o dia a dia de cada uma das organizações envolvidas, mais especificamente os setores de Exportação e Importação e Recursos Humanos.

Nas empresas A e B as visitas ocorreram com o propósito do agendamento das entrevistas. Já na empresa D, o pesquisador teve uma maior abertura para o agendamento das entrevistas e a sua realização. Ainda, lhe foi permitido participar de duas reuniões de diretoria a respeito da implantação da subsidiária no México, a qual foi implantada em 2015.

As observações que foram realizadas durante a entrevista, como palavras utilizadas pelos respondentes da pesquisa, expressões que demonstram maior ênfase sobre determinado assunto, desconforto gerado pela conversa, assim como possíveis detalhes formadores das percepções dos entrevistados, que se sobressaíram e serviram de apoio para a análise dos dados, estão relacionadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Roteiro de observação

Itens observados	Local/momento da observação	Autores de Base
Tipos de palavras utilizadas Opiniões e percepções fornecidas informalmente Conversas paralelas e expressões com maior ênfase	Entrevistas e visitas	Argyris e Schön (1996) Dutra (2002) Antonello (2011)
Contextualização das expatriações Atividades extras Processos internos de gestão de pessoas	Visitas e documentos	Dutra (2002) Tanure et al. (2007) Cavusgil et al. (2010)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.3 Pesquisa de documentos

Para Gil (2012), outra fonte importante nos estudos de caso é a análise documental, pois é ela que torna possível a obtenção de informações referentes à estrutura e à organização das empresas. Para a pesquisa documental, definida como aquela que se utiliza de material interno da organização, foram analisados documentos institucionais, revistas, catálogos, registros estatísticos e site das empresas. O uso mais importante dos documentos é para

atestar e aumentar a evidência de outras fontes (YIN, 2010).

Os documentos citados anteriormente e outros tipos de documentos estão disponíveis por meio das buscas na internet e são úteis mesmo que não sejam sempre precisos (Yin, 2010). Cabe salientar que o autor menciona que devem ser utilizados com cautela, para não serem aceitos como registros literais das ações que acontecem nas organizações, mas sim para colaborar no aumento da evidência de outras fontes.

O objetivo da análise de documentos foi complementar a coleta de dados, pois, conforme descreve Bardin (2000), essa análise busca representar de outro modo as informações. Ainda, busca armazená-las sob uma forma variável e facilitar o acesso ao observador. O uso da análise de documentos é vantajoso, pois contém informações estáveis que não dependem de uma forma específica de coleta. Esse tipo de análise deve ser realizado cuidadosamente para evitar a utilização de informações não precisas ou em discordância com a realidade. Contudo, quando utilizadas de forma correta, trazem uma vantagem ao estudo que é um aumento na confiança dos dados levantados com outros instrumentos (EISENHARDT, 1989).

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise de documentos das empresas participantes como uma fonte de informações que posteriormente faz parte da triangulação de dados. Esse tipo de informação pode tomar várias formas e deve ser o objeto de planos de coleta de dados (YIN, 2010). O plano de coleta de dados desta pesquisa está referenciado como a realização das entrevistas, conforme Quadro 3, o roteiro de observação, contemplado no Quadro 5 e, ainda, a análise documental, descrita no Quadro 6, a seguir. Esses documentos compreendem sites, manuais de conduta e ética, relatórios financeiros e balancetes, contratos, memorandos, revistas, documentos administrativos, correspondências eletrônicas, calendários e anotações.

Quadro 6 – Pesquisa de documentos

Documento	Justificativa de avaliação
Sites	Conhecer as empresas estudadas, seu histórico, unidades e produtos.
Manuais de conduta e ética	Conhecer as indicações que os funcionários recebem ao iniciar o trabalho na empresa, bem como questões de gestão de pessoas.
Relatórios financeiros e balancetes, documentos administrativos	Entender o quanto representam as exportações para o faturamento da empresa e, com isso, reforçar a importância das subsidiárias no exterior e em manter funcionários expatriados; Verificar gastos com folhas de pagamentos.
Contratos, e-mails e memorandos	Visualizar como ocorrem as negociações internacionais das empresas e a comunicação entre empresa e seus <i>stakeholders</i> .
Revistas, calendários e anotações	Verificar como ocorrem o planejamento das ações de internacionalização, preparo de funcionários para o exterior e comunicação da empresa para com seu público-alvo no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora.

Já o Quadro 7 descreve os materiais documentais pesquisados por empresa. Ou seja, que documentos o pesquisador conseguiu verificar em cada organização.

Quadro 7 - Material documental pesquisado de cada empresa

Empresa	A	B	C	D	E
Material					
Site	X	X	X	X	X
Manuais de Conduta e Ética	X	X	X	X	X
Relatórios Financeiros e Balancetes, Documentos Administrativos				X	
Contratos, E-mails e Memorandos		X	X	X	
Revistas, Calendários e Anotações				X	X

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Considerada na Figura 2 dos procedimentos para realização da pesquisa de estudo de caso de Yin (2010) como a etapa ou fase 5, a análise de dados consiste no exame, categorização, tabulação, no teste ou nas evidências recombinadas de outra forma de fontes de informação para tirar conclusões baseadas empiricamente. Para Bardin (2011), a interpretação dos dados é a principal etapa de um projeto de pesquisa.

Ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador possui uma série de textos (materiais provenientes de documentos e/ou das entrevistas). Diehl e Tatim (2004) definem que a contagem da frequência dos fenômenos e a identificação de uma relação entre eles, provenientes da análise desses textos e com interpretação de alguns dados, é chamada de análise de conteúdo.

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, a qual, segundo Bardin (2011) apresenta-se como um conjunto de técnicas de comunicação e análise, que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. A análise de conteúdo é considerada uma forma de tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

Os procedimentos sistemáticos da análise do conteúdo das mensagens das entrevistas deram-se através da sistematização da leitura das transcrições, além de uma atitude interpretativa, indicada por Bardin (2011) como presente nesse tipo de análise. Primeiramente, ocorre uma análise temática, na qual se divide o texto em temas principais,

revelados pelas categorias que estão sendo analisadas. Após, revelam-se as características associadas ao tema central, ou seja, são revelados extratos das falas dos entrevistados que caracterizam o tema central de investigação e extraem-se seus significados. O terceiro passo é a análise sequencial, no qual são inseridas sequências, por exemplo, de introdução e fechamento do tema. Neste trabalho, a análise sequencial está representada pela introdução de questões sobre o tema e sobre a relação entre os temas aprendizagem organizacional e expatriação. Por fim, tem-se a análise da entrevista através da “maneira de dizer” de cada entrevistado, através do seu estilo, fato que pode aprofundar a análise.

As categorias de análise sobre aprendizagem organizacional são provenientes do trabalho de Antonello (2011). Além dessas categorias, uma introdução e apresentação do tema foi feita inicialmente. Ao final, foram confrontados os temas Aprendizagem Organizacional e Expatriação, como uma nova categoria de análise em função dos objetivos da pesquisa, conforme disposto no Quadro 8. Esse quadro também demonstra as técnicas de coleta de dados utilizada em cada categoria. Como pode ser observado, em todas as categorias de análise são utilizadas as técnicas de entrevista em profundidade. Para as categorias reflexão, autoanálise, observação/modelos, mudança de perspectiva, interação e colaboração e expatriação e resultados da aprendizagem, contemplou-se a técnica de observação direta. Adicionalmente, nas categorias *Feedback*, avaliação contínua e crítica, Mentoria e Tutoria, Cursos e treinamentos, Aprendizagem informal e formal e Expatriação e Resultados da Aprendizagem, foi utilizada a técnica de análise de documentos.

Quadro 8 - Categorias de análise definidas *a priori*

Categoria de análise	Técnicas de coleta de dados utilizadas		
	Entrevista em profundidade	Observação Direta	Análise de Documentos
Experiência anterior e transferência extraprofissional	X		
Experienciar	X		
Reflexão	X	X	
Autoanálise	X	X	
Observação – modelos	X	X	
<i>Feedback</i>	X		X
Mudança de perspectiva	X	X	
Mentoria e tutoria	X		X
Interação e colaboração	X	X	
Cursos e treinamentos	X		X
Informal	X		X
Aprendizagem pela articulação da teoria e prática	X		
Expatriação e Resultados da Aprendizagem	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora.

O último estágio utilizado por Yin (2010) na Figura 2 dos procedimentos para realização da pesquisa de estudo de caso, considerada etapa ou fase 6, é o compartilhamento do estudo de caso. Neste estudo, a etapa 6 fica representada por esta dissertação de mestrado, a qual revela os proventos finais da contribuição dos processos de aprendizagem para os resultados da expatriação.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Detalhado o método utilizado no estudo, neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da triangulação entre as entrevistas; a observação direta e os dados provenientes da análise documental. Ainda, por meio da análise das entrevistas, foram verificados padrões recorrentes nos relatos dos indivíduos que puderam ser agrupados e explicados à luz da teoria estudada. Para Flick (2009), a interpretação de dados é o que garante a validade de uma pesquisa qualitativa. As definições das unidades de análise foram selecionadas para cumprir os propósitos da pesquisa, considerando estudo de casos múltiplos, que são aqueles que estudam conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno (GIL, 2010).

Através da retomada do objetivo geral, que foi analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional, e dos objetivos específicos: caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas; analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação e analisar os resultados de aprendizagem em uma expatriação no âmbito do funcionário e da organização, detalha-se, a seguir, a apresentação dos resultados pelas categorias de análise em forma de seções: introdução e apresentação do tema, reflexão, autoanálise, observação/modelos, *feedback*, mudança de perspectiva, mentoria e tutoria, interação e colaboração, cursos e treinamentos, informal, aprendizagem pela articulação entre teoria e prática, experiência anterior e transferência extraprofissional, experienciar e expatriação e resultados da aprendizagem. Logo após, trazem-se as alterações do esquema conceitual identificado na pesquisa e a discussão dos resultados.

4.1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EXPATRIAÇÃO AO ENTREVISTADO

A seção nomeada como Introdução e Apresentação do Tema teve o intuito de apresentar o entrevistado aos temas aprendizagem organizacional e expatriação, com o resgate do que ele entendia pelos conceitos de aprendizagem, aprendizagem organizacional, diferenças nos processos formais e informais de aprendizagem e expatriação. Para Antonello (2007), as teorias baseadas em práticas ressaltam que a aprendizagem não pode ser considerada somente como um processo individual. Esse conceito justifica o fato de ter-se questionado aos entrevistados, inicialmente, quanto às suas perspectivas de aprendizagem

(apenas) e de aprendizagem organizacional, tendo em vista que a aprendizagem é compreendida pelo emergir de interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares. Os entrevistados E5 e E11 elucidaram esse aspecto da literatura ao explorar as oportunidades dos indivíduos em aprender no seu cotidiano, conforme pode ser visualizado nos extratos a seguir.

Aprendizagem é tudo que o indivíduo consegue absorver das experiências que ele tem [...] ao longo da vida, sejam elas profissionais, pessoais, das mais diferentes áreas em que a pessoa está inserida. Acho que sempre tem uma coisa a aprender, agora, transformar em aprendizagem é outra coisa. Na minha visão a pessoa, ela tem que absorver tudo aquilo que ela é exposta em termos de oportunidades de aprendizado. A gente tem muitas oportunidades para aprender alguma coisa, mas não significa que ao ser exposto a uma oportunidade de aprendizado a gente vai aprender de fato. E5 (*Empresa Metalmecânica*)

Relaciono a aprendizagem ao meu dia a dia administrativo. Total, porque eu não tive quase nada comercial, então foi toda a parte administrativa. E eu sempre tinha sido comercial, tive que aprender toda parte administrativa. E11 (*Empresa Calçadista*)

Para Camillis e Antonello (2010), a aprendizagem organizacional tem ênfase na perspectiva cultural da organização. A cultura é apresentada como um mecanismo de construção de significado que guia e forma os valores, os comportamentos e as atitudes dos funcionários. São de acordo com os valores que os comportamentos fluem e eles podem influenciar os processos de aprendizagem positiva ou negativamente. Para o entrevistado E5, a aprendizagem organizacional acontece dentro do ambiente da organização e esta, por sua vez, está inserida em um ambiente de negócio. O ambiente da empresa permite que ocorra a aprendizagem organizacional, pois ela é resultado daquilo que a empresa possui enquanto valores, filosofia e cultura, disseminados no seu ambiente. O entrevistado E7 relata a aprendizagem como um ganho de informação e a forma com a qual ele utilizará essa informação, seguirá os valores e a cultura da organização. E, ainda, o E12 traz o conceito de aprendizagem relacionado à ação e sob o ponto de vista de relacionar-se com outras pessoas. Ao estar em um país diferente da sua origem, necessitar-se-á trabalhar em um ambiente empresarial completamente diferente, o que influenciará a cultura da organização no exterior.

A aprendizagem organizacional, no meu ponto de vista, ela acontece no âmbito da empresa e ela é resultado da cultura que essa empresa tem, sua filosofia, os valores, né, dentro do ambiente que ela tá inserida, dentro do seu ambiente de negócio. E5 (*Empresa Metalmecânica*)

Aprendizagem, aprendizado, é o ganho de informação, o que a pessoa recebe de informação, capta e trabalha de acordo com os valores e cultura da organização [...]. E7 (*Empresa Moveleira*)

Eu acho que é exatamente relacionado a fazer [...]. Essa experiência (expatriação) foi um aprendizado, mas lá era uma outra estrutura, outra cultura de empresa, então a primeira coisa que tu aprende no exterior é conseguir se relacionar com as outras pessoas [...] que tem uma cultura de empresa e uma forma de pensar bem diferente, [...] porque depois processos e montar uma empresa, com suas burocracias e coisas não é muito difícil. E12 (*Empresa Calçadista*)

Para que a aprendizagem organizacional aconteça, são necessários elementos formais e informais. O processo de aprendizagem informal é definido como um subproduto de algumas atividades, como cumprimento de tarefas, interação interpessoal, perceber a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, ou até mesmo da aprendizagem formal, e pode ser deliberadamente encorajada por uma organização ou também pode ocorrer mesmo que o ambiente não seja altamente propício para tal (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010). Dessa forma, quando os entrevistados relatam que os conceitos de aprendizagem formal e informal estão atrelados à formalização ou não de cursos e treinamentos, pode-se perceber que existe uma consonância entre eles e os conceitos da literatura, conforme extratos a seguir.

O entrevistado E4 retrata o conceito de aprendizagem informal como uma aprendizagem que emerge de atividades do cotidiano do funcionário dentro da organização e ao relacionar-se com outras pessoas. Quando se deu o agendamento da entrevista com o responsável do setor, em visita à empresa B, pode-se perceber que a relação entre os funcionários pode gerar uma aprendizagem, pois existiram várias trocas de informações e um contato informal para que se acertassem os detalhes das entrevistas.

A forma como o entrevistado E5 enxerga a diferença entre a aprendizagem formal e informal é através da distinção entre os processos institucionalizados que caracterizam a aprendizagem formal e os contextos do indivíduo, tais como empresa e família, como sendo os propiciadores da aprendizagem de cunho informal. Já o entrevistado E7 apenas salienta a questão do estabelecimento de regras para a aprendizagem formal, no sentido de formalidades, fato que não ocorre para a aprendizagem informal. O entrevistado E8 cita a aprendizagem formal e informal como sendo algo diário, encontrada nas relações profissionais e pessoais a que o indivíduo é exposto todos os dias ao estar expatriado. E o entrevistado E10 faz a distinção entre as duas como a relação entre a teoria e a prática.

A aprendizagem informal é aquela adquirida com base em experiências reais no campo de trabalho e através do relacionamento com outras pessoas. E4 (*Empresa Metalmeccânica*)

[...] o processo formal de aprendizagem é aquele que [...] acontece dentro de um ambiente público ou privado, porém, de instituição de ensino e o processo informal é aquele que se dá fora desse ambiente, das mais variadas oportunidades do dia a dia,

seja na própria casa do indivíduo, seja na empresa, seja na sociedade onde essa pessoa tiver inserida. E5 (*Empresa Metalmecânica*)

[...] formal quando tem regras, quando têm normativas, tanto pra quem vai passar as informações, quanto pra quem vai receber. E o informal quando não tem nenhum, [...] nenhum regulamento. E7 (*Empresa Moveleira*)

Então, elas (aprendizagem formal e informal) e o aprendizado é diário, porque todo dia é coisa nova, todo dia são pessoas novas, são situações novas, e tanto do lado pessoal quanto do profissional. Tá fora, tem que cortar cabelo, tem que saber como diz isso, sabe. Tu tem que, sei lá, comprar uma roupa, tu tem que saber se expressar vê seu ponto e assim tu vai crescendo, contato com pessoas, o que fazer e o que não fazer e no ramo profissional a mesma coisa, lido com funcionários, novos clientes, cada um tem o seu jeito né. E8 (*Empresa Moveleira*)

Eu entendo no sentido de que, para mim, um é teórico e um é prático. E10 (*Empresa Moveleira*)

Com relação à expatriação e a internacionalização de negócios das empresas, com base na aquisição de conhecimento do mercado e aprendizagem, para Johanson e Vahlne (1977), o próprio conceito de processo de aprendizagem organizacional não está claramente definido, pois os autores afirmam que o conhecimento sobre o mercado externo é adquirido gradualmente via uma aprendizagem que o indivíduo experiencia, ao conduzir negócios em outras partes do mundo. Assim, trata-se de um conhecimento tácito que depende dos indivíduos participantes dessa atividade. Cabe ressaltar que o aprendizado em uma organização é uma questão central proposta pelos autores, os quais reconhecem a importância da aprendizagem no contexto organizacional. A aprendizagem organizacional dependerá não apenas da experiência individual, mas também das interações mantidas pelo indivíduo na organização e com a organização. Quando o pesquisador foi oportunizado a participar das duas reuniões na empresa D, as quais trataram da implantação de uma nova unidade no México, ele pode perceber que o indivíduo que já havia passado pela experiência da expatriação em outro país conseguia demonstrar aos diretores algumas particularidades da operação. Suas opiniões e percepções com relação ao mercado e às estratégias de internacionalização foram discutidas na reunião, fato que a aprendizagem oriunda da experiência proporcionou ao momento.

Conforme retrata Prange (2001), é importante retomar que o conceito de aprendizagem organizacional visa aumentar e fortalecer o conhecimento das organizações e, com isso, elas tornam-se mais aptas a enfrentarem os desafios globais. Almeida et al. (2007) ressaltam que é necessária uma atividade contínua em mercados externos, principalmente com envolvimento e movimentação de fatores de produção e humanos para que ocorram processos de internacionalização. Os entrevistados E1 e E9, ao serem questionados sobre os conceitos

de aprendizagem e expatriação, elucidam o exposto, ao referirem-se que a atividade empresarial em contextos de mercados globais tendem a gerar um conhecimento, mesmo que ele seja resultado de uma construção e vivência no país estrangeiro. É essa aprendizagem em mercados globais que gera resultados para os processos de internacionalização e para a operacionalização de unidades no exterior. Com isso, a empresa-mãe beneficia-se em diversos sentidos, tais como abertura de novos mercados, acesso à tecnologia e capacitação da sua mão-de-obra.

Quando a empresa começou a namorar esse projeto, que vem de muitos anos né [...] eu participei de uma primeira tentativa, uma primeira aproximação com uma outra empresa [...], então já naquela época eu fiquei um ano neste projeto e acabou não dando certo por questões de viabilidade do projeto. Então quando eu tive contato com, eu estive lá inclusive a primeira vez, depois o pessoal veio pra cá, eu tinha mais ou menos uma noção como era se relacionar com pessoas desse país. [...] 7 ou 8 anos depois a empresa retomou o assunto, encontrou uma outra empresa disposta, interessada em construir uma empresa, um novo empreendimento e aí eu já tinha conhecimento. E1 (*Empresa Metalmecânica*)

Na verdade eu aprendi muito lá, foram feitos novos passos, tanto por minha parte, enfim, todas as pessoas que estiveram na empresa, em busca dos melhores caminhos para empresa caminhar por si só na Guatemala. [...] eu acho que com a nossa aprendizagem né, a oportunidade que tivemos lá, a empresa conseguiu ter um crescimento porque, ou seja nossos olhos, era nossa maneira de aprender como, qual era a melhor maneira da empresa operar na América Central. Então foram feitos vários passos desde o início de 2008 e até agora [...] a gente trouxe essas informações para a empresa, pra direção, [...] todos colaboradores que tiveram lá [...], acho que isso ajuda muito [...] o conhecimento. E9 (*Empresa Moveleira*)

Outro expatriado que relacionou a expatriação ao conhecimento e aprendizagem foi o entrevistado E7. Ele menciona a expatriação como uma forma de condução dos conhecimentos da empresa para o exterior através de uma pessoa. No exterior, essa pessoa irá trabalhar com os conhecimentos que adquiriu na empresa-mãe. Ou seja, acontecerá uma troca de conhecimento entre as subsidiárias, intermediada pelo indivíduo expatriado.

Expatriação? É usar uma pessoa da empresa que tá num mercado nacional, no caso, e levar [...] essa pessoa, levar os conhecimentos da empresa para o exterior. Então essa pessoa vai trabalhar no exterior com as ideias, com todo o conhecimento que ele teve aqui no mercado nacional, país de origem. E7 (*Empresa Moveleira*)

Já os entrevistados E4 e E12 trataram o conceito de expatriação conforme Dutra (2002), que o menciona como uma forma de movimentação de pessoas:

É o processo que envolve a transferência de uma pessoa para o exterior. E4 (*Empresa Metalmecânica*)

Eu acho que é ser, resumidamente, ser transferido para um outro país, por trabalho. [...] Tu tá numa posição, surge uma oportunidade, e aí te fazem o convite. Aí tu pensa, pensa, pensa e acaba aceitando. Então assim, é ser transferido, para mim expatriado, é transferido por trabalho. [...] O meu contrato foi de um ano. Então eu recebi o convite pra ir um ano pra fazer o *start-up* da nova empresa, e aí quando chegou ao final do ano, veio o convite para ficar por tempo indeterminado. [...] E12
(*Empresa Calçadista*)

A respeito da introdução e apresentação do tema, o que mais esteve presente entre os relatos é que a expatriação é realmente vista como uma transferência de conhecimentos junto ao indivíduo, pois este será responsável por tentar manter alguns aspectos da empresa-mãe, tais como forma de negociação e relacionamento pessoal, na subsidiária no exterior. Outro ponto presente entre os entrevistados foi conseguir discernir a aprendizagem formal da informal, interpretando a aprendizagem informal como uma relação de experienciar fatos e momentos do cotidiano e a aprendizagem formal como algo institucionalizado. Sobre os processos de expatriação, percebeu-se uma diversidade entre os tempos de contrato dos expatriados nas organizações. Os entrevistados da empresa A retrataram 2 anos como a período inicial do contrato. Os das empresas B e C relataram que foram expatriados sem um tempo definido de contrato, inicialmente. E os entrevistados das empresas D e E colocaram um ano como sendo o período inicial para o contrato de expatriação. Em alguns casos, percebe-se que o tempo de expatriação foi maior que o previsto pelo contrato. Esse fato tende a revelar que os resultados da expatriação tanto para o indivíduo (gostar de estar expatriado e conduzir uma empresa no exterior) quanto para a organização (confiança no trabalho do expatriado) foram satisfatórios e proporcionaram renovações nos contratos.

4.2 REFLEXÃO

A categoria Reflexão objetivou trabalhar a reflexão sobre a ação, reflexão coletiva e reflexão oriunda de alguma situação de fracasso. Para Ruas et al. (2005), a aprendizagem organizacional deriva de um processo contínuo de apropriação e criação de conhecimentos novos, os quais podem se dar em níveis individuais, coletivos e organizacionais. O contexto organizacional pode envolver processos formais e informais de aprendizagem, embasados em uma dinâmica de reflexão e ação sobre diversas situações – problemáticas ou não. Dessa forma, ao pensar-se como os processos de aprendizagem podem gerar conhecimentos e, no contexto do mercado externo, como a expatriação pode contribuir para os processos de aprendizagem, observam-se alguns extratos que elucidam a importância da reflexão.

O processo de aprendizagem, quando tu tá numa fase dessas (expatriação), ele se dá através de muita reflexão em torno do que tá acontecendo e vai de muita motivação para buscar saída daquela situação. E esse processo todo faz com que a maioria das pessoas não só reflitam, como também busquem ações para sair dessa situação e busquem uma impulsão pra [...] atingir outros objetivos. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

Na verdade não números, mas situações mercadológicas que tivemos que nos adaptar, uma nova realidade (no exterior), a realidade atual naquele momento da expatriação, que era diferente do que nós tínhamos planejado. [...] não digo que seja comum a reflexão em equipe, mas são provocadas bastante discussões e sempre existe espaço pra essa reflexão. [...] Às vezes, quando aconteceu algo negativo analisamos o que poderia ter sido feito e se nós tivéssemos feito diferente qual teria sido o resultado. E7 (*Empresa Moveleira*)

Tem que ter a chave de liga e desliga muito forte na tua cabeça, para pensar no processo de expatriação. E3 (*Empresa Metalmeccânica*)

Kim (1998) coloca que os indivíduos oportunizados a aprender de diferentes formas, quando vivenciam eventos do dia a dia, encontram na reflexão uma forma de avaliar as experiências e, assim, constroem um conceito de aprendizagem. Antes disso, Kolb (1984) afirmava que a experiência concreta está relacionada ao que ocorre quando a pessoa depara-se com uma nova vivência. Dessa forma, a reflexão acontece quando o indivíduo observa a nova situação e usa o pensamento crítico, passando a observar o que é importante para si. Então, utiliza-se da reflexão para transformar a experiência em aprendizagem. O entrevistado E7 relata que a reflexão lhe oportunizou pensar antes de agir. Mesmo após alguma situação negativa vivenciada pelo indivíduo, coube a reflexão justamente para filtrar o que é importante para si e para, através de um pensamento mais crítico, rever o que poderia ter sido feito. E o entrevistado E1 traz a relação da reflexão como uma avaliação das experiências pelas quais o expatriado será oportunizado a passar, destacando o fato de algumas serem mais fáceis de adaptar-se e outras, em contrapartida, menos.

A reflexão é uma forma de não sair fazendo coisas de maneira precipitada. Então, o importante é sempre analisar as situações e ver... Muitas dessas análises acabam mudando de postura, de ideias. E refletir sobre algo que deu errado é positivo porque aí, depois do caso né, do acontecido, veem-se posições diferentes [...] depois da análise do fracasso, no ocorrido, se vê que nós poderíamos ter feito ações diferentes das tomadas naquele momento. E7 (*Empresa Moveleira*)

A gente tem que pensar, avaliar bem a situação, tem a questão da família, mas acho que dificilmente eu deixo passar uma oportunidade [...], e tem oportunidades mais fáceis de se adaptar e mais difíceis, mas normalmente a gente encara o desafio. Então como eu sempre fiz aqui na empresa, eu aceitei. E1 (*Empresa Metalmeccânica*)

A reflexão pode ser executada sistematicamente e em momentos informais:

Geralmente a gente sentava e conversava [...] os dois responsáveis que era eu e mais uma pessoa, para ver das possibilidades, uma logística melhor, mais efetiva, enfim, a gente conversava informalmente, mais que formalmente, era mais fora do trabalho, final de semana. E10 (*Empresa Moveleira*)

[...] de forma contínua e inclusive isso faz parte da metodologia da nossa empresa. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

Quanto à análise da reflexão, da estrutura que a empresa disponibiliza para reflexão em equipe e do valor da reflexão no desenvolvimento pessoal e profissional, o fato de os entrevistados terem sido questionados sobre terem ou não vivenciado uma situação de extrema dificuldade na vida profissional, levou-os a refletir o quanto eles aprenderam com essa experiência negativa. Ainda, os fez refletir como transformar essa situação em algo positivo para suas carreiras e como lidar com a mesma situação ou situações parecidas em outros momentos da sua vida profissional. Além disso, observou-se que cinco deles elencaram a palavra “extrema” como sendo muito forte para suas experiências. Portanto, seria mais conveniente tratar apenas de uma dificuldade profissional, mas não extrema. As situações relatadas tinham relação com seus processos de expatriação e, principalmente, com seu período de adaptação na missão no exterior.

4.3 AUTOANÁLISE

Os processos de aprendizagem não podem ser considerados apenas como um processo simples de aquisição de conhecimento. Em muitas situações do dia a dia organizacional e individual, entende-se que é difícil mensurar o que se aprende. Antonello e Godoy (2010), ao trazerem as características do entendimento da aprendizagem organizacional, mencionam em uma delas, que a aprendizagem pode ter efeitos positivos ou negativos. Dessa forma, consegue-se visualizar as características dos indivíduos e daquilo que eles aprendem como algo bom ou ruim.

A categoria de análise intitulada Autoanálise abordou, junto aos entrevistados, questões a respeito do reconhecimento de forças e fraquezas no alcance dos objetivos e metas da organização, bem como o reconhecimento da importância de buscar aprendizado naquilo que eles não se sentem completamente competentes para desenvolver dentro da organização. O reconhecimento de forças e fraquezas do indivíduo e, principalmente, das dificuldades em trabalhar suas fraquezas depende de pessoa para pessoa, como pode ser observado nos trechos das entrevistas a seguir. Por exemplo, o entrevistado E5 retratou a capacidade de resiliência como uma fraqueza que ele possui. Ao mesmo tempo, considera importante indivíduos

expatriados a possuírem, pois eles estão mais vulneráveis a decepções profissionais e pessoais, justamente por trabalharem com menor apoio do que indivíduos que ainda estão no país da empresa-mãe. E o entrevistado E1, por sua vez, destaca que a iniciativa de preparo e de aprimorar as forças de um indivíduo devem partir dele próprio e das suas atitudes, o que também acaba por tornar o momento da chegada ao país estrangeiro mais ameno e tranquilo.

Eu diria que as minhas forças, elas são relacionadas ao perfil de trabalho que eu adoto, que é um perfil proativo, de muito trabalho e de exemplo acima de tudo. [...] eu procuro desenvolver uma liderança que [...] cobra, mas que dá o exemplo e que também reconhece as coisas boas que acontecem. [...]. Por outro lado, a minha maior fraqueza é a capacidade de resiliência que é necessária pra qualquer indivíduo [...], mas especialmente para aquele indivíduo que tá inserido num contexto, como o nosso aqui, de África, aonde você requer paciência acima de tudo, porque as coisas aqui acontecem muito devagar, elas fogem ao âmbito natural de diferença de cultura. Você está em outro país, é natural que você tenha um cultura diferente, elas se comportam de maneira diferente [...]. E eu já sou um cara que nunca teve muita paciência, então eu também estou aprendendo aqui a ser mais paciente, a entender e aceitar que a roda gira um pouco mais devagar, ela é mais lenta, e esse é o meu maior desafio, minha maior fraqueza [...], porque da maneira que a empresa opera, ela cria uma série de obstáculos, visando acelerar o processo [...]. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

Quando cheguei lá, [...], depende de como cada pessoa encara, como cada pessoa se prepara e eu sempre fui um cara curioso. O que eu fiz, eu comecei a estudar, eu gosto de ler, eu sou curioso, eu comecei, eu li livros, vi filmes, pesquisei na internet, enfim, isso é fácil de fazer e não toma muito tempo, me atualizei na questão cultural, [...], o que precisa saber sobre o país, a língua que o povo fala, qual a religião do pessoal, quantas pessoas tem, li geografia, sistema político, [...] como eu tinha uma noção ficou mais fácil de entender, então me preparei, olhei com carinho, [...] então quando eu cheguei lá na verdade, eu não tive tanta surpresa, agora as pessoas que foram pela primeira vez, por mais treinamento e orientação e preparação, fica mais difícil. E1 (*Empresa Metalmeccânica*)

A autoanálise também foi considerada como fonte de criação e disseminação do conhecimento. Os entrevistados E4 e E7 relataram que ela ocorre no momento em que se defrontaram com uma situação desconfortável. Até mesmo quando se tem uma insegurança do que se está fazendo no trabalho. Tudo isso poderia gerar novos conhecimentos ou a sua disseminação.

As dificuldades aparecem no momento que esbarramos em tarefas para as quais não temos a devida preparação. Por exemplo: área de contabilidade. Ao longo do processo de desenvolvimento acabamos adquirindo experiências e práticas em aspectos mais voltados ao gerenciamento geral, porém tarefas específicas como contabilidade e/ou finanças acabam fazendo com que tenhamos que buscar profissionais do ramo. Para isso considero necessário buscar aprimoramento o tempo todo. E4 (*Empresa Metalmeccânica*)

Quando o resultado se dá ou quando o resultado não é satisfatório, se analisa e se vê onde que poderia, onde que foi a falha ou o quê poderia se fazer de melhor e vice-versa. Eu estou aberto a buscar aprendizado para aquilo que não me sinto seguro em

executar. Acho que a empresa provoca essa análise e, principalmente, pelo nível profissional que estou na empresa, tem essa liberdade em buscar ajuda principalmente nas deficiências identificadas, às vezes, em análises conjuntas com os outros colegas, números ou forma de se trabalhar. Em reuniões eu vejo algumas aplicações de colegas que trabalham em segmento similar, eu vejo que eu poderia ta trabalhando dessa maneira, dessa maneira diferente. E mais em relação a resultados, se o resultado é estratégico: “- Pô, eu poderia estar trabalhando de maneira diferente, de forma mais estratégica” [...]. E7 (*Empresa Moveleira*)

O entrevistado E12 acredita na importância de um profissional de comércio exterior buscar um aperfeiçoamento constante, justamente pela rapidez com que as coisas acontecem na profissão. Ponto explicitado por Rose et al. (2010), quando discorrem sobre o papel dos indivíduos em responder ao ambiente de transformações constantes, no qual organizações vivem em relação à globalização.

Eu acho que a gente, um profissional de comércio exterior, acho que nunca tem que, porque são tantas frentes na nossa profissão, então, por exemplo, eu gostaria de aprender o máximo sobre câmbio, por exemplo. Eu queria fazer algum curso assim um pouco mais específico de moeda, essas coisas. O profissional de comércio exterior nunca pode parar. E12 (*Empresa Calçadista*)

O processo de conhecer a si mesmo e aprender sobre si mesmo, ou seja, o processo de autoanálise também acaba por gerar uma reflexão sobre atitudes do indivíduo antes do momento da expatriação e, principalmente, durante a missão. A reflexão, por sua vez, gera uma aprendizagem e um amadurecimento necessários para enfrentar as dificuldades de estar trabalhando em um país estrangeiro e de analisar essa experiência positiva ou negativamente para o indivíduo e para a organização. Alguns perfis mais proativos podem ajudar as organizações a obterem retornos mais rápidos no exterior.

Em contrapartida, os níveis hierárquicos das organizações podem prejudicar, conforme exemplo do entrevistado E9 que expôs a dificuldade em considerar sua expatriação em função da sua posição hierárquica. Pela necessidade da empresa em ter um gestor no setor de montagem e pelo conhecimento da língua estrangeira do entrevistado E9 (fato que ocorreu por iniciativa própria), ele foi oportunizado a ser expatriado. O seu contrato, o qual também foi analisado pelo pesquisador, contemplava aspectos da gestão produtiva, algo que, provavelmente, no Brasil ele não seria oportunizado a gerenciar.

4.4 OBSERVAÇÃO/MODELOS

A categoria nomeada como Observação/Modelos focou em questões sobre a importância dos expatriados possuírem modelos pessoais, sejam positivos (tentar fazer, ser)

ou negativos (esforço para não fazer, ser) e observações estruturadas e críticas perante as ações de outros indivíduos. Para tanto, os entrevistados foram questionados sobre espelharem-se em algum modelo profissional ou em elementos específicos de diferentes modelos profissionais e pessoais, se a observação gera aprendizado e se o entrevistado conhecia algum funcionário expatriado de outra organização com o qual tivesse aprendido algo para seu momento de expatriação.

Para o entrevistado E1, a curiosidade, a oportunidade e, conseqüentemente, a geração de aprendizado depende da sua observação durante o trabalho, conforme pode ser visualizado no trecho a seguir:

Se você for bom observador durante o trabalho, você vai sempre ter a oportunidade para perceber algumas coisas. Então depende a curiosidade de cada um, da maneira que tu observa, vai depender de cada pessoa [...]. E1 (*Empresa Metalmecânica*)

Antonello (2011) trata a observação como a forma em que as atitudes de outras pessoas contribuem para desenvolver as próprias capacidades do indivíduo. Porém, Panosso (2014) ressalta que os modelos profissionais podem ser um norte a seguir, mas não o caminho exato a esse profissional. Isso acontece, pois a realidade percebida por cada pessoa, sobre quase todas as coisas, é individual e intransferível.

Naturalmente que eu tenho alguns modelos, dentro da própria empresa, alguns fora dela, e eu diria que a minha maior inspiração é a experiência dos outros, né, a gente tem um exemplo pra tudo na frente dos olhos em qualquer lugar, pra qualquer situação [...]. Então eu procuro sim seguir exemplos, eu não tenho aqui um guru pra te citar, [...] o me ocorre aqui uma pessoa que eu possa te dizer, olha, esse é o cara, eu falo de uma maneira geral, para mim, qualquer pessoa ela me ensina, ela tem alguma coisa a me ensina e, portanto me serve de exemplo. E5 (*Empresa Metalmecânica*)

De uma maneira geral, os entrevistados (9 entre 12) citaram seus gestores como exemplos positivos de profissionais. Os entrevistados E7 e E10 comentaram de maneira geral sobre qualquer exemplo positivo como um modelo a ser seguido e dois deles (E8 e E9) citaram a figura do pai como exemplo de profissional a ser observado e seguido, ou seja, um modelo positivo de atuação profissional. Dessa forma, a observação mostrou que a criação e disseminação do conhecimento estão atreladas à aceitação do jeito com o qual a outra pessoa realiza a mesma tarefa – verificação do lado positivo e negativo das coisas realizadas na empresa.

O fato de ter sido retratada a figura de um gestor ou ex-gestor como um modelo positivo de profissional pelos entrevistados traz a questão organizacional para a discussão. O

peso da trajetória individual contou pontos na avaliação dos entrevistados quando avaliaram quem serve ou serviu em algum momento da carreira profissional como um exemplo a ser seguido. Isso reflete em questões organizacionais, as quais podem ser retratadas pelo fato de que esses funcionários têm em seus exemplos indivíduos que fizeram algo pela e para a organização. A empresa, por sua vez, tende a criar um ambiente de interação na relação entre a figura do chefe (gestor) e do funcionário, o qual permite esse reconhecimento de aptidões e de modelos positivos.

[...] várias pessoas. Não tem nenhum padrão, nenhuma pessoa... Até meus diretores, são diferentes diretores. Cada um tem seus pontos positivos né, que se sobressaem um perante o outro e eles são figuras nas quais eu me espelho bastante. Meu aprendizado é bastante [...] baseado na observação. E quanto à observação, desenvolver as próprias competências pessoais eu acho que sim, na expatriação [...] e dentro da empresa tiveram, digamos expatriados no mercado nacional. Eu considero expatriados já que as pessoas foram para outros mercados, outras regiões, outras culturas dentro do Brasil, que eu posso sim me espelhar neles, como um exemplo positivo, o que ele desenvolveu no mercado interno, contribuiu alguma coisa para a atividade no exterior, porque foi a primeira operação da empresa fora do mercado local, então serviu como espelho para as operações no exterior. E7 (*Empresa Moveleira*)

Na verdade diversas pessoas ao longo do tempo, desde as pessoas que eu trabalhei diretamente, meus superiores [...]. No começo, antes da expatriação, uma colega e meu ex-gerente, eu me espelhava muito neles pela forma como eles desenvolviam os mercados, os resultados que eles tinham, como eles agiam né, o conhecimento deles no mercado externo, isso eram fontes de informação que eu buscava me espelhar para poder refletir e fazer igual ou melhor. E alguns pontos negativos de outras pessoas era muitas vezes por parte até de direção, de diretores, não dar ferramentas ou achar que estavam dando ferramentas, sem conhecer, os propósitos do mercado, enfim, e cobrar resultados em cima disso né... eram fatores negativos que eu via. E10 (*Empresa Moveleira*)

Eu me espelho em várias pessoas, meu pai, acho que primeiro lugar sempre, muito trabalhador, sempre muito honesto, eu acho que ele me passou tudo que um profissional precisa, como tem que trabalhar e a honestidade que demonstra confiança. Eu acho que foi um dos motivos que eu fui escolhido para ir para a Guatemala, como outros colegas também. E tive dois chefes em outra empresa muito bons, como líderes, sempre te ensinando, sempre te motivando. Meu chefe agora, a gente admira muito tudo que ele faz, até por ser um jovem e pela visão que ele tem [...]. A Guatemala foi um desafio que foi ele que abraçou e ele juntou a equipe dele e bom, vamos tentar. Tivemos muitas dificuldades no início, tivemos alguns erros e é normal né e até por não conhecer o mercado. Então acho que eu sempre falei isso muito com meu colega, foi bem bacana ele abraçou esse projeto e hoje a empresa na Guatemala está andando por si só, não tem nenhuma ajuda financeira aqui do Brasil. E o meu colega é uma pessoa que eu admiro bastante também. Dos três anos que eu vivi com ele lá eu aprendi muita coisa, a maneira de administrar, sempre com muita cautela [...].E9 (*Empresa Moveleira*)

No meu dia a dia eu me espelho muito e sempre no meu pai. Por pouco estudo que ele tenha tido, ele começou a fazer a faculdade, mas não se formou, tem só o segundo grau e a determinação dele e os objetivos que ele traça são exemplo. Eu sempre vi ele traçando os objetivos e realizando. Então é a pessoa que me espelho, junto com a minha mãe. Eu vejo eles planejando, fazendo e acontecendo para ter os

resultados. Então tu vê que pode, sem muito estudo, sem nada, com determinação, chegar lá. E8 (*Empresa Moveleira*)

Com relação à análise da categoria observação/modelos, o fato de cada entrevistado ter citado a figura de um modelo profissional chama a atenção para a abertura que as empresas promovem aos seus funcionários. Saber como se trabalha e ter em algum indivíduo uma fonte de inspiração sobre ações a serem tomadas em determinadas situações do mercado e da organização, pode ser benéfico tanto para o indivíduo quando para a empresa.

4.5 FEEDBACK

Park e Mense-Petermann (2014), ao tratarem da prática da gestão internacional, reforçam que a conexão do conhecimento que está distribuído entre as diferentes unidades de uma organização, ou seja, entre as diferentes localidades da empresa, é um desafio considerado essencial e merecedor de atenção contínua. Além disso, fazer o correto uso do conhecimento para obtenção de vantagem competitiva em um mercado globalizado é outro desafio considerado importante na internacionalização de empresas. Dessa forma, aprender com uma equipe distante pode ser essencial para a organização obter sucesso. Uma fonte de aprendizado proveniente de outras pessoas pode estar relacionada ao *feedback* que o indivíduo ou a equipe recebe durante ou após a realização do trabalho.

Com a intenção de avaliar, na ótica dos entrevistados, a geração de aprendizado através de *feedback* e da crítica ao trabalho, a categoria *Feedback* revelou que ela é uma prática executada com os expatriados entrevistados e, conseqüentemente, nas suas empresas, porém poderia ser de forma mais efetiva. Isso está elucidado nos trechos a seguir.

Nós temos uma seção de *feedback* individual frequente, nós fazemos seções de *feedback* a cada 3 meses no ano e elas servem justamente para servir de reflexão, de análise, não só de avaliações, mas também como tomada de decisões, visando evoluir. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

O *feedback* gera aprendizado porque muitas vezes a pessoa tá no automático, trabalhando.. sem um planejamento, sem uma forma mais, um esquema mais, profissional, digamos assim e não recebe um retorno de como está seu trabalho, como ele está interagindo com as pessoas. E se o superior, ou [...] não necessariamente um superior, mas colegas dão esse *feedback*, eu acredito que seja um ganho grande de conhecimento para a pessoa que está recebendo. E6 (*Empresa Metalmeccânica*)

Pra mim, acho que a crítica é positiva porque procuro sempre analisar críticas como algo construtivo. Mas, sabemos que nem sempre as pessoas recebem críticas como positivo [...]. Isso acontece seguido e não vejo só negativamente, [...]. Nesse momento a empresa tá focando bastante na parte de internacionalização, tanto

implantando projetos e novas unidades no exterior, como em estudo né, novas unidades estão sendo avaliadas. Então, está havendo um trabalho de cooperação entre várias equipes da empresa, então, sempre tem críticas né, construtivas, poderíamos fazer assim, poderíamos pensar diferente, poderíamos agir de outra maneira. Então, eu acho que é bem positivo, e a empresa tá trabalhando pra que a internacionalização não esteja na mão de uma pessoa. E7 (*Empresa Moveleira*)

Um ponto que foi ressaltado entre os entrevistados em mais de uma situação foi o *feedback* que os indivíduos expatriados podem – e muitas vezes devem – enviar à empresa sobre o mercado. Sendo eles os olhos das empresas no exterior, a percepção que eles possuem de como está o mercado, suas características e formas de trabalhar podem ajudar a empresa a conquistar novos clientes, novas formas de trabalho e até novos mercados.

Eu vejo que é uma obrigação do gerente trazer o *feedback* do mercado, trazer mais conhecimento externo. E7 (*Empresa Metalmecânica*)

Eu sempre fui muito aberto a críticas, tanto positivas quanto negativas, acho que ambas são pra construir a tua personalidade profissional, então, foi muito bom sempre, ter esse *feedback* da empresa. Nós passávamos também a atual e real situação do mercado e a empresa sempre, nossa gerência sempre foi muito aberta a nossos comentários, ao nosso *feedback* lá, estando lá, porque éramos nós que tínhamos conhecimento total do mercado, porque existia uma grande distância, o gerente ele viajava duas vezes por ano para a Guatemala né, a direção poucos momentos viajou para lá, acompanhou o mercado lá, então acho que esse *feedback* foi muito importante sempre, podemos melhorar aqui, podemos ajustar isto e tanto da gerência nos cobrando também né, acho que não é o momento, acho que a gente pode esperar para investir nisso, então sempre teve muita comunicação, claro, sempre pode ser melhor. [...] Mas sempre teve um *feedback* de ambas as partes, Brasil com Guatemala e vice versa. E9 (*Empresa Moveleira*)

Ainda, uma situação comentada pelo E11 sobre *feedback* e crítica ao trabalho é a importância desse momento para o aperfeiçoamento e andamento do trabalho.

Hoje em dia estou passando por um processo interno na empresa, que são cento e poucas pessoas que estão passando por várias etapas, de entrevistas, de provas etc, para entrar num programa de desenvolvimento de líderes que eles têm né. Aí uma das perguntas que me fizeram era “Ah tu já recebeu uma crítica?” E eu fiquei pensando nisso, porque na verdade, o meu trabalho nunca foi criticado, ele já foi discutido. Nunca foi. Então eu acho que as pessoas se me criticaram eu levei na boa, então eu não consigo ver crítica positiva ou negativa. Mas é importante, sou da opinião de que se não me falaram se tô fazendo alguma coisa certa ou errada, principalmente errada, eu vou continuar fazendo. Né, eu acho super importante, se não, não existe, tu não constrói um relacionamento profissional, tu não constrói uma confiança na pessoa que tu tá trabalhando, com quem tu tá trabalhando, tem que falar, imagina, não dá para deixar assim “vamos daqui um ano fazer uma avaliação tua e daí que eu vou dar teu *feedback*”. Esquece, entendeu? Não dá para deixar fazer quando pessoa tá indo embora “olha, tu tava fazendo errado. E a pessoa não consegue lembrar [...], às vezes tu não percebe que o negócio tá errado, então se tu não vai falar, esquece, entendeu? Tipo, aí sim eu acho que se tu vai dar um *feedback* em seis meses, um ano depois, tu tá levando como birra entendeu? Tipo, nem fala, que a pessoa fica mais chateada de ficar um ano ter sido enganada e não resolve

nada. Eu acho bem importante, mas eu acho que ele não deve ter hora marcada.
E11(*Empresa Calçadista*)

O *feedback* realizado em algumas empresas pesquisadas consta como procedimento no manual de conduta e ética das organizações, pois cabe ao superior imediato do funcionário efetuar uma avaliação do seu trabalho. Essa avaliação dá-se pelo *feedback*, porém a sua formalização dá-se através do documento que consta nesse manual, chamado de ficha de desempenho individual. A evolução em termos salariais e de níveis hierárquicos do funcionário pode ser acompanhada através dessa documentação, fato que pode estar relacionado ao aprendizado adquirido a partir do feedback, ou seja, da avaliação crítica do trabalho desenvolvido.

Na análise da categoria *feedback*, de maneira geral, permitir e oportunizar um *feedback* em grupo ou então, passar ao funcionário um *feedback* sobre o trabalho desenvolvido, segundo os relatos dos entrevistados, tem efeitos positivos. Saber se aquilo que se está fazendo segue os interesses da empresa e se não existem melhores maneiras de se fazer são pontos que fazem o indivíduo refletir e conduzem a uma autoanálise mais crítica e refinada do trabalho. O que, por conseguinte, ao refletir e, muitas vezes, mudar sua forma de agir e pensar gera um aprendizado que influencia positivamente os retornos da organização e do próprio indivíduo.

4.6 MUDANÇA DE PERSPECTIVA

Com o intuito de revelar o quanto e como os expatriados mudam suas perspectivas, no sentido de serem forçados ou estimulados a mudar na medida em que são apresentados a novas oportunidades, desafios, trabalhos com pessoas de diferentes culturas e áreas do conhecimento, a categoria Mudança de Perspectiva os questionou sobre a mudança de postura perante colegas, para fazê-los entender algum procedimento. Ainda, os questionou sobre colocarem-se no lugar do outro para entendimento de algumas atitudes e ações, sobre a experiência de lidar com outras culturas e defrontar-se com novas visões de mundo e outros pontos de vista e sobre como foi o sentimento de trabalhar com menos apoio que no seu ambiente normal de trabalho, se isso influenciou a torná-los mais independentes ou não. E, também, no seu retorno, quanto a abordagem nas organizações dos seus próprios métodos de trabalhos desenvolvidos no exterior.

Para Antonello e Godoy (2010), o entendimento do conceito da aprendizagem organizacional pode ser facilitado ao serem elucidadas suas quatro características, destacadas

na seção 2 deste trabalho. Dentre essas quatro características, as quais também se destacam por serem fundamentais para que se utilize a aprendizagem da melhor forma dentro das organizações, existe uma que retrata as noções de mudança, seja de comportamento, de conhecimento e de atitude. Ao expatriado, essa noção de mudança e o comportamento de mudança em si são essenciais para que ele atinja seus objetivos no exterior e, conseqüentemente, os objetivos da empresa. Alguns trechos elucidam as questões de mudança de comportamento em diversos sentidos. Para o entrevistado E7, a mudança foi voltada ao produto e seu desenvolvimento. A expatriação oportunizou um novo pensamento enquanto pesquisa e desenvolvimento e ajudou a organização a produzir um produto mais acessível em termos de montagem para aquele mercado.

Na parte de trazer boas práticas que se executavam lá fora, um exemplo: quando voltei, nós fizemos toda uma reavaliação de produto. Nós tínhamos uma grande resistência na mudança ou na ideia construtiva do nosso produto. Então, eu consegui trazer a dificuldade do mercado em montar, no caso, certo tipo de móvel. E7 (*Empresa Moveleira*)

Ao tratar o modo de pensar quando se está em realidades diferentes, o entrevistado E5 também falou sobre mudança. Como gestor da organização no exterior, ele é o responsável pela tomada de decisões e a noção de mudança para ele diz respeito a entender o contexto no qual está inserido, buscar autenticidade nas suas ações, adaptar-se às situações e ter uma visão mais correta antes da tomada de decisão. E para o entrevistado E7, a noção de mudança surgiu quando ele deu-se conta de que estaria sozinho no exterior para cuidar de todos os setores da organização e que isso, de uma forma até natural, o fez crescer e assumir um novo patamar em sua carreira. Ou seja, trabalhar com menos apoio do que ele possuía no Brasil o fez mudar e crescer.

[...] é preciso respeitar e aí dentro (da empresa no exterior) você que tem que tomar, eu sou quem tenho que tomar as decisões e fazer as devidas avaliações sobre a minha personalidade, os meus valores, o que eu acho importante, [...] e eu procuro sempre buscar ser sempre o mais autêntico possível, mudar o meu comportamento diante de determinadas situações. A todo o momento. Eu vou te dizer que é surpreendente, às vezes mais, às vezes menos, não posso dizer que eu acho sempre uma maravilha, é como eu comentei anteriormente, existem algumas maneiras diferentes de as pessoas enxergarem a mesma coisa, e isso aflora muito quando há diferença de um país para outro [...] é, na nossa visão, só que no momento que você começa a conviver num país diferente, você começa a ver que determinadas coisas tem um propósito de estarem aí, e, no final, você acaba tendo uma visão, eu diria, mais correta das coisas, antes de tomar qualquer tipo de conclusão. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

Quando eu fui expatriado, como tava começando a primeira operação fora do [...] estava acontecendo a primeira internacionalização da empresa, então fui como uma

pessoa ícone da empresa pra cuidar da parte empresarial, logística, contabilidade, financeira, administrativa. Então, não tinha pra aonde me socorrer se não fosse a minha pessoa e poucos companheiros que pudessem me ajudar com conhecimento suficiente pra avançar o negócio. Na verdade quando eu fui expatriado eu fui com uma outra posição, digamos com uma outra posição dentro da empresa. Então, já não tava só na... já não era só um mero supervisor, como [...] um gerente de uma operação... E7 (*Empresa Moveleira*)

Ainda para o entrevistado E7, além do crescimento que ele adquiriu ao ser submetido a gerenciar uma operação fora do país, ele relatou o ganho que os expatriados têm através do contato com novas culturas. Esse contato acaba por gerar mais informação e novas formas de se trabalhar, as quais podem agregar metodologias quando sua volta ao país de origem.

Foi bem válido lidar com outras culturas porque na verdade a gente... se nós pensarmos regionalmente não se consegue fazer um trabalho de internacionalização. Então, culturas novas são sempre um ganho de informação, novas formas de se trabalhar, é muito positivo. E7 (*Empresa Moveleira*)

Em se tratando de mudanças mais profundas, Argyris e Schön (1996) trazem o conceito de duplo *looping* para retratar a aprendizagem. Esse conceito a retrata como uma mudança de valores e normas da organização. Quando são os indivíduos os agentes da mudança, eles que conduzem mudanças nos seus padrões de ação e, assim, tendem a mudar seus valores e normas. O trecho a seguir trata da mudança de comportamento necessário para lidar com as diferenças entre trabalhar no Brasil e no exterior:

A gente tem que, muitas vezes, não digo desaprender, mas você muitas vezes tem que abrir mão de uma postura de gestão aqui que você entende de maneira normal, e lá é totalmente diferente. Nos dois extremos. Muitas vezes a gente aqui, “passa a mão na cabeça”, na próxima a gente acerta, lá muitas vezes é ao contrário, até pelas hierarquias, pelas “castas” que tem lá. Quando você sai de uma reunião lá, é pancada e pancada é a coisa mais normal, e aqui o cara é capaz de pedir as contas no dia seguinte. Mas lá isso é normal. Isso choca um pouco.[...] Qualquer brasileiro que chegar lá e ver o pessoal limpando uma fábrica vai ficar paradinho olhando com as vassouras bem pequeninhas. Com certeza, acho 15 brasileiros que foram lá quiseram dar vassouras de cabo comprido, mas no dia seguinte as pessoas quebram o cabo e assim vai, porque é a cultura deles. Então esse tipo de coisa choca bastante, mas depois acostuma. E3 (*Empresa Metalmeccânica*)

Para Easterby-Smith e Araujo (2001), a aprendizagem organizacional compreende uma mudança de comportamento dos indivíduos. Para que haja essa mudança de comportamento, Argote (2011) ressalta que deve ocorrer uma mudança na organização do conhecimento em função da experiência adquirida e vivenciada pelo indivíduo. Quando questionados sobre o desejo de serem expatriados e encontrarem ao redor do mundo novas visões e culturas, o entrevistado E5 comentou que isso sempre havia sido o que ele queria

para sua carreira e o entrevistado E11 comentou que entrou na empresa especificamente para ser expatriado, ciente da situação. Outro entrevistado (E9) respondeu que fazia curso de língua espanhola, porém jamais imaginou que surgiria essa oportunidade. Ou seja, o fato de estarem mais preparados e dispostos ajuda muitas vezes a poderem aproveitar as oportunidades de carreira. Ao mesmo tempo, Ren et al. (2015) afirmam que muitos funcionários escolhem a expatriação para aprender a cultura estrangeira e ampliar sua visão de mundo.

Exportação e no administrativo, porque assim, eu entrei para trabalhar na exportação, mas com o objetivo de trabalhar fora, já sabendo que seria expatriada. Então, quando eu estava lá fora eu só fiquei no administrativo, daí não fiz mais nada de exportação. E11 (*Empresa Calçadista*)

Eu sempre quis ser expatriado e os meus olhos sempre estiveram para fora do Brasil, desde os 13 anos de idade. Eu sabia que esse ia ser um processo natural. O que eu queria era que ele acontecesse o mais rápido possível, da melhor maneira possível, e que eu me mantivesse, é, no foco, no caminho pra ser expatriado. Isso foi sempre o que eu procurei. E5 (*Empresa Metalmecânica*)

Eu já estudava espanhol há um ano e meio, então isso também me ajudou e acho que foi um dos principais requisitos da minha ida, eu acredito que na empresa eu era o único que, porque eu trabalhava no setor de produção, que estudava espanhol. Então isso me ajudou bastante, um dos poucos. E9 (*Empresa Moveleira*)

A mudança de perspectiva também pode estar relacionada aos indivíduos entenderem que pensar e agir diferentemente do normal são outras maneiras de interpretação. Essa mudança pode receber a influência do aspecto cultural do país, pois a expatriação acaba por gerar um grande esforço do indivíduo na compreensão das diferenças culturais internas e externas ao ambiente organizacional. Ao contar com menos apoio, as formas de interpretar e decidir são responsabilidades do indivíduo, o qual responderá pela e para a organização. Para Wong (2005), raciocínio e julgamento controlam as atividades de aprendizagem organizacional e isso justifica os níveis de aprendizagem organizacional que se encontram nas empresas, pois, muitas vezes, a informação recebida não é interpretada para que não haja qualquer forma de mudança. O entrevistado E4 relatou que o fato de estar em uma situação completamente diferente da habitual que possuía no país de origem gera no profissional uma capacidade de adaptar-se a distintas situações, nas quais o próprio indivíduo é o centro da decisão e, por tal motivo, ele não compartilha nem informações e nem responsabilidades. Essas responsabilidades, então, são todas do gestor expatriado, que deve pensar rápido e entender novos hábitos, costumes e crenças para a tomada de decisão.

Tenho uma trajetória de mais de 15 anos de mercado externo. Inúmeras vezes tive que mudar posturas ou me adaptar a situações que não seriam minha primeira escolha ou preferência. Acontece com muita frequência. Imagine uma pessoa que viveu toda a sua vida em uma cidade com pouco mais de 20 mil habitantes. De repente se muda para uma metrópole com mais de 5 milhões, num país do outro lado do mundo, com tudo diferente: hábitos, costumes, crenças, raça. As perspectivas, todas elas, pessoais e profissionais, implodiram. Foi uma coisa tipo “esquece tudo e começa do zero”. É preciso grande força de vontade, capacidade de adaptação e visão de futuro para que tudo volte a fazer sentido novamente. Definitivamente. Não havia mais o conforto de sempre contar com alguém num momento de decisão, e isso acaba tornando a pessoa muito mais rápida e eficiente, por causa da independência. Porém, é preciso também assimilar que a responsabilidade também não pode mais ser compartilhada, é apenas sua. E4 (*Empresa Metalmeccânica*)

Em se tratando da mudança de perspectiva, quando questionados sobre aspectos de mudança de perspectiva, visões de mundo, apoio menor e sobre colocar-se no lugar de alguém para entender as atitudes de outras pessoas, esses foram pontos comentados com muita cautela entre os entrevistados. Mas, ao mesmo tempo, com muita satisfação em poder dizer que por eles terem passado pela experiência da expatriação, eles entendem alguns aspectos da influência cultural. Algo de que antes tinham uma visão mais limitada justamente pelas realidades em que viviam. Para Fee, Gray e Lu (2013), é através das missões internacionais que os expatriados desenvolvem uma inteligência, a qual os autores chamam de inteligência cultural, pois eles ficam expostos a uma diversidade de culturas e necessitam responder aos desafios do mundo competitivo e globalizado, de maneira sistemática e prática.

4.7 MENTORIA E TUTORIA

A categoria Mentoria e Tutoria discorre sobre a possibilidade de os expatriados terem sido, ou estarem sendo orientados por alguém e, ainda, terem sido ou serem orientadores de alguém. Seja mentoria, tutoria, trabalhos com *coaching*, ou qualquer outro trabalho que envolva a ação de duas pessoas ou mais na resolução de um problema ou apenas na condução de uma carreira. O mentor, tutor ou *coaching* pode modificar a forma com que os indivíduos interpretem as ações, contribui para o entendimento da organização e condução das atividades da vida pessoal, o que pode aumentar os níveis de aprendizagem individual e organizacional, além de dar segurança ao indivíduo quanto à tomada de decisão (PANOSSO, 2014).

Para o entrevistado E5, a escolha da carreira profissional foi pessoal, porém ela sofreu influência de pessoas em diversas fases da sua vida. Enquanto profissional de comércio exterior, antes de ser expatriado, ele recebeu a orientação de um *coaching*, por iniciativa própria. Como resultado, tanto o *coaching* quanto as pessoas que o influenciaram, no sentido

de motivá-lo e compartilhar algumas experiências pessoais e profissionais, ele conseguiu entender melhor como seria tomar decisões sozinho.

A escolha de fazer o que eu faço hoje foi minha, mas naturalmente que ela sofreu influência de uma série de questões e pessoas que cruzaram ao longo da minha vida, especialmente da minha infância e minha adolescência, até eu diria o início da fase adulta. [...] Depois eu procurei um *coaching* mais recentemente, eu fiz um ano de *coaching* em Porto Alegre que também me ajudou muito [...]. O que eu posso te dizer é que houve sim algumas pessoas que ajudaram a acelerar esse processo, eu diria, eu chamaria de motivação, tá, eles colaboraram na parte de motivação ao dividir comigo as experiências que elas tinham, já atuando na área, né, foi dessa forma que o processo se deu comigo. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

Já para o entrevistado E7, por ter sido o primeiro da empresa a ter sido expatriado, ele conseguiu orientar alguns colegas enquanto língua estrangeira, conhecimentos gerais sobre viagem e conhecimentos da cultura do país estrangeiro para o qual os demais colegas seriam expatriados. Esse processo gerou no entrevistado E7 uma satisfação muito grande e uma reciprocidade com seus colegas, a qual permitiu uma relação melhor entre eles tanto no país estrangeiro, quanto no retorno ao Brasil. Além disso, ele também teve a orientação de um *coaching*, que o auxiliou em questões profissionais as quais refletiram na autonomia da tomada de decisão no país estrangeiro.

Já orientei alguém tanto no quesito pessoal, né, particular da pessoa, como profissional, como língua. Na verdade ajudei na expatriação de alguns colegas, então teve uns que eu acompanhei com dicas desde de como pegar o avião, como entrar no avião, como sai do avião. Então, alguns teve um acompanhamento completo. [...] quando eu fui expatriado eu tive algum acompanhamento externo que fez aumentar o meu aprendizado. Na verdade, eu tive um acompanhamento de alguns profissionais: de um *coaching* que me ajudou a trabalhar a parte pessoal né, de como agir num mercado diferente ao tradicional, ao nosso do qual estávamos habituados; alguns profissionais que trabalhavam em áreas que eu ia tá assumindo responsabilidades: área de contabilidade, área jurídica. Então teve assim, um acompanhamento de profissionais externos. E7 (*Empresa Moveleira*)

A fala do entrevistado E9, mesmo sem ter tido a orientação de um *coaching*, ressalta a importância da interação e da troca de conhecimentos e experiências que ele teve com seu gestor e colegas antes da sua ida ao exterior, pois seu processo preparatório para a expatriação foi curto e um tanto quando de surpresa. A empresa precisava de uma pessoa com certa urgência na unidade no exterior, verificou que ele tinha o perfil e acabou enviando-o com poucos meses de preparo.

Hum... não (tutor, mentor ou *coaching* específico), foi um desafio, realmente me falaram tu tá selecionado pra ir para Guatemala, boa sorte! Tive ajuda do meu gerente, no início, inclusive viajamos pra lá juntos, o que melhorou a relação e o

processo lá, de um colega, acho que foram as duas pessoas que me ajudaram no início. E alguns supervisores aqui do mercado interno antes da minha ida, né, algumas recomendações, mas nada de específico. E9 (*Empresa Moveleira*)

Em duas empresas foram visualizados documentos relacionados à utilização do trabalho de *coaching*. Constatou-se, através dos e-mails e contratos analisados pelo pesquisador, que esse profissional possui uma hora/trabalho com valor expressivo para as organizações. Porém, os entrevistados destacaram que vale o investimento, pois a segurança que o *coach* passa ao profissional com relação às suas escolhas e tomadas de decisão é um legado que ficará também para a organização e melhorará processos da empresa no exterior. Trabalhos com *coaching* deixam os profissionais mais seguros daquilo que eles podem assumir enquanto gestores de uma unidade organizacional.

Na relação da mentoria e tutoria com os expatriados, a maioria deles reconheceu como importante o papel de um mentor, tutor ou *coaching*, pois o trabalho desses profissionais permite que o expatriado sinta uma segurança maior na tomada de decisão quando conta com menos apoio do que no seu país de origem. Processos de auxílio de colegas foram relatados como salutares para esse momento, pois é uma forma de entender como as coisas acontecem no país estrangeiro, como são os aspectos culturais, os hábitos, o mercado, os clientes, antes de realmente vivenciar o desconhecido. Poucos relataram a utilização de um *coaching* pessoal e, daqueles que relataram, todos foram unânimes em afirmar o trabalho positivo que o *coaching* havia exercido em suas vidas pessoais e profissionais.

4.8 INTERAÇÃO E COLABORAÇÃO

A categoria Interação e Colaboração trata dos benefícios de se trabalhar com outras pessoas, em grupos, aprendizagens que derivam do fato de trabalhar em equipe e outras formas de colaboração, outras áreas, clientes e *networking*. Em seu trabalho sobre a relação da missão internacional com a aprendizagem dos expatriados, Barakat e Moussa (2014) afirmam que, dentre outras situações, os indivíduos possuem uma orientação para a aprendizagem quando dispostos a adquirir conhecimentos e habilidades e também quando dispostos a aprender com os outros. O fato de aprender com os outros pode ser relacionado com a perspectiva social da aprendizagem, onde Antonello e Godoy (2010) colocam que a aprendizagem surge a partir de situações concretas, onde os indivíduos interagem uns com os outros e assim, um participa e faz parte da aprendizagem do outro.

Para Argyris e Schön (1996), os indivíduos aprendem quando interagem em atividades com outras pessoas, com seus grupos de trabalho e com o meio externo. Esses grupos de trabalho podem ser entendidos como espaços onde experiências e ideias são compartilhadas e, por conseguinte, a aprendizagem pode acontecer por meio do indivíduo ou do grupo. As mudanças nas convicções do indivíduo a partir daquilo que ele vivencia no grupo são importantes, visto que a aprendizagem individual promove a aprendizagem organizacional (KIM, 1998). Dessa forma a aprendizagem na perspectiva do grupo está relacionada ao contexto no qual as pessoas relacionam-se e constroem o conhecimento a fim de gerar novas ações no âmbito organizacional, sem esquecer, entretanto, que a aprendizagem individual é dependente da coletiva (DIXON, 1999).

Os entrevistados E1, E3, E5 e E7 relatam, dentre outros pontos, a importância da diversidade de equipes para o aprimoramento do trabalho, do auxílio que o grupo pode oportunizar, ao ajudarem-se entre si, e da troca de conhecimentos que pode acontecer e, assim, gerar benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização.

A gente sempre teve o critério de união, de um ajudar o outro né! E tentar buscar essas soluções como um todo. Então havia um diretor, eu era o gerente na época do projeto, mas realmente, nós morávamos juntos em hotel, então sempre havia uma integração durante o trabalho. E também, nas horas de folga. A gente jogava futebol, tinha churrasco no domingo. [...] tinha os momentos de estar juntos, enfim, esse era o cuidado que todo mundo tá, em grupo, em grupo pequeno, normalmente nos quartos ficavam duas pessoas, enfim, para que a gente se apoiasse um no outro. E1 (*Empresa Metalmeccânica*)

Aí a gente tinha pessoas lá, grande maioria formadas, mas com pouquíssimo conhecimento técnico. Então, também foi bastante interessante essa troca de experiência, a gente tava levando o conhecimento técnico e, às vezes as pessoas aqui no Brasil nem formação tinham, mas lá eles sabiam, conheciam muito mais que as pessoas formadas que a gente tinha lá no grupo e a gente aprendiza umas com as outras. E3 (*Empresa Metalmeccânica*)

Sem dúvida isso é fundamental, a diversidade do grupo ela é extremamente necessária para o trabalho. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

É que tu sai de uma expatriação completo, porque dificilmente, ao menos na nossa organização, o expatriado que teve só... que foi expatriado só na condição de um comercial, um exemplo, teve as condições de trabalhar na parte administrativa, contábil, financeira, produtiva, ou vice-versa. Então vai muito do expatriado da nossa empresa em ter uma visão a longo prazo, uma visão ampla e não só direcionada ao seu departamento. Então, eu acho que o expatriado tem uma oportunidade muito maior em abrir o seu leque de conhecimento, do que uma pessoa que trabalha no mercado local e, assim são os benefícios das diversidades de uma equipe. E7 (*Empresa Moveleira*)

Panosso (2014) cita que a interação e colaboração entre os indivíduos permite um maior embasamento para as interpretações de ações. Quando a experiência de colegas é

compartilhada, a aprendizagem pode ocorrer mais facilmente e pode contribuir na decisão de outros colegas que passarão por situações semelhantes. Ainda, o fato de interagir e colaborar com colegas faz com que os indivíduos entendam melhor o posicionamento da empresa perante determinados momentos do mercado. Isso melhora a percepção de aprendizagem e de conhecimentos adquiridos dos indivíduos, o que, por sua vez, melhora a aprendizagem organizacional. Essa melhora na aprendizagem organizacional justifica-se pelo fato de que, como a aprendizagem organizacional denota um retorno para a organização e para o próprio expatriado, ambos ganharão. A empresa aumentará sua rede de relacionamentos e suas perspectivas de negócios e os expatriados terão uma contribuição com relação a suas habilidades culturais, gerenciais e técnicas (CHANG; SMALE, 2013; GONZALEZ E CHAKRABORTY, 2014).

Conheço vários, poderia passar aqui uma semana te dando exemplos, e eles colaboram muito porque as decisões que eles acabam tomando, em determinadas situações, me servem como exemplo, porque essas determinadas situações, a maioria delas, são situações que eu estou exposto como expatriado. O fato de você frequentar determinado lugar ou não, o fato de adquirir um bem ou não, o fato de você se relacionar com alguém ou não, todos esses são exemplos que poderia passar muito tempo aqui te dando ilustrações me ajudam a estar aqui. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

A diversidade vai fatalmente ocorrer, e ela traz benefícios também. As fronteiras de pensamento são muito mais amplas, as formas de pensar e interagir são muito mais interessantes. A equipe de trabalho da nossa empresa, por exemplo, conta com 10 nacionalidades diferentes! E isso produz resultados interessantes, como por exemplo: Indianos e Paquistaneses são inimigos históricos devido aos conflitos políticos entre seus países. No entanto, dentro da nossa equipe trabalham juntos com uma sincronia incrível, sem problema algum. Em ocasiões especiais temos almoços ou jantares todos juntos, e nas tarefas do dia a dia sempre se ajudam. A pessoa que vai para o processo de expatriação tem que ter claro que dificilmente vai conversar na sua língua materna, a não ser em casa com a família. De novo, todas as perspectivas mudam. E4 (*Empresa Metalmeccânica*)

Ao observar os entrevistados (durante as entrevistas), ficou claro ao pesquisador o quanto o apoio recebido de colegas foi importante para o momento da expatriação. Não somente o apoio daqueles que já haviam sido expatriados, ao compartilharem informações e ensinamentos, mas dos próprios colegas que atuam na empresa-mãe e no mercado nacional, ao dividirem com o expatriado algumas experiências e inquietudes. Essa interação passou uma confiança maior ao expatriado, para lidar com a tomada de decisão no exterior.

A interação e a colaboração entre os colegas, retratadas pelos entrevistados em dois momentos: na partilha de informações durante o preparo para a missão no exterior e durante a missão em si, ou seja, na convivência no exterior, representaram para eles pontos importantes na construção de conhecimento e no fato de sentirem-se mais aptos a estarem longe dos seus

familiares e ambiente do país de origem. Essa interação acaba por gerar uma reflexão e, até mesmo uma mudança nas perspectivas e visões de mundo dos expatriados, justamente pelas dificuldades encontradas na vivência no exterior.

4.9 CURSOS E TREINAMENTOS

A Categoria Cursos e Treinamentos buscou questionar os entrevistados quanto ao apoio recebido das organizações em fornecerem cursos e treinamentos específicos para a expatriação de seus funcionários. Na relação da aprendizagem organizacional com a interação entre os indivíduos, pode-se destacar que são necessários cursos, treinamentos e busca de conhecimento, mas não é apenas isso que está atrelado à aprendizagem. O relato do entrevistado E8 mostra a importância de as empresas fornecerem cursos e treinamentos capazes de promover aprendizado. No caso da sua expatriação o treinamento foi muito curto, mesmo assim, ele conseguiu captar algumas palavras para passar pelos seus primeiros dias no país estrangeiro.

Eu estava por um longo período numa função e uma coisa nova (expatriação) seria bom pra continuar e para seguir. Aí me disseram: “- vai pra tua casa pensar”. E isso foi num primeiro momento. Mas eu decidi logo e já disse para eles que eu ia. Aí tinha um prazo ‘x’, aí eu confirmei que ia ir, a gente acertou a parte financeira e como ia ser lá e tal e tive duas semanas de espanhol, a empresa tentou. É que como foi muito rápido, eu não tinha 6 meses pra estudar, eu não tinha 6 meses pra aprender do país e aí dois ou três meses eu já tava lá, eu já tava morando lá. Só fiz uma viagem pra conhecer, foram 2 ou 3 dias que eu fiquei lá com meu gestor e ele que me ensinava. A gente voltou e depois de 15 dias eu fui e fiquei direto, então não deu nem tempo de assimilar [...]. Por mais que tenham sido 15 dias apenas, eu peguei algumas palavras-chave para me virar nos primeiros dias lá. Como tu tem que treinar muito o ouvido, é como o inglês também, escrito você sabe, mas se a pessoa falar rápido muitas vezes tu não pega, e essa dificuldade de só escutar, nos primeiros meses que eu estive lá, foi grandíssima, porque é uma dificuldade que a cabeça acabava atrapalhando dobrado, porque eu tinha que assimilar e responder, numa língua que eu estudei 15 dias! E então a aprendizagem foi enorme! E8
(*Empresa Moveleira*)

Barakat e Moussa (2014) salientam que, dentre as variáveis individuais e situacionais que influenciam a relação entre as missões internacionais e a aprendizagem dos expatriados, algumas habilidades e competências tendem a ser adquiridas através de educação formal, por meio de cursos. Por exemplo, no caso do entrevistado E1, houve uma preparação da língua inglesa para as pessoas que foram expatriadas por parte do departamento de recursos humanos, bem como uma preparação sobre a cultura, costumes e hábitos dos indianos. Houve até a preparação de um material escrito para que os expatriados levassem junto consigo. Porém, ele

destacou o quanto agregaram de aprendizagem através da convivência e adaptação ao dia a dia no país estrangeiro. Já o entrevistado E5 não recebeu treinamento específico da empresa para a expatriação. Ele comenta que o estímulo à preparação, principalmente quanto à língua, partiu dele mesmo e que somente agora, depois de muitas expatriações, a empresa começa a criar uma cultura de preparar as pessoas que serão expatriadas. Em seu momento de expatriação, o entrevistado E7 também não havia tido treinamento e curso específico para expatriação. A empresa somente havia lhe proporcionado acesso à língua estrangeira. Ele comenta que a empresa auxilia seus funcionários com os estudos formais e cursos de graduação e pós-graduação, conforme sua área de atuação, mas que ele foi o primeiro a ter um curso em instituição de ensino, a Fundação Dom Cabral, que tivesse um módulo específico sobre expatriação.

Hoje o grupo é menor, deve ter 15 ou 20 pessoas no máximo, nós chegamos a ter 100 pessoas lá na Índia. Aqui foi feito uma preparação junto com a área de RH, treinamento de inglês para as pessoas, foi dado pelo menos treinamento básico na língua inglesa, pra quem não sabia né! Foi explicado sobre a cultura, os costumes, o que fazer, o que não fazer. Então o pessoal foi com uma cartilha preparada, obviamente que no dia a dia você vai aprendendo o que não está escrito, e vai se adaptando né! E1 (*Empresa Metalmecânica*)

Sempre houve uma motivação própria para se qualificar pra isso, para que quando a oportunidade aparecesse, o processo se desse ao natural, mas isso não existe dentro da empresa. Começa agora existir agora, mas não é prática da empresa preparar a pessoa a ser mandada para fora, isso não. E5 (*Empresa Metalmecânica*)

A empresa não oferece cursos ou treinamentos pra expatriados, mas oferece alguns cursos no geral. Vai depender muito da área de atuação de cada funcionário. Mas, vou pegar um exemplo de uma pessoa que nós estamos trabalhando pra que seja um expatriado, trabalhar em curso de línguas. Procuramos sempre ajudar na parte educacional, formal, faculdade. Se existe alguma pessoa que nós acreditamos que tem um potencial pra algum mercado, algum nicho específico, se trabalha cursos mais focados, como liderança, comercialização, vendas ou custos né. Vai depender muito de cada pessoa, da área. Porém na expatriação é voltado mais de línguas. E tiveram casos que foi focado na parte de educação de comércio internacional. Meu exemplo quando eu fui expatriado a empresa ofereceu curso de línguas pra mim e na verdade eu tenho uma MBA em gestão empresarial incompleta e gestão do conhecimento, com formação em Administração. Agora há pouco tempo fiz um curso com a "PECS" e na Fundação Dom Cabral, que trabalhou especificamente a internacionalização das empresas. Nós tínhamos um módulo só pra falar de pessoas expatriadas, expatriação de pessoas. Com isso aprendi muito! E7 (*Empresa Moveleira*)

Para Panosso (2014), cursos e treinamentos, dentro e fora da organização, podem ser considerados geradores de aprendizagem formal, que é uma das formas de aprendizagem e que está dentro do contexto da aprendizagem organizacional. Aprendizagem formal pode ser entendida como um curso ou um treinamento com todas as formalidades exigidas para tanto.

Essa forma de aprendizagem é mais um modo como o indivíduo adquire capacidades novas que podem ser utilizadas na organização.

Teve muita [...] pressão pela necessidade do projeto acontecendo, então foi uma seleção de seis meses que houve a mudança que tinha que ir, tinha que começar, tinha que dá o *start-up* lá, e o curso, mais fundamental foi o de idioma, que a empresa que deu, a empresa bancou, que a empresa oferecia. [...] Eu já fazia, tinha noções, pela própria universidade, pela formação que exigia, mas eu acho que o curso intensivo valeu muito a pena pra eu chegar com uma base né, pra quebrar o gelo lá no exterior na primeira encarada. [...] Foram 6 meses de preparo aqui e lá eu participei de um curso de pós graduação, não era nada relacionado com expatriação, era gestão organizacional, [...] era um MBA, voltado para a empresa e eu usei bastante no meu, na minha empresa hoje, mas eu usei muito no novo trabalho que eu desenvolvi na quando voltei, o conhecimento do MBA, principalmente no planejamento estratégico e diversas funções do dia a dia, de novos negócios, novos mercados usei bastante e na Guatemala também ajudou, ajudou bastante pra ser bem sincero, ajudou muito e principalmente no sentido da informação, do conhecimento informal, que é o que tu me falou antes, que era o *network* com diversos colegas, que eram todos mais velhos, diretores de empresas, então esse conhecimento valeu muito mais pra mim lá na Guatemala que o próprio teórico né. O teórico ajudou muito no sentido organizacional, de RH, de finanças de contabilidade e tudo mais, mas pra mim foi muito mais o informal no sentido de *networking* dos colegas. E10 (*Empresa Moveleira*)

Na Guatemala a empresa proporcionou inglês, mas no início foi bem difícil porque eu cheguei lá e queria fazer tudo e não dava porque o choque do idioma é bem forte, eu entendia muito espanhol, mas né, o ouvido, mas na hora da conversa, a hora do diálogo era bem ruim. O início foi bem difícil, foram assim 3 meses acho, bem complicados, tu acha que tu sabe, mas se tu não tem esse contato diário e eles tem muito sotaque, a maneira deles conversarem né... foi difícil, mas na Guatemala a empresa sempre me ajudou com todos os cursos para adaptação também, mas num primeiro momento foi até opção minha não querer tá estudando, até porque eu não ia conseguir me adaptar, e foi um primeiro ano de muitas mudanças na Guatemala, com a empresa, então não tínhamos tempo pra pensar em outra coisa a não ser trabalho, por isso que eu disse que o primeiro ano foi bem difícil, trabalhávamos até 8, 9 da noite até em alguns momentos. E9 (*Empresa Moveleira*)

Logo após esse relato, no ano seguinte, podemos identificar a mudança ocorrida com o entrevistado E9 com relação aos cursos executados do exterior, o que representa um avanço grande no seu processo de expatriação. Ter cursado três cursos fora do país durante a sua expatriação o fez querer buscar ainda mais conhecimento no seu retorno ao Brasil.

Isso aconteceu comigo e continua acontecendo né, eu tava num plano totalmente diferente, eu estudei 3 anos de educação física, eu, fui atleta por vários anos, amava o esporte, então estudava educação física, gostava muito do que eu fazia, estudava licenciatura em educação física. A minha ida pra Guatemala já foi um choque porque eu deixei tudo, até tinha muitas opiniões de professores, consultei se eu tava fazendo a coisa certa e cheguei na Guatemala tudo era novo, lógico eu trabalhava com a empresa já, mas foram entrando coisas novas que eu nunca imaginei tá trabalhando, desde administração, muito, muito trabalho logístico, muita estratégia logística, e tudo isso passava por mim, na empresa, então, foi quando eu comecei a me especializar, eu fiz cursos! Na Guatemala eu me formei em técnico em vendas, depois técnico em comércio exterior e depois fiz tecnológico em administração. Foram 3 cursos e agora que eu voltei trabalhar na área de comércio exterior, então

tem que ter um conhecimento amplo, do comércio, é possível, mas você precisa se especializar, não tem outra maneira. E9 (*Empresa Moveleira*)

Com relação ao oferecimento de cursos e treinamentos pelas empresas e na relação da busca de uma qualificação pelo expatriado, conseguiu-se verificar uma contribuição da empresa. De forma abrangente para todos os expatriados entrevistados, foi importante o suporte oferecido pela empresa em relação ao quesito cursos e treinamentos, principalmente em língua estrangeira. O fato de a empresa preocupar-se em oferecer um curso básico (mesmo que por vezes muito rápido) de língua estrangeira proporcionou ao expatriado um primeiro norte para seu momento de missão no exterior. Nem todas as empresas pesquisadas oportunizaram isso aos seus funcionários ou tiveram tempo hábil de fazê-lo de maneira eficaz, mas ficou evidente a percepção positiva dos funcionários que receberam e negativa daqueles que não receberam cursos específicos para tal.

4.10 INFORMAL

Essa categoria de análise intitulada Informal questionou os entrevistados sobre suas considerações a respeito da participação em cursos, da aprendizagem informal tanto na prática do dia a dia, quanto em momentos de aprendizagem formal, tais como graduações ou especializações. Para tanto, os expatriados também foram questionados se fizeram algum curso e se nesses momentos tiveram alguma forma de interação com seus colegas que tenha gerado aprendizagem.

A aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas, e isso gera um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para todos os seus funcionários (RUAS ET AL., 2005). A partilha de novas ideias e experimentação de outros métodos de fazer as coisas pode surgir de processos de aprendizagem e os expatriados podem estimular essa partilha e a criação de ambientes de aprendizagem organizacional.

A integração de colegas de trabalho, nas tarefas normais do cotidiano da empresa, bem como situações excepcionais, interações com novas culturas e novos ambientes podem, para Flach e Antonello (2010), estimular a ocorrência da aprendizagem informal. O entrevistado E7 retrata que não teve formação específica em comércio exterior e nem voltada à internacionalização de empresas ou expatriação. O que ele aprendeu foi na informalidade. Informalidade para ele refere-se às ações do dia a dia operacional da organização. Já o entrevistado E10 conseguiu associar o aprendizado formal às práticas organizacionais e o

informal com relação ao *networking* com os colegas, no momento de realização dessa educação formal. Mais uma vez ressalta-se a conexão entre os processos formais e informais de aprendizagem (ANTONELLO, 2011).

Na verdade eu não tive formação acadêmica em comércio internacional, tive pouco conhecimento formal de internacionalização, expatriação. Alguns cursos, mas bem poucos, foi mais na informalidade. E7 (*Empresa Moveleira*)

Ajudou, ajudou bastante (informal). Pra ser bem sincero, ajudou muito e principalmente no sentido da informação, do conhecimento informal, [...], o *networking* com diversos colegas, que eram todos mais velhos, diretores de empresas, então esse conhecimento valeu muito mais pra mim lá na Guatemala que o próprio teórico né. O teórico ajudou muito no sentido organizacional, de RH, de finanças de contabilidade e tudo mais, mas pra mim foi muito mais o informal no sentido de *networking* dos colegas. E10 (*Empresa Moveleira*)

O *networking* obtido pelos expatriados em momentos de educação formal, em conversas nos finais de semana e em momentos de descontração, revelou-se para eles como fonte de aprendizagem informal. Isso foi percebido como um fato positivo com relação ao aprendizado obtido para desenvolver aquilo que os expatriados não se sentiam completamente competentes para desenvolver. O entrevistado E10 mostrou ao pesquisador alguns e-mails a respeito das trocas de informações obtidas com colegas em um momento informal de aprendizagem, as quais propiciaram novos clientes à organização.

4.11 APRENDIZAGEM PELA ARTICULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

A categoria de Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática tratou dos trabalhos acadêmicos que de alguma forma contribuíram nas experiências profissionais, que, ao fazerem ligações (teoria x prática), geraram capacidades difíceis de serem criadas. Nesse ponto da pesquisa, os entrevistados foram questionados sobre alguma melhora na capacidade de articular pensamentos proporcionados por cursos formais, principalmente quando salientadas diferenças culturais da expatriação. Muitas vezes, conseguir colocar em prática o que se aprendeu na vida acadêmica é uma tarefa difícil. E ainda, pode-se perceber as diferenças entre os relatos de alguns expatriados que não tiveram formação específica para ocuparem cargos, os quais ocuparam nos períodos de expatriação e daqueles que passaram por diversas áreas da empresa.

Eu tive a felicidade de passar por todas as etapas dessa companhia e tive a felicidade de trabalhar também na grande maioria das áreas, então isso nos dá uma tranquilidade, uma, uma experiência bastante grande, e pra isso agente utiliza essa

experiência. Quando eu fui convidado para fazer uma experiência internacional, aliás, antes da internacional, eu tive no Rio de Janeiro, aqui dentro do próprio Brasil, foi uma experiência fantástica, onde eu tive uma experiência aqui no Brasil que foi administrar a fábrica do Rio de Janeiro. [...] Então desde lá no início quando comecei minha carreira profissional, e fui uma pessoa que passou por todas as fases da empresa. Quando eu digo todas as fases, é passou literalmente por todas as fases mesmo, e lá na minha primeira função como mecânico, depois como eletricitista, e aí fui exercendo funções de, um pouco mais administrativas, monitor, supervisor, chefe de departamento na época, ou seja, todas as funções hierárquicas da companhia eu passei, etapa por etapa. Isso é muito positivo, porque você acaba crescendo e tendo a maturidade que necessita para cada função e isso dá uma segurança muito importante pro executivo a onde quer que ele chegue é extremamente importante essa corrida. E2 (*Empresa Metalmecânica*)

Nós estávamos em torno de 30, 30 colegas de diferentes segmentos, diferentes áreas de atuações e a parte de recursos humanos é uma das áreas mais intrigantes e mais difíceis de se trabalhar. Então, teve bastante troca de informação e conhecimento, o que gerou bastante aprendizagem. Na verdade, às vezes a gente pensa coisas básicas: como a escolha do profissional, qual o tempo que o profissional vai ficar depois na empresa; então, análises que nós nunca tínhamos feito na empresa e depois disso nós começamos a aumentar o debate situações há um certo ponto difíceis de se conversar, mas importantes. E7 (*Empresa Moveleira*)

Mesmo para aqueles que se formaram em Comércio Exterior, emerge uma dificuldade da relação entre a teoria e a prática. É difícil conseguir fazer a conexão daquilo que se vê em sala de aula e daquilo que a prática e a vivência exigem do indivíduo expatriado ou que está se preparando para tal. O entrevistado E4 traz essa questão:

Durante a minha preparação formal (universidade), o curso de Comércio Exterior era ainda apenas uma especialização dentro do Curso de Administração de Empresas, não sei se hoje continua assim. Mas havia alguns cursos dentro do currículo voltados especificamente a dar uma visão de “comércio exterior” ao aluno. Se não me engano, durante todo o curso houve uma viagem ao exterior (Argentina), aonde poucas pessoas participaram. Ou seja, não havia quase nada na aprendizagem formal que pudesse eficientemente preparar alguém para a expatriação. Esta parte acabou ficando toda para a preparação informal, através da experiência. E4 (*Empresa Metalmecânica*)

Na análise da aprendizagem pela articulação entre teoria e prática, as duas últimas frases da fala do entrevistado E4 retratam uma educação formal que não o preparou para o processo de expatriação. A contemplação de cursos (principalmente de língua estrangeira) e treinamentos por parte da empresa poderia ser complementar à educação formal nesse quesito, mas pouco se viu. A dificuldade em relacionar a teoria e a prática na vivência organizacional do expatriado repercutiu em fazer com que ele aproveitasse outras formas de aprendizagem para suprir tal necessidade, tais como *feedback*, interação e colaboração e observação/modelos.

4.12 EXPERIÊNCIA ANTERIOR E TRANSFERÊNCIA EXTRAPROFISSIONAL

A categoria Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional teve a intenção de questionar os entrevistados quanto às suas experiências profissionais em outras empresas. Se essas experiências haviam sido no mesmo departamento e ramo de atuação dos trabalhos anteriores. Ainda, questionou-se quanto à influência da associação da aprendizagem proveniente de educação formal nos processos de expatriação e quanto à contribuição de algum *hobby*, atividade fora do trabalho ou trabalho voluntário também para o processo de expatriação.

Ao relacionar-se essa categoria ao cunho social da aprendizagem, Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) destacam que deve ser levada em consideração a aprendizagem individual proveniente de participação em atividades sociais, integradas ao cotidiano das pessoas. A aprendizagem, através de uma experiência anterior ou transferência extraprofissional, mostra uma contribuição quando o indivíduo já passou por uma mesma situação, que exigiu as mesmas demandas; logo, utilizou-se da mesma situação vivida anteriormente. Para tal análise, a seguir estão os relatos de todos os participantes desta pesquisa, o que confere um panorama geral sobre o que eles tiveram de experiência anterior ao trabalho na empresa que lhes proporcionou a expatriação. A experiência anterior do entrevistado E10 o estimulou a buscar um emprego que pudesse oportunizar a ele uma experiência no exterior e uma futura expatriação. Para os entrevistados E11 e E12, o fato de a experiência anterior ter sido relacionada ao comércio exterior, facilitou a contratação e foi um aspecto positivo no momento da expatriação.

Trabalhei por um ano em outra empresa, também do ramo de móveis e eu era auxiliar administrativo, então não era o mesmo departamento. Essa outra empresa possuía negócios internacionais e eu tive um contato básico no começo, era mais mercado de Angola e América Latina. Então isso gerou mais que tudo interesse, a vontade de crescer, de buscar mais e ir para o exterior, realmente foi onde me despertou ir buscar algo para trabalhar no exterior. E10 (*Empresa Moveleira*)

Já trabalhei em duas outras empresas, uma do ramo de móveis e uma era de carretéis, aquelas bobinas de madeira para enrolar fios de luz [...] ambas na exportação. Na verdade eu entrei nas duas para trabalhar com exportação. E agora nessa também, porque eu já tinha *know-how*. E11 (*Empresa Calçadista*)

Já trabalhei em outra empresa do ramo moveleiro. E foi bem diferente, mas assim, ajudou a eu receber o convite porque sabiam que eu tinha tido contato com comércio exterior. E isso me ajudou desde o início a entrar na empresa também, tipo ficou nitidamente claro, depois me falaram que estavam entrevistando várias pessoas, então dentre tantos currículos, o meu se sobressaiu pela experiência anterior. E12 (*Empresa Calçadista*)

Situações de aprendizagem em empresas e/ou funções exercidas anteriormente à atual ocupação foram relatadas pelos entrevistados como uma fonte importante de aprendizagem. Isso representa a possibilidade de replicar a experiência vivenciada, ajustando à situação do momento, para que se colham resultados mais positivos do que na situação anterior (PANOSSO, 2014). Na relação de vivência fora do trabalho, o relato do entrevistado E5 elucida a importância de manter relações com o Brasil, mas, ao mesmo tempo, relações de interação com as pessoas do país no qual está expatriado, com o intuito de desenvolver o lado afetivo das relações com as pessoas.

O meu processo de, na verdade o meu interesse como expatriado ele é muito mais em desenvolver novas raízes, novos vínculos fora do Brasil, do que propriamente desenvolver no Brasil. Naturalmente que eu tenho vínculos com o Brasil, eu os mantenho, eu tenho atividades que no meu dia a dia me fazem ter muita conexão com o Brasil, mas o meu interesse maior não é isso, o meu interesse é [...] conhecer coisas novas fora do Brasil. [...] Aqui nós praticamos esportes, com expatriados, uma vez por semana [...]. Existem também atividades sociais, sejam elas de voluntariado, ou de [...] de relacionamento, você é convidado na casa de determinada pessoa que é local ou expatriada e aí você fica exposta a uma oportunidade de desenvolver essa área. E5 (*Empresa Moveleira*)

Quanto à análise da experiência anterior e transferência extraprofissional, seis entrevistados nunca trabalharam em outras empresas e cinco já trabalharam. Desses cinco, três haviam tido contato com o comércio exterior, o que se entende como um facilitador do trabalho na nova empresa e como um facilitador da decisão da empresa em expatriar o funcionário. Daqueles que nunca trabalharam em outras organizações, tende-se a um investimento maior por parte da empresa no quesito tempo de empresa como fator que passa mais confiança para a empresa investir naquele funcionário e o expatriar. Ainda, o grupo dos entrevistados que já trabalhou em outras empresas revelou-se como aquele que mais buscou interações com seus colegas de trabalho na coleta de informações para seu preparo para a missão no exterior. O fato de já terem tido outras experiências profissionais, observar modelos de gestão e interagir com colegas foi mais um ponto de destaque para este grupo.

4.13 EXPERIENCIAR

A categoria Experienciar traz a vivência do expatriado. Como os expatriados lidam com o ato de experienciar situações tais como exigências, tarefas, adversidades, problemas e situações de dificuldade. Fontes explícitas ou tácitas podem ser consideradas como provedoras de experiências de trabalho e estas, por sua vez, tem significado quando os

indivíduos focam na aprendizagem baseada no trabalho e na prática (BLACKER, 1993; RAELIN, 1998).

Marsick et al. (2006) expõem que as mudanças no conhecimento e na economia tendem a responsabilizar mais os indivíduos por sua aprendizagem, o que acaba deixando-os frente à responsabilidade de aquisição de aprendizagem por si só, pela equipe e também pela organização. Para Marsick e Watkins (1990), a aprendizagem que ocorre no local de trabalho dos indivíduos tem seu crescimento a partir de elementos sociais entre as pessoas que trabalham em busca de atingir os objetivos da organização. Lave e Wenger (1991) complementam que essa relação pode dar-se pelo tipo de atividade e contexto em que se situa.

O efeito da aprendizagem individual do expatriado traz resultados também para a organização, pois é o trabalho fora do país que fortalece a rede de relacionamentos e aumenta suas perspectivas de negócios. Os trechos a seguir elucidam essas questões teóricas.

Eu tive no ano de 2009, pra mim foi o ano mais difícil profissionalmente, porque eu tava num momento aonde eu não tinha mais motivação pra continuar fazendo o que eu estava fazendo dentro da empresa e eu tinha tomado a decisão de sair da empresa e buscar outras oportunidades e aí eu tracei um plano, comecei a executar um plano de sair da empresa, que foi quando eu me matriculei para fazer uma pós-graduação e, as coisas começaram a acontecer nesse processo, 2009, 10 e 11 foi quando eu praticamente dei uma guinada completa na minha carreira profissional, o que me fez mudar de ideia e permanecer na empresa. Mas isso tudo se deu em função de dificuldades eu diria de, por questões de trabalho, de relacionamento, mas sim, respondendo à questões, tive, tive esses momentos sim de extrema dificuldade profissional e que me fizeram aprender muito. E5 (*Empresa Metalmecânica*)

Tu vai passar por isso, tu vai passar por essa experiência que é frustração, preocupação, justamente pelo teu trabalho, mas alguma coisa isso vai te ensina e isso não é o fim do mundo, existem problemas que podem ser o fim do mundo, e aqueles que podem ser passageiros... E6 (*Empresa Metalmecânica*)

Quando eu fui expatriado, foi bem no momento que estava explodindo uma crise mundial. Então foi um momento bem delicado. Na crise sempre se vê o outro lado da moeda. O mundo vinha de crescimentos fantásticos, o Brasil mesmo crescendo acima de 4% e no momento da crise de 2008 então se estagnaram todas as projeções, tudo o que tinha sido planejado nos anos anteriores. Então eu trouxe muito, não conhecimento mas, eu trouxe situações que serviram pra mostrar uma situação adversa que nós estávamos passando, e então foi como uma fonte de aprendizagem. E7 (*Empresa Moveleira*)

Muitas vezes experienciar erros, viver momentos de preocupação, desmotivação e de problemas de relacionamentos pessoais e profissionais podem levar os indivíduos a se fortalecerem e a buscarem um maior aprendizado sobre determinado assunto, melhorando assim, aspectos do seu conhecimento e daquilo que eles transferem para a empresa. Competências como facilidade de adaptação a situações diversas, maturidade, destreza na formação de equipe e planejamento para as tomadas de decisões são alguns exemplos daquilo

que o funcionário expatriado precisa possuir ou então, desenvolver. Pensar de forma estratégica e sistêmica, ter habilidades para delegar funções e tarefas, bem como ser um gerente de mudanças, são competências adicionais que revelam a importância no alinhamento entre os planejamentos individuais e organizacionais para as decisões e ações nas subsidiárias (SNELL; BOHLANDER, 2010).

4.14 EXPATRIAÇÃO E RESULTADOS DA APRENDIZAGEM

Esta última categoria teve o intuito de abranger os dois temas – aprendizagem organizacional e expatriação – de forma geral e, particularmente, entender como ocorrem os processos de expatriação nas empresas, como a expatriação contribui para as carreiras profissionais, para as empresas em si e sobre os processos de repatriação. Também foi solicitado aos entrevistados que citassem um fato muito positivo e um muito negativo da sua expatriação.

Ao tratar-se de preparação dos funcionários, quando o entrevistado E5 foi questionado sobre o preparo dos funcionários pela organização para a sua expatriação, enquanto oferecimento de cursos e/ou treinamentos, ele comentou que os expatriados enviados a outros países até então pela empresa não tiveram um preparo e que isso começava a surgir agora. Na sua fala percebe-se que o surgimento do preparo dos expatriados por parte da organização está surgindo não pela necessidade que a empresa enxerga de preparar seus funcionários para esse momento, mas sim pelos resultados específicos que a empresa percebe com a expatriação de seus funcionários, ou seja, o quanto está sendo bom para seu desempenho internacional ter pessoas que até então trabalhavam na empresa-mãe coordenando operações no exterior. Essa fala reflete o fato de a empresa B não possuir um roteiro de preparo dos funcionários para expatriação, bem como a falta que o estímulo próprio ao preparo influencia no sucesso da expatriação. Tais conclusões podem ser observadas no extrato a seguir.

[...] não é por causa disso que a empresa começa agora fazer as coisas, é um pouco, da consequência que o resultado disso tudo até hoje vem gerando, a empresa tem entendido que ela precisa começar a preparar os profissionais melhor pra que eles assumam esse tipo de posição e eu posso te citar vários exemplo aonde a pessoa lá foi muito crua, não buscou se preparar, a empresa não cuidou dessa parte e você tem determinadas situações e outras pessoas que buscaram se preparar, buscaram cobiçar essa oportunidade e tem outro tipo de resultado. A empresa [...] se deu conta agora que ela precisou, ela sabia, ela sabe que tem essa necessidade, mas ela simplesmente foi fazendo ao natural de acordo ao que era histórico da empresa, ela sempre foi

procurando as coisas de uma maneira muito informal nesse aspecto, por isso é um pouco da cultura da empresa. E5 (*Empresa Metalmeccânica*)

Surgiram questões relacionadas ao recrutamento e seleção para o envio de funcionários ao exterior, as quais podem surgir interna ou externamente às organizações. A internacionalização das empresas exige pessoas mais qualificadas e, com isso, a gestão de pessoas em empresas que possuem operações globais é um aspecto desafiador, pois ela deverá viabilizar algumas funções adicionais ao gerenciamento de talentos através da aplicação, comparação e adequação de práticas de gestão de pessoas para funcionários expatriados em diferentes países onde estão as subsidiárias (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002; CAVUSGIL ET AL., 2010; LACOMBE, 2011).

As falas dos entrevistados E4 e E7 das empresas B e D, a seguir, demonstram que as empresas não possuem um procedimento de recrutamento específico para a expatriação. Esse procedimento, por sua vez, ocorre de maneira comum a qualquer necessidade de abertura de cargo que se tenha na empresa: recrutamento interno (departamento), recrutamento interno (empresa – outros departamentos) e, posteriormente, recrutamento externo. Snell e Bohlander (2010) colocam que os expatriados podem ser recrutados dentro das organizações, porém deveria ser através de uma seleção com maior duração (anos). Essa seleção de maior duração deveria contemplar uma observação dos possíveis candidatos, com posterior construção de um banco de dados desses candidatos, descrição de suas habilidades e nível de idioma, avaliação das competências, com destaque à avaliação sobre adaptação cultural do candidato e, principalmente, com avaliação de habilidades globais, relacionadas à estabilidade emocional, maturidade para enfrentar algumas situações específicas e de empatia pela cultura. As empresas contempladas neste estudo não mostraram estabelecer uma prática conforme a descrita pelos autores. Pelo contrário, os processos de preparo para a missão ocorreram sem planejamento e deram-se a partir da percepção dos gestores sobre seus funcionários, ou seja, na percepção de como esses gestores enxergam as competências e habilidades dos seus funcionários.

Seleciona-se entre os executivos de exportação aquele que está mais envolvido com o mercado-alvo e, caso não haja compatibilidade, abre-se o processo seletivo para outras áreas de venda da empresa. A pessoa selecionada recebe a proposta, avalia as condições e decide. Em caso positivo, esta pessoa passa a tomar a frente do projeto (estrutura) e é responsável pela sua implementação. Primeiro, o candidato selecionado recebe o treinamento necessário, através de completa imersão no “mercado alvo”. O idioma é obviamente o primeiro requisito, cultura vem em seguida. Após definidos os pontos principais, a família (se houver) passa a fazer parte do programa. A empresa paga passagens aéreas para toda a família para passar alguns dias ou semanas conhecendo o destino. Depois disso tudo é que é dada a

decisão final, com ambas as partes totalmente envolvidas. Muito simples e prático. E4 (*Empresa Metalmeccânica*)

Antes é analisado dentro da empresa o perfil das pessoas ou, se for necessário, se abre um [...] se abre uma seleção interna se não, se nós não temos ainda ninguém em vista se abre uma seleção interna de candidatos. Aí os candidatos se inscrevem, é feito uma análise da parte psicológica da pessoa e se tem um conhecimento de seu perfil né, tanto profissional, quanto pessoal, particular de cada um. E, depois, se for feito alguma escolha, então é feito todo um acompanhamento e um trabalho pra essa pessoa estar preparada pro início de uma operação no exterior. Mas, nas últimas expatriações nós acabamos não expatriando nenhum funcionário local. E7 (*Empresa Moveleira*)

Quanto ao fato da expatriação contribuir para a empresa, foram comentadas questões de preservação dos valores da empresa, crescimento de negócios, ponto estratégico da empresa e manutenção da sua cultura. Tanto para o indivíduo quanto para a empresa, foi retratada a questão da maturidade adquirida com o processo de expatriação. E, para o indivíduo, acrescentou-se que é um incentivo de carreira e uma forma de reconhecimento profissional.

Para Ren et al. (2015), é importante que se levem em conta questões pessoais para a aprendizagem no local de trabalho, visto que os expatriados enxergam nas suas missões internacionais uma oportunidade para promoção de benefícios intrínsecos, tais como autonomia, competência e desenvolvimento da própria família, mesmo que esta não esteja junto dele.

Cabe ressaltar que Bonache e Brewster (2001) destacaram a importância estratégica de um processo de expatriação para uma organização através da intensificação dos desafios individuais frente a contextos culturalmente diferentes, o que implica ao expatriado novos relacionamentos e rotinas e novos saberes. A responsabilidade sobre a operação recai sobre ele, o que, por consequência, aumenta sua maturidade na tomada de decisões e na condução de negócios. Dessa forma, a expatriação pode ser considerada como um instrumento de desenvolvimento de carreira (BELFORT ET AL., 2012), como pode ser observado nos relatos a seguir.

Bem, é, acho que contribuiu de várias formas, especialmente com a garantia de que a empresa ela tem não só os olhos na ponta, [...] como também faz com que de dentro para fora a cultura seja passada com a máxima preservação da sua existência. Alguém que é brasileiro, que se criou dentro da empresa por muitos anos e teve a oportunidade de conviver essa atmosfera da cultura da empresa tem muito mais facilidade e garantia de que vai preservar esses valores, do que você pegar alguém da ponta que cuide talvez muito da ponta, que é um local, mas que não fez todo o processo interno, então, eu vejo especialmente essa questão de preservação dos valores [...]. Eu diria que é, em termos de resultado para indivíduo e para empresa, eu resumiria, na palavra maturidade, a empresa ela passa a enxergar o processo de expansão no exterior de uma forma mais madura, em função dessa experiência. E

para o indivíduo também, certamente agrega muitas visões diferentes que enriquecem o processo de aprendizado e fazem com que agreguem valor naquelas convicções que já tinha mas que agora elas poderão ou ser mais reforçadas ou elas poderão sofrer influencia de outras visões que são as visões da ponta. E6 (*Empresa Metalmeccânica*)

Bem, um fato muito positivo é que os preconceitos que as pessoas têm, em relação ao que elas ainda não conhecem, têm grandes chances de serem, não só surpreendidos como completamente mudados positivamente, tá, vou te citar um exemplo, eu imaginava que vir para África, morar na África do Sul, apesar da África do Sul ser um país muito desenvolvido, em relação até ao Brasil, se tu ouvir falar em relação a África, eu imaginava que aqui eu ia encontrar algumas dificuldades que depois acabaram se dissolvendo e pelo contrário, se transformaram em maravilhas. Hoje eu adoro o país, acho um dos países mais bonitos do mundo, acabou de sair uma pesquisa agora que (a África) está muito à frente da posição brasileira em países aonde os expatriados têm vontade ou criariam uma família e filhos, é uma pesquisa recente que saiu, lamentavelmente eu não tenho a fonte para te passar, e um exemplo negativo é que nunca é demais se precaver com coisas simples, é, especialmente quando você está fora do seu ambiente natural, onde você acha estar protegido, onde você acha que tem toda uma infraestrutura, vou te citar novamente um exemplo aqui no nosso segundo dia exatamente nesse local aqui onde eu falo contigo nos sofremos um roubo, arrombaram nossa porta levaram embora todos nossos equipamentos [...]. E5(*Empresa Metalmeccânica*)

Primeiro que tudo é um incentivo pros funcionários. Desde os níveis mais baixos da empresa, que tão entrando ou pensam em deixar seu currículo na empresa; até os níveis mais altos, de gerência da organização. Porque a internacionalização da empresa é um ponto estratégico, é uma etapa que está acontecendo e a empresa aposta bastante e a expatriação é um... não é uma ferramenta mas, é algo que... a empresa hoje, trabalha com muito cuidado pra selecionar as pessoas certas, dar condições pra elas terem um crescimento de nível de conhecimento, de posição na empresa. Então eu acho que é de grande valia trabalhar a expatriação com cuidado. E7 (*Empresa Moveleira*)

Houve um crescimento substancial dos negócios a partir da expatriação, pelo fato da organização poder contar com uma estrutura de vendas dedicada a região de cobertura, possibilitando maior facilidade de comunicação, maior rapidez na solução de eventuais problemas e também, a convivência mais aproximada permite a organização participar de oportunidades que antes não seriam conhecidas. A empresa decide aonde deseja implementar estrutura própria, baseada na análise da performance do mercado-alvo, bem como das perspectivas futuras. O aspecto que considero de suma importância para uma expatriação bem sucedida, principalmente se houver família envolvida, é que todos os seus membros consigam uma perfeita adaptação ao novo país. Se alguém não se adaptar os problemas acabam afetando a todos, especialmente ao profissional expatriado. Este aspecto tem que ser muito bem resolvido entre as partes e, se possível, previsto. O fato de poder viajar livremente pelo mundo todo sabendo exatamente que providências tomar em qualquer circunstância, como se comunicar e como resolver qualquer impasse ou dificuldade que apareça. O fato de entender as diferenças culturais e respeitá-las mesmo que sejam por vezes chocantes, de que maneira agir e se comportar para não ofender ninguém e por isso enfrentar dificuldades. Poderia enumerar uma série de aspectos positivos, mas o fator mais marcante sem dúvida é o reconhecimento profissional por todas as esferas dentro da empresa. E o aspecto mais negativo é o fato de que estou passando muitos anos longe da família, com os pais envelhecendo e isso o tempo não trará de volta. E4 (*Empresa Metalmeccânica*)

Sobre o preparo das organizações, ficou nítido entre os entrevistados que existe uma falha no preparo para a missão e uma insegurança do expatriado no retorno. O entrevistado

E11 ressalta essas questões ao colocar que as empresas querem expatriar seus funcionários, porém não sabem como fazê-lo e cabe ao expatriado descobrir. No retorno, não possuem uma estrutura para absorver a experiência adquirida e o potencial que o expatriado carrega, dando um entendimento que o expatriado serve e permanece no exterior até que ele agüente ou até que a empresa assim desejar. Já o entrevistado E3 ressalta que sua empresa está começando a traçar plano de repatriação, de aproximadamente seis meses. A pessoa que será expatriada já fica em contato com o expatriado que está lá, para troca de informações e treinamentos e, para a pessoa que vai voltar, começa a existir um preparo também nesse período de seis meses. Todavia, ainda existe a dúvida do expatriado sobre o que irá acontecer com ele no retorno e como serão absorvidos a experiência e os conhecimentos adquiridos no processo de expatriação.

A importância do treinamento para o sucesso das expatriações foi discutido por alguns autores. Certo (2003) destaca que o comportamento dos indivíduos e a forma com a qual eles irão tomar decisões no país estrangeiro é influenciada pelo treinamento e capacitação que recebem. Robbins (2005) e Sebben e Dourado (2010) complementam sobre a necessidade de treinamentos prévios e constantes para as empresas que desejam sucesso em sua jornada com pessoas expatriadas.

No processo de repatriação, Ivancevich (2008) destaca que é necessário cuidado para que não ocorra uma frustração maior do que no momento da adaptação cultural do expatriado. Quando ele vê-se na posição de fazer tarefas menos desafiadoras, ou até mesmo a insegurança do que o aguarda na organização, cabe a atenção a ele por parte da empresa como uma das chaves de sucesso em uma expatriação.

Foi tudo assim “a la loca”. Eu [...] eu tive que ir atrás de tudo, foi bem sem preparo. As empresas elas querem (expatriar funcionários), mas elas não têm as condições. Não sabem como fazer. Querem mandar. Não tem um respaldo da empresa também em te receber, te dar um cargo melhor já que já teve essa experiência. E aí fica naquela mesmice e acaba perdendo toda essa experiência, esse potencial que poderia ser e inserido na empresa e trabalhar de maneira diferente. É que assim, uma coisa que é cultural, é da nossa região é o tipo, a empresa que tem que se dar bem e fazer as coisas, sem preparo, sem nada, o dono manda e eles não pensam no esforço do expatriado, como alguém vai trazer novos conhecimentos, talvez alguém que vá. Não, eles não pensam. É alguém que tem que tá lá fora trabalhando. Quando não deu mais para ficar lá, vem embora. E11 (*Empresa Calçadista*)

Está começando a ficar mais organizado. O que nós estamos tentando fazer, é que como são contratos de 2 anos, a grande maioria, a gente sabe quando vence, e os Recursos Humanos estão tentando 6 meses antes do vencimento para já ter a pessoa substituta por 2 motivos. O primeiro pra preparar, por exemplo eu tenho o caso de um colega que volta do México em março, então já definiram a pessoa que vai [...]. A gente vai ter 6 meses pra treinar essa pessoa no idioma, no caso o espanhol é mais fácil. As duas pessoas já começam a se falar. É muito importante este convívio, esta

troca. Eles podem já antecipadamente trocar experiências e etc. O segundo é que a pessoal que volta já fica mais tranquila. Hoje é aquele negócio, a pessoa que vem já diz: eu vou voltar para a empresa, pra onde eu vou? Quem vai ser meu chefe? O que eu vou fazer? Esse é o maior problema. Porque também não é justo. O cara sai daqui, vai pra lá, aprende inglês, tem um crescimento brutal e volta no mesmo cargo. Então isso é coisa que a empresa tá pensando pra dar um salto. E3 (*Empresa Metalmeccânica*)

Quanto à análise da categoria expatriação e resultados da aprendizagem, torna-se fundamental destacar a importância de uma expatriação para o indivíduo, no fato de ele ser o olhar da empresa no exterior e, com isso, manter traços da cultura organizacional, valores e conseguir uma ampliação de mercados. Também é válido ressaltar como os expatriados percebem a falta de preparo das organizações em entender como se expatria um funcionário. E, quando sabem os procedimentos, a prática seria merecedora de atenção.

Em relação a isso, Cavusgil et al. (2010) entendem que o treinamento é o processo de modificar as atitudes do funcionário e seu conhecimento de forma a aumentar a probabilidade a atingir as metas organizacionais. Para atingir essas metas, as empresas deveriam oferecer treinamentos para todos os trabalhadores que trabalham fora de seus países de origem. Além disso, o retorno também exige uma preparação prévia, pois caso isso não seja bem conduzido, podem ser gerados problemas tanto para o funcionário, que se sentirá desvalorizado ou desmotivado a trabalhar novamente na empresa-mãe, quanto para a empresa, que poderá deixar de utilizar o conhecimento acumulado e contatos consideráveis desenvolvidos pelo expatriado no exterior.

Para Argote (2011), os indivíduos são os propulsores da aprendizagem organizacional. Com isso, os expatriados devem refinar as suas próprias competências que tenham relação com as tarefas que desenvolvem no exterior, pois a forma como eles vão aprender com suas atribuições internacionais, o valor dos seus conhecimentos adquiridos durante suas missões internacionais e o valor desse conhecimento para suas próprias carreiras e para a organização podem ser fatores determinantes para o sucesso de uma expatriação (tanto individual, quanto organizacional) (GONZALEZ; CHAKRABORTY, 2014). Cabe destacar que os expatriados possuem um entendimento do valor da experiência que estão sendo oportunizados no momento da expatriação.

4.15 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E REVISÃO DO MODELO CONCEITUAL

Algumas semelhanças e particularidades entre as organizações investigadas foram encontradas na análise dos dados desta pesquisa. O Quadro 9, disposto a seguir, contempla

essas semelhanças e particularidades, as quais são apresentadas separadamente, conforme as categorias de análise da pesquisa.

Quadro 9- Semelhanças e particularidades entre as organizações pesquisadas

(continua)

CATEGORIAS	SEMELHANÇAS	PECULIARIDADES
Introdução e Apresentação do Tema	<ul style="list-style-type: none"> - Levar conhecimentos da empresa quando vai para outro país; - Conceito de transferência de pessoas na expatriação; - Entendimento das diferenças entre aprendizagem formal e informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de contrato inicial distintos (Empresa A: 2 anos; Empresa B e C: não estipulado; Empresa D e E: 1 ano); - Discussão entre aprendizagem e aprendizado (processo e produto).
Reflexão	<ul style="list-style-type: none"> - Muito forte a expressão “extrema dificuldade”, ao pensarem se já tinham passado por uma; - Pensamento e análise da situação; - Dificuldades no início da carreira no país estrangeiro; - Gostar de dividir medos com colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falar em algo negativo; - Conversar fora do trabalho (em dois casos que eram mais de um expatriado brasileiro no mesmo local e então tinham companhia); (continuação) - Momento de dificuldade antes da notícia da expatriação.
Autonálise	<ul style="list-style-type: none"> - Ter que trabalhar com áreas nunca vistas antes: causa de receio inicial e motivo para busca de aprendizagem junto a outros profissionais; - Perfil pessoal (de curiosidade e proatividade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Frentes de atuação de um profissional de comércio exterior; - Nível hierárquico dentro da empresa.
Observação/ Modelos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois entrevistados relataram familiar como modelo profissional; - Seis entrevistados relataram colegas de trabalho e gestores como modelos profissionais; - Percebe-se na própria organização um ambiente que permite o reconhecimento de modelos positivos de profissionais, muitos deles identificados pelo fato de terem dado oportunidades a esses funcionários que foram entrevistados e por terem mostrado caminhos em diferentes situações profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - A curiosidade e observação geraram diferentes perspectivas de aprendizagem em cada indivíduo.
<i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Por estar fora, trazer para a empresa <i>feedback</i> do mercado (não somente <i>feedback</i> de ações do trabalho); - Tranquilidade ao receber críticas do trabalho e entender que elas ajudam no andamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feedback</i> do trabalho no tempo certo.
Mudança de Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Vontade de trabalhar na exportação e ser expatriado; - Gostar de trabalhar com novas culturas e diferentes visões de mundo; - Depois de expatriado, adquirir maior facilidade de colocar-se no lugar do outro para tentar entender suas atitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sequer imaginar que seria exposto à oportunidade de expatriação; - Despir-se do conceito de conforto.
Mentoria e Tutoria	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos foram os entrevistados que relataram possuírem a orientação de um tutor ou <i>coaching</i> para o processo de expatriação. Isso pode estar relacionado à falta de preparo que os expatriados relataram em seus processos; - Auxílio de colegas que já haviam 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa própria de procurar um <i>coaching</i> (pode estar relacionado ao custo desse tipo de serviço).

(conclusão)

	passado por situações semelhantes (algo não oficial).	
Interação e Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda mútua; - Importância da diversidade de papéis em uma equipe para resolução de problemas em áreas distintas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar equipe grande de brasileiros fora do país (100 pessoas), o que exigia até mesmo a coordenação dos momentos de integração; - Quantidade de nacionalidades diferentes.
Cursos e Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de fornecimento de cursos específicos para expatriação por parte das empresas; - Salientada a aprendizagem informal em momentos de aprendizagem informal; - Cursos executados fora do país, por iniciativa dos expatriados, com relação a assuntos diversos. - Diferença de receber (ou não) treinamento por parte da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos executados fora do país, por iniciativa dos expatriados, com relação à gestão organizacional.
Informal	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento com a tarefa gerou aprendizado; - Conversas com colegas de outras empresas e ramos são fontes geradoras de aprendizagem; - Falta de formação específica para abertura de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colegas de sala de aula mais velhos e, conseqüentemente, mais experientes em seus ramos de atuação.
Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade dos entrevistados em relacionar o que foi visto na teoria especificamente por expatriação. Isso pode ser justificado pela falta de preparo e cursos específicos, apenas de línguas muitas vezes, que os expatriados recebem; - Busca por outras formas de aprendizagem para suprir essa dificuldade, tal como feedback, observação/modelos e interação e colaboração. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Networking</i> apresentado como forma de articulação entre a teoria e a prática. Deveu-se, em parte, ao fato de os colegas de curso (aprendizagem formal) serem grandes empresários no exterior.
Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional	<ul style="list-style-type: none"> - Ter trabalhado em apenas uma empresa em toda carreira profissional, ou em mais de uma empresa, porém do mesmo grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Levar experiências de outras empresas no âmbito internacional.
Experienciar	<ul style="list-style-type: none"> - Importância do planejamento individual e organizacional para refletir e agir nas adversidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade por momento de crise; - Especificamente a expatriação como fonte de aprendizado para a organização.
Expatriação e Resultados da Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Importância para o indivíduo; - Expatriado ser o olho da empresa no sentido de ampliação de mercados; - Falta de preparo das organizações em entender como se expatria um funcionário. E muitas vezes falta de colocar em prática. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa começa a perceber e possuir um processo um pouco mais estruturado, tanto de expatriação quanto de repatriação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Através do Quadro 9, pode-se perceber que alguns aspectos relacionados ao que os indivíduos entendem pelas diferenças entre aprendizagem formal e informal e sobre o conceito da expatriação foram semelhantes. Para Merriam, Caffarella (1991), embora o

entendimento das oportunidades de aprendizagem ajude a pensar sobre aprendizagem, o que é mais crucial é o reconhecimento de que as oportunidades de aprendizagem aparecem em muitos tamanhos, formas e lugares. Isso reforça a consciência de que a aprendizagem informal pode aumentar a aprendizagem na organização e, a partir disso, serem desenvolvidos mecanismos para facilitar esse tipo de aprendizagem nas empresas.

Outras semelhanças que puderam ser identificadas dizem respeito a questões de reflexão, como dividir medos e anseios com colegas, pensar no quanto refletir sobre uma situação de dificuldade ajudou os expatriados a encararem o processo de expatriação e na autoanálise como instrumento fomentador pela busca em conhecimentos que antes da expatriação os indivíduos não possuíam. Ainda, houve o reconhecimento de modelos profissionais no próprio ambiente organizacional, algumas mudanças de perspectiva e de comportamento com relação às diversidades culturais encontradas na experiência da expatriação. Os traços culturais representam um sistema de crenças e os produtos de cada cultura têm um valor simbólico específico, cuja compreensão é a chave para a compreensão da própria cultura (JOLY, 1996). Na experiência da expatriação, o fato de um indivíduo ser exposto ao mesmo tempo a conjuntos culturais diferentes pode representar uma ameaça para a estrutura da sua identidade pessoal e a exposição a uma cultura estrangeira leva o indivíduo a ver a sua própria cultura sob uma nova ótica.

Na relação das particularidades, poucas empresas demonstraram devolver ao funcionário avaliações de desempenho na forma de *feedback* em um tempo hábil de desenvolvimento da atividade. Também poucas trabalharam com grandes equipes no exterior, o que pode levar a um entendimento da dificuldade das políticas de gestão de pessoas em expatriar seus funcionários. Em relação a eles, não foi muito relatado o auxílio de *coachings*, e o recebimento de treinamentos e cursos. Em contrapartida, destacou-se a aprendizagem informal, a qual, para Antonello (2007), acontece naturalmente como parte do trabalho diário, mas trata-se de alguma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade. Normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo. O processo de aprendizagem informal envolve uma busca de entendimento e de conhecimento sobre o que ocorreu, no qual a aprendizagem não é apenas uma reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento.

Para relacionar os resultados deste estudo com o método de estudo de casos, elaborou-se o Quadro 10, que conecta as três etapas da expatriação consideradas por Antal (2001) e contempladas no esquema conceitual desta pesquisa com as unidades de análise. As conclusões do Quadro 10 elucidam um amadurecimento dos processos de expatriação das

empresas e o quanto elas aprendem ao longo do caminho e com seus próprios erros, desde o preparo até o retorno do funcionário para trabalhar novamente na empresa-mãe.

O fato de alguns entrevistados expatriados sugerirem que cargos de supervisão e gerência devam ser oportunizados a indivíduos que já foram expatriados mostra a importância que os próprios indivíduos conferem aos seus momentos de expatriação. O entendimento que passar pela situação de expatriação confere uma maior maturidade e autonomia para cargos mais altos dentro da organização ficou evidente na pesquisa. Isso pode indicar às organizações começarem a desenvolver mais seus processos de expatriação e conferirem maior atenção ao preparo do expatriado.

Como exemplo, constatou-se na empresa A que expatriar um funcionário sem o devido preparo acarretou na sua volta precoce e, por consequência, custos elevados e um trauma para o funcionário, o qual acabou deixando a organização. Isso também pode ser observado em um contrato de expatriação e em um relatório financeiro avaliado da empresa D. Apesar de nenhum entrevistado dessa empresa ter mencionado esse fato, identificou-se, no contrato, que existiu a contratação de um novo funcionário para ser expatriado. Este, por sua vez, recebeu preparação por um período de três meses, porém, teve sua volta precoce (1 semana após a ida). Esse fato gerou um desconforto ao funcionário que já estava expatriado e, também, um desconforto na relação entre o novo funcionário e a empresa, para a qual ele não voltou a trabalhar.

Sendo assim, aprender com os erros e com a vivência dos processos de expatriação leva as organizações a amadurecerem seus processos e aperfeiçoarem os caminhos que as levam a expatriarem funcionários. A confiança depositada nessas pessoas pode ser um determinante do sucesso da expatriação, pois elas são vistas como gestores-chaves da empresa no exterior e carregam consigo valores e cultura da empresa-mãe. Com isso, também se tende a perceber que o tempo que o funcionário trabalha na organização é levado em consideração e isso pode ser, por vezes, o motivo da empresa não investir no preparo do funcionário. Justamente por entender que, como ele está há bastante tempo na empresa, já consegue entender seus valores e formas de agir. E isso, em se tratando de mudança de país, de cultura e de vida de um modo geral, necessita de maior atenção por parte das empresas. O que se percebeu através da pesquisa é que os funcionários que possuíam mais de 10 anos de empresa quando foram expatriados receberam menor atenção em seu processo de preparação em comparação àqueles com 2 ou 3 anos de empresa. Isso pode estar justificado pela confiança que a empresa possui no funcionário com mais tempo de trabalho, por ela entender que ele consegue tomar decisões e dar andamento a um maior número de procedimentos sozinho.

Ainda, pode ser justificado pelo fato de que esse tempo de empresa já proporcionou ao funcionário crescimentos dentro da organização e que, para ele conquistar o próximo passo ou uma próxima promoção, a expatriação poderia ser uma alternativa.

Quadro 10 - Relação entre unidades de análise e fases da expatriação

(continua)

		Etapas da Expatriação		
		Preparação para a Missão	Missão	Retorno da Missão
Características de cada etapa (geral)		<ul style="list-style-type: none"> - Possui maior relacionamento com a execução de cursos de línguas, sem preparo da família; - Pouco contato com a cultura do país para o qual o indivíduo será expatriado; - Aprender a nova cultura e saber como se comportar em cada situação depende da vivência do expatriado e de seu interesse em buscar ajuda e conhecimento sobre o assunto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carrega as características individuais do expatriado, os valores que ele carrega consigo a respeito da sua educação, da sua formação e daquilo que ele entende como sendo justo e certo para sua organização; - Andamento totalmente dependente da proatividade do expatriado e do respaldo e suporte que a empresa-mãe lhe oferece. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incógnita para o expatriado, porque ele não sabe se terá a aceitação da empresa ao retornar; - Motivo de preocupação para a organização no sentido de verificar que cargo o repatriado ocupará, justamente por estar com habilidades culturais, gerenciais e técnicas mais desenvolvidas; - Alguns expatriados sugerem que melhores cargos, como os de gestão e supervisão, só deveriam ser oportunizados dentro das organizações a funcionários que já foram expatriados, pois eles retornam mais maduros e com uma autonomia maior na tomada de decisão.
Empresas	A	<ul style="list-style-type: none"> - Existente em maior proporção quando comparado às demais unidades de análise; - Envio da família do expatriado já contemplado em uma expatriação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades evidenciadas pelos mercados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente processo sendo trabalhado com antecedência de seis meses, para que o funcionário sinta-se amparado no seu retorno e sinta que ainda tem lugar na empresa. Porém esse processo foi uma evolução das primeiras (e muitas) expatriações nas quais isso não acontecia.
	B	<ul style="list-style-type: none"> - Amadurecimento de políticas de Recursos Humanos a partir de 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bem vista tanto pela empresa quanto pelo funcionário; - Priorizada a abertura de novos mercados em função das diversas frentes de atuação da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários ainda expatriados.
	C			
	D	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentaram-se como as empresas com baixo grau de preparo do indivíduo à expatriação (em relação à análise dos relatos dos entrevistados das demais 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido bastante positivo para o funcionário; - Dificuldade do mercado e periculosidade do local para um estrangeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimento que a empresa valoriza o funcionário que retorna e conhecimentos e práticas de mercado que retornam com ele.

(conclusão)

	E	unidades de análise).	- Sentimento de valorização do trabalho; - Nova função foi criada dentro da empresa (na hierarquização dos cargos) para os expatriados.	- Funcionários ainda expatriados.
--	---	-----------------------	--	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 10 traz a relação das características de cada etapa da missão, segundo classificação de Antal (2001) com as características específicas de cada etapa nas empresas pesquisadas. Pode-se observar que a empresa A configurou seu processo de expatriação de maneira particular às demais empresas. Já as empresas D e E tiveram seus processos de expatriação em formatos mais próximos. Destaca-se que as empresas B e C, por serem do mesmo grupo, também apresentaram semelhanças na etapa de preparo da missão de seus funcionários. As empresas B e E ainda contam com funcionários expatriados, por isso não foram descritas situações na etapa de retorno da missão.

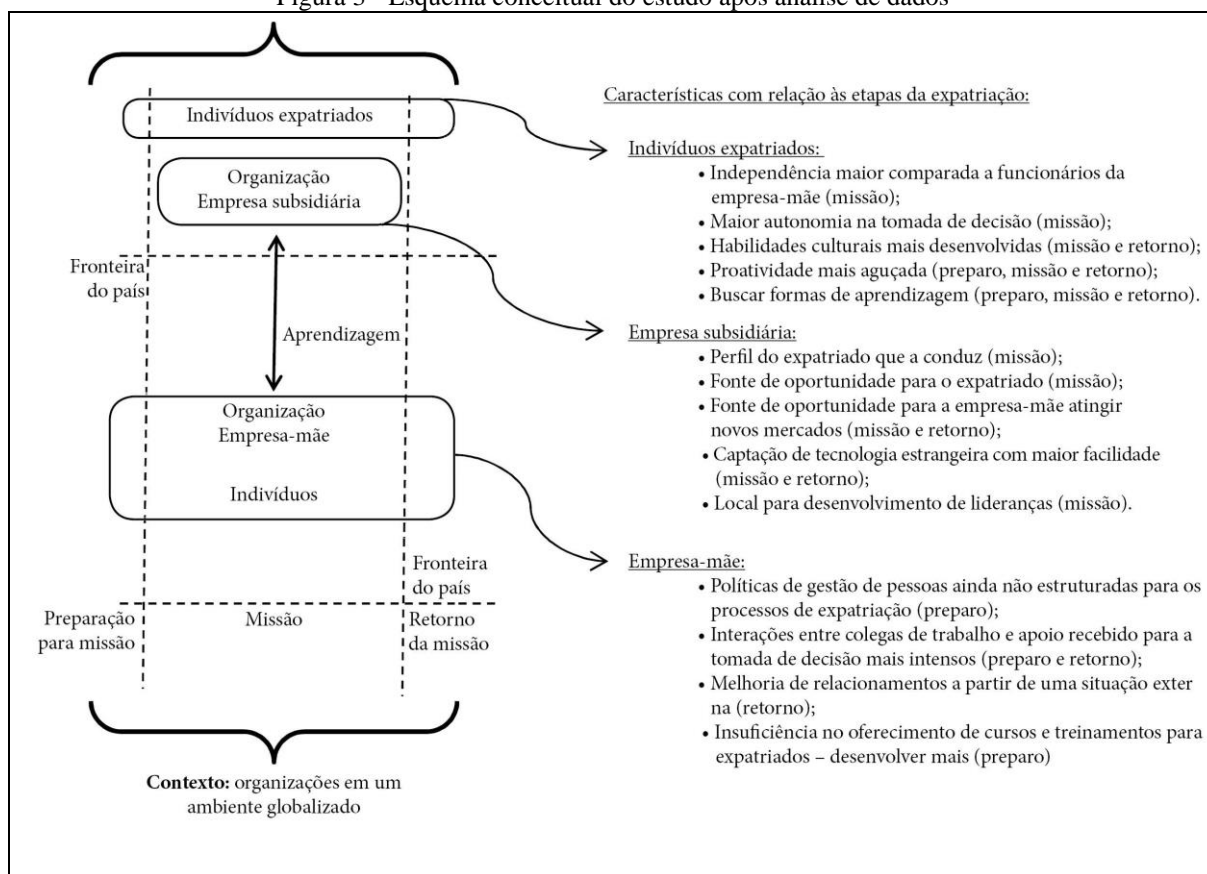
Com relação ao modelo conceitual da pesquisa, revela-se uma evolução em dois aspectos principais daquela projetada anteriormente (Figura 2) à aplicação da pesquisa. Tendo em vista o mesmo contexto de mercado globalizado, a opção de expatriar seus funcionários para que as empresas superem os desafios do mercado e as três etapas para tal missão, a Figura 3 apresenta as referidas evoluções. No modelo, continua-se a salientar as linhas horizontais, as quais representam os limites do país onde a empresa-mãe está sediada e as linhas verticais, que representam uma separação entre as fases da expatriação, consideradas por Antal (2001) como o preparo para a missão, a missão em si e o retorno da missão. Em ambos os sentidos, as linhas não são contínuas (tracejadas) para representar o fluxo de conhecimento e informações que perpassam entre as fases, bem como o fluxo de informação e conhecimento que transita entre o indivíduo, a empresa-mãe e a subsidiária no exterior. Porém, a fase de preparo da missão está representada em tamanho menor, visto que as empresas pesquisadas não apresentaram uma forma sistemática de preparar seus funcionários para a expatriação.

Outra diferença apresentada é que, no país da empresa-mãe, o indivíduo está representado como participante das três etapas, junto com a empresa, pois ambos são protagonistas do preparo, da missão e do retorno da missão. Já no país da subsidiária, no exterior, indivíduo e organização aparecem separadamente, pois se tende a uma participação da subsidiária somente na etapa da missão em si. O preparo e o retorno ficam por conta do indivíduo e da empresa-mãe.

A maioria dos casos dos expatriados entrevistados nesta pesquisa revelou que eles foram os responsáveis por abrir e manter a operação no exterior durante sua estada lá fora. Isso implica dizer que todos os procedimentos referentes à abertura da empresa (aluguel de pavilhão e abertura de código fiscal, por exemplo) e manutenção das suas atividades (venda e captação de clientes), bem como o acerto de questões pessoais (por exemplo, aluguel de casa) ficaram a cargo do próprio expatriado, sem um envolvimento maior da empresa-mãe, apenas subsídio financeiro. Assim sendo, as empresas pouco se envolveram nas tomadas de decisão executadas pelos indivíduos expatriados, o que ocasionou uma independência e aprendizados maiores relatados por eles. Cabe ressaltar, ainda, que a urgência ou a falta de planejamento da empresa-mãe em expatriar um funcionário ocasiona o seu envio sem a devida preparação. Isso acaba por gerar um momento inicial bastante turbulento ao indivíduo, visto que ele enfrentará dificuldades de adaptação, de diferenças culturais, por estar longe da família e por inserir-se em contextos organizacionais completamente diferentes daqueles em que está habituado a conviver.

A Figura 3 traz a evolução do modelo conceitual. Cabe salientar que a representação da aprendizagem, pela seta, continua em ambos os sentidos, da empresa-mãe para a subsidiária e vice-versa, através dos indivíduos.

Figura 3 - Esquema conceitual do estudo após análise de dados



Fonte: Elaborada pela autora.

Algumas características também foram salientadas em pontos específicos do modelo conceitual. Com relação à empresa-mãe, notou-se que as políticas de gestão de pessoas ainda não contemplam os processos de expatriação das organizações pesquisadas. Isso leva a um entendimento que, embora a expatriação seja uma forma de abertura de mercado externo a partir de um funcionário de confiança da empresa, esse ponto ainda é merecedor de atenção por parte das empresas. Ainda na empresa-mãe, percebeu-se que as interações e a colaboração entre os colegas de trabalho e o apoio recebido pelos funcionários para a tomada de decisão ocorrem de maneira mais intensa, o que propicia a formulação de estratégias mais consolidadas, uma vez que são trocados mais conhecimento e aprendizagem antes da decisão e posterior ação. Quando ele está no exterior, como a interação e apoio são menores, aumentam as responsabilidades do expatriado e a tomada de decisão recai toda sobre ele, implicando uma maior maturidade do expatriado. Com isso, tende-se a revelar que, estar distante da organização implica em uma maior abertura a novas perspectivas. Há o reconhecimento de uma deficiência no oferecimento de cursos e treinamentos com relação à expatriação por parte das empresas. Por fim, destaca-se que a expatriação, com base nos resultados, acabou proporcionando uma melhora no relacionamento dos funcionários, ou seja,

a partir de uma situação externa, a empresa-mãe obteve um ganho na qualidade do relacionamento de seus funcionários, pelo fato de eles terem passado por situações de dificuldades e de partilha juntos e no exterior. Viver em um ambiente organizacional requer desenvolver crenças, princípios e conhecimentos que possam interpretar as experiências na esfera do trabalho. No contexto da expatriação, isso não é diferente. As vivências e experiências do indivíduo ajudam-no a lidar com os problemas corriqueiros do cotidiano e contribuir para melhorar o relacionamento com os colegas (MAANEN, 1996).

Na identificação de características para a empresa subsidiária no exterior, nota-se que a organização adquire o perfil do expatriado que a conduz. Isso se justifica, também, pela falta de preparo da empresa, que acaba deixando o processo sob a responsabilidade do expatriado. Pelo fato de o indivíduo estar à frente de todas as tomadas de decisões da empresa, suas preferências e seu estilo de liderança acabam predominando na gestão da subsidiária. Essa empresa é vista como uma fonte de oportunidade para o funcionário expatriado, visto que a expatriação pode oportunizar um ganho considerável em sua carreira profissional e também em seu crescimento pessoal. Possuir uma subsidiária no exterior conduzida por alguém que conheça as normas, valores e forma de atuação da empresa-mãe confere às organizações uma fonte de oportunidade na abertura de novos mercados. A confiança depositada pelas empresas nos funcionários expatriados repercute naquilo que eles devolvem enquanto desenvolvimento do seu trabalho, de condução e abertura de novos mercados, não somente no país onde está a sede da unidade no exterior, mas países próximos, que podem ser atendidos através da subsidiária. Cavusgil et. al (2010, p. 233) ressalta que “a diversidade do ambiente global apresenta oportunidades únicas de aprendizagem para as organizações”. Com isso, as empresas conseguem adquirir *know-how* técnico e gerencial e capturar e disseminar essa aprendizagem (de aprender com a exposição internacional) por meio de sua rede corporativa a fim de, inclusive, atingir novos mercados, desde que elas tenham suporte, abertura ou interesse nisso.

A proximidade com o mercado estrangeiro também amplia as possibilidades de captação de tecnologia estrangeira, justamente porque o expatriado tende a atentar ao que acontece no exterior e ao que os seus concorrentes internacionais lançam no mercado. Isso faz com que a empresa aprimore também seus procedimentos operacionais de produção e de organização. Para Cavusgil et al. (2010), a internacionalização de empresas e seus consequentes processos de expatriação oportunizaram um maior acesso aos avanços tecnológicos, os quais representam um facilitador de captação de tecnologias interfronteiras, as quais, por sua vez, permitem à organização adaptar seus produtos e serviços ao público

global. E, ainda, com base nos resultados, pode-se afirmar que a expatriação permite o desenvolvimento de novas lideranças. O fato de conduzir uma nova organização, contratar pessoas, tomar frente de determinadas situações e gerenciar equipes permite ao expatriado desenvolver uma liderança, a qual, quando ele retornar, poderá ser utilizada em benefício da empresa-mãe. Para Lacombe (2011), a relação da capacidade de liderança em funcionários expatriados desenvolve-se porque eles veem as mudanças de forma mais positiva e lidam com as ameaças e as oportunidades que a empresa encontra, além de colaborarem com outros funcionários para implantação de estratégias e facilitar as mudanças de forma eficiente.

E na identificação das características próprias dos indivíduos expatriados, percebeu-se uma independência maior na tomada de decisão, na estruturação de estratégias e planos de ação no exterior quando comparado ao trabalho desenvolvido na empresa-mãe. A proatividade é outro aspecto que observou-se estar desenvolvido entre os indivíduos expatriados, pois, caso eles não executem ou liderem alguma ação, ninguém o fará. Diferentemente do Brasil, onde o expatriado pode trabalhar com maior apoio de equipes. Outra característica que merece destaque, é o fato que a dificuldade em relacionar a teoria que o expatriado aprendeu com a prática do cotidiano é suprida no momento em que ele busca e aproveita outras formas de aprendizagem, tais como a prática do *feedback*, interação e colaboração, *networking* com clientes e colegas no exterior e observação/modelos. Por último, tem-se o desenvolvimento das habilidades culturais, as quais são necessárias para se trabalhar e viver em um país diferente do seu, saber como agir, como se comportar e, principalmente, para entender como agem funcionários e clientes do país estrangeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar que o método de pesquisa de estudo de caso possui o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, estimular a compreensão e desenvolver a teoria (YIN, 2010), o estudo desenvolvido nesta dissertação de mestrado abordou aspectos sobre os processos de expatriação nas empresas e a aprendizagem organizacional.

Tendo em vista que a aprendizagem dos indivíduos pode ser considerada como um processo no qual as competências e habilidades são desenvolvidas a partir das experiências e observações vividas (EBOLI, 2002), as organizações tendem a transformar essa aprendizagem individual em novos conhecimentos para manter ou melhorar seu próprio desempenho (DODGSON, 1993; DIBELLA; NEVIS, 1999; PRANGE, 2001). Sendo assim, a aprendizagem individual passa a ser organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Para Machado e Teixeira (2015), a expatriação é um tema que oferece algumas interfaces entre a gestão de pessoas e o comportamento organizacional, pois os autores acreditam que adaptar-se a novas culturas traz perspectivas diferentes para o indivíduo e para o processo de gestão internacional de pessoas nas organizações, através das experiências que o indivíduo vivencia. As empresas brasileiras enfrentaram, nas últimas décadas, exigências de mercados competitivos e de competidores internacionais, o que exigiu delas um aprimoramento das atividades internacionais.

No Brasil, as multinacionais brasileiras continuam com uma tendência de crescimento, nos últimos três anos, em 2,0% a cada ano aproximadamente (FDC, 2014). Isso revela uma perspectiva positiva para o incremento da expansão internacional e o consequente processo de expatriação de brasileiros, fato que coloca em destaque o debate acerca da aprendizagem organizacional. Revelada por seu caráter dinâmico e integrador, a aprendizagem organizacional é valorizada no campo da expatriação, conforme tratam Gonzalez e Chakraborty (2014). A sua principal ligação está na sustentabilidade de conhecimento da subsidiária no exterior, pois os expatriados aprimoram suas competências através do desenvolvimento de uma inteligência cultural.

Os estudos da aprendizagem formal e informal e da aprendizagem organizacional foram necessários abordando-se o contexto geral da expatriação. Para isso, a construção do referencial bibliográfico acompanhou teorias necessárias para verificar elementos que compuseram o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

Dado o contexto apresentado, no qual funcionários são expatriados para que sejam efetivados os processos de internacionalização de empresas, tende-se a um controle das atividades das subsidiárias por parte dos funcionários expatriados. Estes, por sua vez, preconizam aspectos da empresa-mãe na subsidiária internacional (TANURE et al., 2007; FREITAS, 2010) e, assim, percebe-se a relação da aprendizagem organizacional com o processo de expatriação em uma organização.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional. Para tanto, foram trabalhados três objetivos específicos: caracterizar como ocorre o processo de expatriação nas empresas; analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação; e analisar os resultados de aprendizagem em uma expatriação no âmbito do funcionário e da organização, os quais serão abordados, a seguir, com relação às categorias de análise destacadas neste estudo.

Para a caracterização de como ocorrem os processos de expatriação nas empresas pesquisadas, considerou-se o que o entrevistado entendeu acerca dos conceitos de aprendizagem, aprendizagem organizacional e expatriação; suas perspectivas frente a diferentes culturas; cursos e treinamentos e contribuição da expatriação para a organização. Ou seja, foram analisadas as categorias introdução e apresentação ao tema, mudança de perspectiva, cursos e treinamentos, expatriação e resultados de aprendizagem. Tendo em vista a análise dos dados, pode-se perceber que os processos de expatriação nas empresas analisadas não possuem uma estrutura formalizada. A empresa A demonstrou ser a mais evoluída por possuir uma estrutura para envio de seus funcionários ao exterior. As empresas D e E apresentaram crescimento de estrutura de processos, a partir da evolução do envio de funcionários. Com isso, percebe-se que a experiência leva ao aprendizado da própria organização em enviar seus funcionários. Foi com os erros e acertos que elas conseguiram, aos poucos, ajustar os processos de expatriação, mesmo não os tendo estruturados, ou seja, a própria experiência da expatriação desencadeou processos de aprendizagem.

Ainda para a caracterização de como ocorrem os processos de expatriação nas empresas pesquisadas, considerou-se o que o entrevistado compartilhou a respeito de *feedback*, mudanças de perspectiva, mentoria e tutoria, interação e colaboração, cursos e treinamentos e expatriação e resultados de aprendizagem. Pode-se constatar que os funcionários são pouco (ou em alguns casos nada) preparados para a expatriação. A forma que as empresas entendem de preparo é através de cursos de língua estrangeira (para aquelas que menos preparam). Tende-se a interpretar como uma visão limitada das empresas em termos de preparação para a expatriação, ou seja, acreditar que o preparo resume-se a curso de idiomas,

como se a língua fosse suficiente para viver e trabalhar no exterior, como expatriado. E, ainda, fazer o funcionário passar por diversos setores da empresa (para aquelas que mais preparam). Porém não existe, entre os casos analisados, procedimentos padrão para o preparo de funcionários que serão expatriados.

Em síntese, as organizações tendem a enxergar o tempo de trabalho e os setores em que o indivíduo trabalha e/ou trabalhou como uma forma de preparo para a expatriação, pois quanto mais tempo de casa o funcionário possui, mais ele conhece e entende da empresa e assim, conseqüentemente, mais vai conseguir levar da empresa para o exterior, em termos de valores, cultura e formas de trabalhar. As famílias praticamente não foram mencionadas pelos entrevistados nos seus momentos de preparo, mesmo quando instigados para tal.

Entre todos os expatriados entrevistados, apenas um deles não está mais trabalhando na empresa pela qual foi expatriado, porém ainda possui uma ligação profissional com ela, na forma de representação comercial. Além desse dado, é importante destacar que quatro profissionais ainda encontram-se expatriados pelas organizações. Esses números indicam que as empresas, por mais que os entrevistados tenham mencionado que ainda não existe um processo formal elencado como padrão seguido no momento do retorno dos funcionários, estão começando a pensar em preparar o lugar de quem volta. Observou-se, principalmente na empresa A, um tempo de aproximadamente seis meses para que, simultaneamente, tenha-se um expatriado novo sendo preparado para a missão no exterior, e o preparo do funcionário que volta, o qual tem esse mesmo tempo e começa a sentir essa preocupação da empresa em reposicioná-lo na organização.

Para analisar os processos formais e informais de aprendizagem em uma expatriação, consideraram-se as categorias experiência anterior e transferência extraprofissional, experienciar, reflexão, autoanálise, observação/modelos, *feedback*, mudança de perspectiva, mentoria e tutoria, interação e colaboração, cursos e treinamentos, informal e aprendizagem pela articulação entre teoria e prática. Poucos foram os processos formais de aprendizagem relatados especificamente para a expatriação. Isso tende a uma análise dos cursos de Comércio Exterior, Comércio Internacional e Negócios Internacionais, os quais formam, entre outros, profissionais para trabalharem em ambientes globais de negócios. Por outro lado, processos informais de aprendizagem foram relatados diversas vezes e ocorreram de diversas maneiras: interações com colegas de trabalho, com colegas de cursos de educação formal, contatos sociais no país estrangeiro, contatos com chefes, amigos e ex-chefes. Elas demonstraram-se salutaras para o aprendizado e para a experiência da expatriação.

Ao analisarem-se os processos informais de aprendizagem, encontraram-se processos formais de aprendizagem. Conforme Antonello (2011), a aprendizagem pode ocorrer de maneira conjunta e complementar-se entre processos formais e informais. Essa movimentação entre os dois processos de aprendizagem foi constatada, por exemplo, nos *feedbacks*. Em duas empresas, os *feedbacks* apareceram como sendo atividades programadas. Conforme relatos dos entrevistados, a informalidade prevalece na condução de pareceres sobre o desempenho e a condução do trabalho, em conversas informais, sem local definido.

Outra questão identificada foi a relação entre o ambiente organizacional e a expatriação, que podem ser observados de duas formas: a cultura é incorporada em um processo de aprendizagem dentro do contexto organizacional, ou seja, fatores culturais interferem nos processos de aprendizagem. A expatriação, por sua vez, pelo fato de promover a diversidade de culturas, promove a aprendizagem. E a cultura pode se colocar como um facilitador ou como uma barreira à aprendizagem no contexto organizacional, até porque a cultura pode ser aprendida (GAGLIARDI, 1986). Logo, o entendimento dos fatores culturais e dos processos de aprendizagem organizacional é tema relevante no contexto das expatriações.

E, por fim, para analisar os resultados de aprendizagem em uma expatriação no âmbito do funcionário e da organização, considerou-se a categoria Expatriação e Resultados da Aprendizagem, através da qual se pode identificar e relacionar as práticas de aprendizagem organizacional com as de expatriação e suas etapas em cada organização. O aspecto que mais ficou saliente através da análise desse objetivo específico foi o da maturidade que uma expatriação confere tanto ao indivíduo quanto à organização. O fato de se trabalhar com menos apoio do que no país sede da empresa, o fato de estar exposto a visões de mundo completamente diferentes e o fato de adquirir experiências práticas dentro do período da expatriação, trazem ao indivíduo uma superioridade enquanto desenvolvimento próprio e no tocante do que ele mesmo pode devolver à empresa.

Os resultados mostram que a experiência da expatriação motivou a aprendizagem organizacional por intermédio de mudanças de pontos de vista e de pressupostos do indivíduo. O compartilhamento de conhecimento esteve presente durante o processo formação da organização no país destino, que incluiu: formas de trabalho, de desenvolvimento e prestação de serviços, missão, valores e rotinas administrativas. Verifica-se, então, que a expatriação do profissional é exemplo de aprendizagem baseada no trabalho que tem como premissa que a aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática (RAELIN, 1998).

Cabe salientar que alguns elementos importantes emergiram a respeito da expectativa sobre a expatriação ter sido positiva para o funcionário e para a organização. Alguns verbos representam o exposto. Os expatriados comentaram ações que tiveram que fazer para poder viver esse momento de expatriação e novamente cabe reforçar a expectativa sobre a expatriação ter sido positiva tanto para eles quanto para a organização: equilibrar a distância da família e amigos e o processo de aprendizagem durante a expatriação; superar seus medos e anseios pessoais e profissionais em um ambiente novo; crescer e aproveitar profissional e pessoalmente os desafios da internacionalização de empresas, da diversidade cultural e das etapas enfrentadas no processo de expatriação; aprender com as mudanças, de comportamento, sobre si mesmo e na organização, ao sentirem a necessidade de atuar em diferentes setores da organização, visto que, muitas vezes, eles eram os únicos funcionários dessa nova organização no exterior e então se viam obrigados a aprender procedimentos de várias áreas organizacionais. E ainda, contribuir com os objetivos da empresa, para alcançar o sucesso e objetivos traçados.

Percebe-se que os entrevistados evidenciaram a ideia central da expatriação, que é a transferência de pessoas para trabalhar em um país estrangeiro. Para isso, deixaram-se passar por alguns processos, dentre os quais se podem destacar, através da análise das falas, de treinamento de língua estrangeira, de aceitação das dificuldades no país da subsidiária, interação com colegas e amigos feitos no país de expatriação e, ainda, pelo crescimento profissional que a expatriação lhes oportunizou.

Também identificou-se nesta pesquisa que os expatriados aprendem com questões relacionadas à dificuldade ou necessidade em resolver problemas (até mesmo com relato de resolução de questões pessoais, que acabam tornando-se problemas quando se está no exterior, pois não se tem apoio de familiares e amigos estando fora do país), através da reflexão e da facilidade em reconhecer forças e fraquezas pessoais e buscar ajuda naquilo que não se sentem completamente capazes de desenvolver.

Marsick e Watkins (1990) defendem que a aprendizagem informal pode ocorrer por meio dessas questões de dificuldades enfrentadas. Evidenciou-se, neste trabalho, que os expatriados trocam experiências com seus gestores e revelou-se que expandem sua aprendizagem nessas trocas. Ainda, constatou-se que a maior parte da aprendizagem dos expatriados, não ocorreu na educação formal, ou em situações de treinamento, visto que, para a expatriação, isso pouco foi citado ou proporcionado pelas organizações. Mas acontece nas relações sociais no local de trabalho (aprendizagem informal). Na descrição dos processos

formais e informais da aprendizagem na expatriação, reitera-se a aprendizagem como processo e como produto (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

No contexto da expatriação, práticas de mentoria foram pouco mencionadas como específicas para esse fim. Todavia, entende-se que essa categoria analisada recebe influência da interação e colaboração entre os colegas de trabalho, da observação/modelos e da reflexão. Nesse sentido, a análise da aprendizagem destaca-se pela experiência sobre as práticas de trabalho e eventos da vida pessoal do indivíduo. Isso reforça o fato de que situações anteriores e a reflexão sobre elas geram capacidades e essas capacidades são usadas posteriormente em situações similares, para que o expatriado saiba como agir e tomar decisões, o que, para Kolb (1984), pode ser entendido como um processo no qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência.

Compreender a experiência de ser executivo no exterior exige um olhar abrangente e multidisciplinar (JOLY, 1996). O objetivo proposto por esta pesquisa, de analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional foi atingido, não somente através daquilo que os entrevistados relataram como aprendido, mas a partir dos relatos sobre dificuldades enfrentadas e as mudanças pessoais e profissionais constatadas no decorrer e/ou após o término da expatriação.

A expatriação desencadeia processos de aprendizagem organizacional que se encontram embutidos nas atividades do cotidiano, seja no trabalho, seja em casa, ou na comunidade. A busca de um novo local para morar e de aprender aspectos de uma nova cultura mostra que houve, além de uma interpretação do contexto de mercado globalizado, uma produção de soluções para lidar com desafios ou problemas. Verificou-se que as pessoas aprenderam a partir de suas experiências quando enfrentaram o problema ou o desafio e o fizeram através da reflexão e interação e colaboração com colegas. Além disso, a expatriação contribui para que, a partir dos aspectos de adaptação cultural, o expatriado passe a enxergar a sua própria cultura sob uma nova ótica, a tomar conhecimento de outras culturas organizacionais e a identificar novas formas de lidar com pessoas na equipe do país da empresa subsidiária. Mudanças de perspectiva e mudanças de comportamento que fizeram o expatriado modificar e repensar suas premissas e entender as consequências das diferenças culturais, reconhecer fracassos e autoconhecimento, no sentido de reconhecer as limitações como pessoa, tais como os próprios defeitos, também foram contribuições da expatriação para os processos de aprendizagem.

A expatriação pode ser usada como um recurso efetivo de desenvolvimento pessoal e profissional que promove a aprendizagem do indivíduo e a aprendizagem da organização.

Constatou-se que a expatriação propiciou uma melhora na aprendizagem organizacional, através do aprimoramento dos conhecimentos individuais pela experiência da expatriação. Porém, as organizações devem estar atentas não apenas à implementação da estratégia de expatriação, mas, principalmente, estar atentas ao acompanhamento do processo, buscando apoiar profissionais e equipes na reflexão da experiência e no seu compartilhamento. Ainda, constatou-se que a expatriação aprimorou a busca pelo conhecimento no retorno ao trabalho na empresa-mãe, o que permitiu, para ela, maior aprendizagem no contexto organizacional. Expatriados que estudaram no país sede da subsidiária voltaram com relações de *networking* provenientes da aprendizagem formal mais desenvolvidas, pois tiveram contato com pessoas e gerentes de outras organizações, outros expatriados, de diferentes localidades que proporcionaram uma riqueza de informações nos encontros e nas trocas de informação.

Embora haja essa constatação de que a expatriação pode ser usada como um recurso efetivo de desenvolvimento pessoal e profissional que promove a aprendizagem do indivíduo e a aprendizagem da organização, cabe salientar e reforçar que as carências e dificuldades identificadas nas empresas pesquisadas, tais como falta de treinamento prévio do funcionário e também no seu retorno e suas generalizações podem ser errôneas. Cada empresa desprende uma energia, capital, tempo e recursos distintos para seus processos de expatriação e isso acaba por refletir distintamente no seu processo de aprendizagem organizacional. Algumas conseguem direcionar os processos mais para âmbito de gestão e mercado e outras, por sua vez, acabam utilizando-os menos e o benefício torna-se maior para a aprendizagem do indivíduo.

Como contribuição do estudo, com foco em implicações organizacionais, percebe-se que poderia existir nas organizações uma participação maior de indivíduos repatriados na implantação e implementação de políticas de gestão de pessoas para a expatriação. Recomenda-se, também, que a prática da expatriação seja melhorada no futuro em ambos os lados (indivíduo e organização), de maneira que sejam efetivados, principalmente, treinamentos e propulsão de carreiras.

Com o intuito de aumentar a eficácia dos expatriados no exterior e aumentar o desempenho da empresa, a contribuição deste estudo está relacionada com a formalização, por parte das empresas, de um treinamento focalizado em oportunizar ao expatriado dimensões históricas, políticas, econômicas e culturais do novo país e, ainda, um reforço sobre as habilidades necessárias para trabalhar eficazmente no país de acolhimento, comunicação cultural e técnicas gerenciais.

Esta pesquisa colabora com o estudo das práticas de gestão de pessoas que emergem das necessidades das empresas em desenvolver seus profissionais (DUTRA, 2002) para atuar em mercados globalizados. Constatou-se que as expatriações contribuem tanto para seus integrantes, quanto para as organizações, pois suas aprendizagens podem facilitar as práticas organizacionais diárias. Nos expatriados, mesmo sendo de empresas diferentes, constatou-se que existe uma mudança de comportamento com essa aprendizagem e ela representa-se como uma característica positiva (ANTONELLO; GODOY, 2010). Com isso, gerenciar os processos de expatriação torna-se um ponto chave para a empresa obter sucesso no exterior.

Finalizadas as análises das empresas investigadas, ressaltou-se que os temas aprendizagem e expatriação relacionam-se e podem contribuir para que empresários definam formas de aprendizagem para aperfeiçoar suas equipes. Diante disso, este trabalho contribui para o campo organizacional por discutir a prática de gestão de pessoas e a internacionalização de empresas por meio das expatriações e porque as organizações são o resultado de seus processos formais e informais de aprendizagem (BISPO; GODOY, 2012).

A pesquisa qualitativa é um processo de descoberta e de esclarecimento sobre um fenômeno e suas relações não apenas para o pesquisador e a comunidade acadêmica. Para muitos entrevistados, a participação na pesquisa foi mais uma oportunidade de reflexão e discussão sobre a experiência que tiveram ou estão tendo e seus efeitos atuais. Isso ressalta a contribuição do estudo não apenas para a sociedade e para as organizações, mas para os próprios sujeitos participantes.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com relação aos resultados apresentados nesta pesquisa, não se pode afirmar que sejam definitivos ou isolados para os casos analisados. Eles poderiam ser utilizados em outras empresas que possuem subsidiárias no exterior e até mesmo para multinacionais com unidades no Brasil. Também poderia ser definida outra região de localização das empresas e poderiam ser adotados outros critérios para a seleção das unidades de análise, além da representatividade da atividade exportadora, tais como porte da empresa, faturamento e número de funcionários.

Procedimentos de recrutamento e seleção dentro da gestão internacional de pessoas poderiam ter sido mais bem explorados. Recomenda-se que este referencial teórico tenha uma maior atenção em estudos futuros. Este ponto de investigação liga questões organizacionais com elementos formais e informais de aprendizagem.

Foi identificado como limitação do estudo o fato de que houve necessidade de delimitar o escopo do estudo a alguns temas: aprendizagem organizacional e expatriação, não sendo possível contemplar ou aprofundar assuntos relevantes para processos de aprendizagem, tais como: cultura organizacional, cultura nacional, carreira e competências. Tal limitação permite a sugestão de estudos futuros que considerem a influência das culturas nacional e organizacional nos processos de aprendizagem do indivíduo expatriado e seu elo com a aprendizagem organizacional; e o desenvolvimento da carreira e de competências a partir dos processos de aprendizagem individual promovidos durante a expatriação.

Recomendam-se outros estudos para abordar outros casos de empresas que possuem procedimentos de expatriação mais bem estruturados, facilitando assim, os processos de aprendizagem organizacional. Os estudos poderiam dividir-se por ramo de atuação de empresa, por nível de internacionalização, ou por empresas com maior índice de colaboradores que desempenham suas funções a partir de subsidiárias comerciais e/ou produtivas no exterior. Ainda, poderia ser trabalhada a influência do contexto político econômico atual do Brasil, para entender os efeitos da atual situação político-econômica do país na estratégia de internacionalização das empresas, fato que, conseqüentemente, afeta seus níveis de funcionários expatriados e do retorno da exploração da aprendizagem em nível mundial a partir deles.

Outro estudo poderia abordar o grau de adaptabilidade das empresas brasileiras, com o objetivo de investigar a capacidade de se adaptarem à cultura dos países em que atuam, pois, para a Fundação Dom Cabral (2015), a capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras é um ponto-chave para o sucesso das estratégias internacionais e maximiza a sinergia entre a gestão doméstica com a das subsidiárias no exterior. Assim, poder-se-ia fazer a conexão sobre a aprendizagem organizacional através da ótica da adaptação das empresas.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J; BARTHOLOMEW, S. Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. **Journal of International Business Studies**, Third Quarter, p. 551-569, 1992.
- ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o Apoio à internacionalização das empresas brasileiras**: Algumas reflexões. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, Dez, 2005.
- ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9788535220568>>. Acesso em: 09 fev. 2015.
- ANTAL, Ariane Berthoin. Expatriates' contributions to organizational learning. **Journal of General Management**, v. 26, n. 4, p. 62-84, 2001.
- ANTONELLO, C. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.
- ANTONELLO, C. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: Desenvolvimento de competências. **Organizações em contexto**, v 3, n. 5, Junho, 2007.
- ANTONELLO, C. S. Saberes no Singular? Em discussão a falsa fronteira entre a aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 225-245, 2011.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.
- _____. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional**: Uma visão multiparadigmática. **RAC**, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, 2010.
- ARGOTE, L. Organizational learning research: past, present and future. **Management Learning**, v. 42(4), p. 439-446, 2011.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**: A theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- _____. **Organizational learning II**: theory, method and practice. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- BARAKAT, A.; MOUSSA, F. Variables influencing expatriate learning and organizational learning. **Competitiveness Review**, v. 24(4), p.275 – 292, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

_____. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo. v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BELFORT, R. M; SANTOS, E. F. M. S; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por Competência: Um novo modelo de gerenciamento. *Revista UNI, Imperatriz (MA)*, a.2, n.2, p. 39-53, janeiro/julho 2012. Disponível em: Acesso: 26 abr. 2015.

BENNETTS, Milton, J. **Intercultural communication**: A current perspective. In Milton J. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1998.

BENNETT, R. “Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: An empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 19, n. 3, p. 188-199, 2001.

BIANCHI, E. M. P. G. Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – Construindo elos entre ciclos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 35, 2011. Rio de Janeiro. *Anais ... [S.I.]*: 2011.

BISPO, M. de S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, v. 14, n. 6, Edição Especial, São Paulo, SP, Nov/Dez, 2013.

BISPO, Marcelo de Souza; GODOY, Arilda Schmidt. A Etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 3, p. 684-704, Set./Out. 2012. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

BISPO, M. de S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: Existe uma lente para ela? *Gestão & Planejamento*, v. 12, n. 3, p. 728-745, 2012.

BLACKER, F. Knowledge and theory of organizations – Organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 6, p. 863-884, 1993.

BNDES. **O BNDES e a Internacionalização das empresas brasileiras**. Demian Fiocca, Presidente do BNDES, Apresentação no Seminário “As novas multinacionais brasileiras”, FIRJAN, Rio de Janeiro, 29 de maio de 2006. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 02 mar. 2015.

BONACHE, Jaime; BREWSTER, Chris. Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, v. 43, n. 1, p. 145-168, January-February, 2001.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 7.064**, de 06 de dezembro de 1982. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm>. Acesso em: 8 abr. 2015.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 11.962**, de 06 de julho de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm>. Acesso em: 8 abr. 2015.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, [S.l.], v. 2, n. 1, Special Issue, p. 40-57, 1991.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: A model for effective performance. London: Wiley, 1982.

CALIGIURI, Paula M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CAMILLIS, Patricia Kinast de. Os saberes no plural. Um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem um papel gerencial. In: Antonello, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 273-299, 2011.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil. v. 11, n. 2, p. 4-42, março-abril, 2010.

CANGELOSI, V.; DILL, W. R.; Organizational Learning. Observations toward a theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R.; **Negócios internacionais**: Estratégia, gestão e novas realidades. Tradução Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte; Revisão técnica Ricardo Pitelli Britoo, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERDIN, J. **L'expatriation**. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

CHANG, Y.; SMALE, A. Expatriate characteristics and the stickiness of HRM knowledge transfers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, p. 2394-2410, 2013.

CHIVA, R.; GHAURI, P.; ALEGRE, J. Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. **British Journal of Management**, v. 25, p. 687-705, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa-3**. Penso Editora, 2010.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

COX, A. What are communities of practice? A comparative review of four seminal Works. **Journal of Information Science**, v. 31, n. 6, p. 527-540, 2005.

CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DE CLERCQ, D.; SAPIENZA, H. J.; CRIJNS, H. The internationalization of small and medium-sized firms: the role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation, **Small Business Economics**, v. 24, p. 409-419, 2005.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (EDS). **The sage handbook of qualitative research**. (3rd ed.) London: Sage, 2005.

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

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DODGSON, M. A review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOWNES, M.; THOMAS, A. S.; MCLARNEY, C. The cyclical effect of expatriate satisfaction on organizational performance: the role of firm international orientation. **The Learning Organization**, v. 7(3), p.122 – 134, 2000.

DRAGONETTI, N. C.; ANTONACOPOULOU, E. P.; BROEKHUIZEN, M. C. S.; PATNAIK, S. **Organisational learning: A review, a critique and a way forward**. Proceedings of the Organization studies workshop theorizing process in organizational research, Santorini, Itália, v. 1, 2005.

DUNCAN, R; WEISS, A. Organizational Learning: Implications for Organizational Design. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, p 75-123, 1979.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EASTERBY-SMITH, M.; M. ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araujo. (Coord.) São Paulo: Atlas, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Review**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ERAUT, M.; ALDERTON, J.; COLE, G.; SENKER, P. Learning from other people at work. In F. Coffield (ed.) **Learning at work**, Bristol: Policy Press, 1998.

FEE, A.; GRAY, S. J.; LU, S. Developing cognitive complexity from the expatriate experience: Evidence from a longitudinal field study. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 13, p. 299-318, 2013.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Arned, 2009.

FREITAS, M. E. de. Expatriação profissional: O desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, set/dez, 2010.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. FDC. **Ranking das Multinacionais Brasileiras 2014**. Disponível em: <www.fdc.org.br>. Acesso em: 28 fev. 2015.

_____. **Ranking das Multinacionais Brasileiras 2015**. Disponível em: <www.fdc.org.br>. Acesso em: 12 nov. 2015.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. In: SEALE, C. et al. **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. O processo de expatriação na estratégia organizacional. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), **Anais ...** [S.I.]: 2013.

GANNAN, M. John; NEWMAN, K. Lawrence. **The Blackwell handbook of crosscultural management**. Oxford: Blackwell. Editors, 2002.

GERTSEN, M. C.; SØDERBERG, A. Intercultural collaboration stories. On narrative inquiry and analysis as tools for research in international business. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 787-804, 2011.

GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 35-60, 2001.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B (org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizações: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONG, Y. Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p.728-739, 2003.
- GONZALEZ, J.A.; CHAKRABORTY, S. Expatriate Knowledge utilization and MNE performance: a multilevel framework. *Human Resource Management Review*, v. 24(4), p. 299-312, 2014.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: Múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 473-486, 2011.
- GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International business: Theory and managerial**. 2. ed. Boston: Irwin, 1992.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (eds), **Handbook of Organizational Design**. Londres: Oxford University Press, p. 3-27. 1981.
- HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **Revista de Administração de Empresas (RAE – Eletrônica)**, v. 5, n. 1, jan/jun, 2006.
- HUANG, T. J.; CHI, S. C.; LAWLER, J. J. The relationship between expatriate's personality traits and their adjustment to international assignments. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, p. 1656-1670, 2005.
- HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literature. **Organization Science**, v. 2, n. 2, p. 88-115, 1991.
- IMD. **International Institute for Management Development**. Disponível em: <<http://www.imd.org>>. Acesso em 01 mar. 2015.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill,

2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Internationalization process of firm - Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf>>. Acesso em 03 mar. 2015.

JOLY, A. **Alteridade**: Ser executivo no Exterior. In: CHANLAT, J. (coord.). O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1996.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 61-92, 1998.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas**: Conceito e teoria. **RAC**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. p. 85-104, 2002.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: Princípios e tendências. 2 ed. São Paulo, Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica**: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAVE, J., WENGER, Etienne. **Situated learning**: Legitimate peripheral participation. Cambridge University. Press, 1991.

LAZAROVA, Mila; CALIGIURI, Paula. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, 2001-2002.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, Winter, v. 14, p. 95-112, 1993.

LI, M.; GAO, F. Why Nonaka highlights tacit knowledge: A critical review. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, p. 6-14, 2003.

LIVINGSTONE, S. Young people and the new media: On learning lessons from TV to apply to the PC. **Réseaux. The French journal of communication**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 9-81, 1999.

LUNDBERG, C. C. Learning in and by organizations: Three conceptual issues. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 1, p. 10-23, 1995.

- MAANEN, V. J. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., p. 45-62, 1996.
- MACHADO, M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. Adaptação Cultural ou Adaptação Intercultural na Expatriação? **XXXIX Encontro EnAnpad**, set. 2015.
- MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARCH, James. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, v. 2. n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARCH, JAMES G.; OSLEN, JOHAN P. The Uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. In: MARCH, J. G. **Decisions and organizations**. Oxford: Blackwell, p. 335-358, 1975.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Informal and incidental learning in the workplace**. New York, NY: Routledge, 1990.
- MARSICK, Victoria J.; WATKINS, Karen E.; CALLAHAN, Mary Wilson; VOLPE, Marie. Reviewing theory and research on informal and incidental learning. Paper presented at the meeting of the **Academy of Human Resource Development**, Columbus, OH, 2006.
- MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de executivos globais**. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MCNETT et al. The blackwell encyclopedia of management. **International Management**. 2 Edition, v. 6, 2005.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in Adulthood**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. MDIC. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 16 fev. 2015.
- MIURA, I. K.; FOGANHOLE, F. **Gestão intercultural**. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Série texto para discussão, 2004.
- MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. G. **Desenvolvendo organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial**. São Paulo: Futura, 1996.
- MOREIRA, Márcia Zabdiele; NORÕES, Júlia Luz; OGASAVARA, Mário Henrique.

Framework da estratégia de expatriação no âmbito do indivíduo, da organização e do ambiente internacional. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.9, n.1, p. 81-100, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://internext.espm.br>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

MOREIRA, Marco Antonio. **Teorias de aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

NIESSEN, C.; SONNENTAG, S.; SACH, F. Thriving at work - A diary study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 468-487, 2012.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge. **Organization Science**, v.5, n. 1, p. 14- 37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NUNES, L. H., DE VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD. **Expatriação de Executivos**. Coleção Debates em Administração. Thompson Learning, 2008.

ODDOU, G.; OSLAND, J. S.; BLAKENEY, R. N. Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 181-199, 2009.

OPRIME, P. C.; MONSANTO, R.; DONADONE, J. C. Análise da complexidade, estratégias e aprendizagem em projetos de melhoria contínua: estudos de caso em empresas brasileiras. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 669-682, 2010.

PANOSSO, Oderson. **Processos de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho para tomada de decisão: Estudo de caso com gestores de empresas produtoras de maçã do município de Vacaria**. 2014. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2014.

PARK, Kathleen; MENSE-PETERMANN, Ursula. Managing across borders: Global integration and knowledge exchange in MNCs. **Competition and Change**, v. 18, n. 3, June p. 265-279, 2014.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. **Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado**. Curitiba, Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 004, 2005.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. 1. ed. London: The University Chicago Press, 1966.

PORATH, C.; SPREITZER, G.; GIBSON, C.; GARNETT, F. G. Thriving at work: Toward its measurement construct validation, and theoretical refinement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 250-275, 2011.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. et al. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

PRATES, Rodolfo Coelho; BALBINOT, Zandra. Integrando as abordagens de uppsala e do paradigma eclético: Um modelo. **Enanpad: XXXVI Encontro na ANPAD**, Anual. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-14, 25 set. 2010.

RAELIN, J. Work based learning in practice. **Journal of Workplace Learning**, v. 10, n. 6/7, p. 280-283, 1998.

RAHIM, A. A model for developing key expatriate executive. **Personnel Journal**, v. 62, n. 4, p. 313-318, 1983.

REN, H.; YUNLU, D. G.; SHAFFER, M.; FODCHUK, K. M. Expatriate success and thriving: The influence of job deprivation and emotional stability. **Journal of World Business**, v. 50, p. 69-78, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROSE, Raduan Che; RAMALU, Subramaniam Sri; ULI, Jegak; KUMAR, Naresh. Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. **International Journal of Business and Management**. v. 5, n. 8, August, 2010. Disponível em: <www.ccsenet.org/ijbm>. Acesso em: 15 jan. 2015.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDELANDS, L; DRAZIN, R.. On the Language of Organization Theory. **Organization Studies**, v. 10, p. 457-478, 1989.

SCHÖN, D. A. Organizational learning. In: MORGAN, G. (Ed.) **Beyond method**. Beverly Hills, CA: Sage, p. 114-128, 1983.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWISKI, G. W. International human resource management: Review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 1, p. 41-70, 2002.

SEBBEN, A.; DOURADO FILHO, F. **Os nortes da bússola: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras**. Porto Alegre: Artes e Ofícios. 2 ed., 2010.

SHAY, J. P.; TRACEY, J. B. Expatriate adjustment and effectiveness: The mediating role of managerial effectiveness. **Journal of International Management**, v. 15, p. 401-412, 2009.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SPARROW, Paul R.; JEAN M. Hiltrop. **European human resource management in transition**. New York: Prentice Hall, 1994.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAN, D.; MAHONEY, J. T. Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.3, p. 457-484, 2006.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**. Virtudes e pecados capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

VERSIANI, A. F.; ORIBE, C. Y.; REZENDE, S. F. L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 4, São Paulo, SP, Jul./Ago. 2013.

ZEIRA, Y; BANAI, M. Selection of expatriate managers in multinational corporations: The host environment point of view, **International Studies of Management and Organization**, v. 15, p. 33-51, 1985.

ZHANG, M. Y.; DODGSON, M. A roasted duck can still fly away: A case study of technology, nationality, culture and the rapid and early internationalization of the firm. **Journal of World Business**, v. 42, p. 336-349, 2007.

WEICK, K. E.; ROBERTS. K. H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-581, 1993.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron, In Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. (org.). **Handbook of Organizational Studies**. Londres: Sage, p. 440-458, 2004.

WONG, May M. L. Organizational learning via expatriate managers: Collective myopia as blocking mechanism. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 325-350, 2005.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.