

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA CARVALHO VARGAS

PAULA COSTAMAGNA ORSI

QUAL A REAL RELEVÂNCIA DO INTERCÂMBIO ORGANIZACIONAL PARA AS
EMPRESAS E PARA OS FUNCIONÁRIOS?

CURITIBA

2013

CAMILA CARVALHO VARGAS
PAULA COSTAMAGNA ORSI

QUAL A REAL RELEVÂNCIA DO INTERCÂMBIO ORGANIZACIONAL PARA AS
EMPRESAS E PARA OS FUNCIONÁRIOS?

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional no curso de graduação em Tecnologia em Comunicação Institucional, Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Cleverson Ribas Carneiro

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

CAMILA CARVALHO VARGAS

PAULA COSTAMAGNA ORSI

QUAL A REAL RELEVÂNCIA DO INTERCÂMBIO ORGANIZACIONAL PARA AS
EMPRESAS E PARA OS FUNCIONÁRIOS?

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional no curso de graduação em Tecnologia em Comunicação Institucional, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Cleverson Ribas Carneiro
Orientador - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da
Universidade Federal, UFPR.

Prof. Dr. Henrique Evaldo Janzen

Angela Fedato

Curitiba, 15 de março de 2013

*Dedicado aos nossos pais, amigos e amores,
que estiveram presentes e sempre
nos acompanharam.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus que permitiu que estivéssemos chegado até aqui e que nos conduziu ao longo desse tempo.

Agradecemos à professora Juliana Martinez que iniciou o trabalho de orientação conosco, mas que infelizmente, por um motivo maior teve que se afastar, sem que isso impedisse sua contribuição.

Ao nosso orientador e professor ao longo de todo o curso Cleverson Ribas Carneiro.

Aos professores que passaram por nós no decorrer desses anos e que contribuíram para que chegássemos até aqui.

Aos amigos que conquistamos durante esse tempo, os que tomaram outros rumos e os que permaneceram na mesma caminhada.

RESUMO

O presente trabalho visa mostrar a relevância dos intercâmbios empresariais tanto para os funcionários, como para as multinacionais que realizam este programa. A motivação para tal estudo se deu após a percepção das constantes atualizações do mercado de trabalho que mostram a necessidade do profissional possuir uma experiência internacional. Desta maneira, propôs-se analisar até onde as empresas são capazes de investir em intercâmbios empresariais para obter sucesso. Além disso, o trabalho mostrou também como tem aumentado o número de estrangeiros que estão migrando para o Brasil. Para tanto, utilizou-se do estudo de caso para constituir esta pesquisa que se desenvolveu após a coleta de dados em multinacionais. Após análise de dados, concluiu-se que esta expatriação colabora tanto para o lado pessoal quanto profissional do funcionário bem como gera resultados positivos no ambiente organizacional e amplia a visão mercadológica da empresa. Utilizou-se da linha de pensamento do teórico Robert Hinde que descreve sobre a necessidade de que o funcionário esteja adaptado para desempenhar suas atividades profissionais, caso contrário isso afeta no seu desempenho.

Palavras-chave: intercâmbio organizacional, expatriação, empresas, funcionários, profissional e mercado de trabalho.

ABSTRACT

This paper aims to show the relevance of professional exchanges for both employees and multinationals that take part in this kind of programs. The main reason for this study was based on the fact that nowadays there is a persistent necessity of professionals to pursue international experience. For that reason, an analysis has been done in order to investigate how far companies have invested into professional exchange to get success. Besides that, the study has shown the increasing number of foreigners who have been moving to Brazil. A case study method was used for data collection in multinationals. Throughout the analysis, it was possible to conclude that the expatriation process brings personal and professional advantages for the employee as well as it creates positive aspects for the organization and expands the company's market vision. Robert Hind's theoretical perspective on the need of the employee's adaptation in order to develop their professional activities instead of having performance difficulties was used as a basis for this research.

Key-words: professional exchange, expatriation, companies, employers, professional and labor market.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – VISTOS AUTORIZADOS.....	19
GRÁFICO 02 – VISTOS PERMANENTES x TEMPORÁRIOS.....	20
GRÁFICO 03 – HOMEM x MULHER.....	20
GRÁFICO 04 – DE ONDE SÃO?.....	21
GRÁFICO 05 – PARA ONDE VÃO?.....	22
GRÁFICO 06 – ESCOLARIDADE.....	22
GRÁFICO 07 – O QUE FAZEM?.....	23
GRÁFICO 08 – DE ONDE SÃO?.....	24
GRÁFICO 09 – PARA ONDE VÃO?.....	25
GRÁFICO 10 – ESCOLARIDADE.....	25
GRÁFICO 11 – O QUE FAZEM?.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 O HOMEM INTERNACIONAL	13
2.1 GLOBALIZAÇÃO.....	14
2.2 MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO.....	15
2.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS.....	16
3 INTERCULTURALIDADE NAS EMPRESAS	18
3.1 ESTATÍSTICAS, BRASIL E O MUNDO.....	19
3.2 INTERCÂMBIO ORGANIZACIONAL PARA AS EMPRESAS.....	27
3.3 INTERCÂMBIO ORGANIZACIONAL PARA OS FUNCIONÁRIOS.....	28
4 MÉTODOS E DADOS	30
4.1 O CASO VOLVO.....	31
4.1.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4.2 ESTRANGEIROS NO BRASIL.....	33
4.2.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.3 BRASILEIROS NO EXTERIOR.....	37
4.3.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4.4 BRASILEIROS QUE CONVIVEM COM ESTRANGEIROS.....	39
4.4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	47

1 INTRODUÇÃO

O século XXI trás rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, interligando cada vez mais as pessoas, globalizando as informações. Assim, também as culturas passaram a se interconectar ainda mais entre os continentes. Entre as várias modalidades de contato cultural, destacam-se os diversos tipos de intercâmbio, desde os de estudantes, passando pelas migrações ilegais temporárias ou definitivas até os intercâmbios de trabalho com respaldo das estruturas organizacionais.

O intercâmbio cultural está fortemente presente nas empresas multinacionais e transnacionais. Mas qual é a real importância do intercâmbio organizacional para as empresas? Como os funcionários veem isso? Isso agrega características no perfil deste funcionário? Não seria só uma questão de moda, uma vez que as empresas de intercâmbio tem um discurso amplo sobre isso? Quais verdades se escondem atrás da publicidade?

As agências de viagem utilizam discursos que sustentam a teoria de que viajar, realizando intercâmbios, é uma forma de ganhar conhecimentos internacionais, potencializando o currículo. Como pode ser visto na empresa CI¹, em uma propaganda sobre oportunidades de emprego nos Estados Unidos, recrutando jovens através de feiras realizadas no Brasil. *“Já pensou trabalhar nos Estados Unidos? País de diversas oportunidades, onde além de adquirir maior experiência internacional, você dá um Up em seu currículo.”* Outra agência que utiliza desta mesma tática é a STB², que divulga seus programas da seguinte forma: *“O cenário profissional mostra-se cada vez mais competitivo, e a experiência em empresas internacionais só tem a acrescentar.”*

Esses exemplos mostram que há um discurso popular de que a experiência internacional se reflete na vida profissional, mas em que medida isso é realmente relevante? Não se trataria apenas de um discurso popular aceito sem questionamentos pelas empresas? Os funcionários não estariam apenas vendo na oportunidade do intercâmbio empresarial uma maneira de satisfazer um desejo pessoal?

¹ CI: Central de Intercâmbios, atuante no mercado desde 1988. Disponível em: www.ci.com.br

² STB: StudentTravel Bureau, atuante no mercado desde 1971. Disponível em: www.stb.com.br

Há um discurso que defende ser de grande valia para essas organizações atuar com essa migração de funcionários que são deslocados de seu país de origem para qualificar o desempenho do trabalho executado em outro. Para o empregado, cada vez mais se apresenta essa migração como importante para a sua especialização e planejamento de carreira. Este estudo busca entender a relevância da mobilidade internacional tanto para a organização quanto para o colaborador participante.

Para tanto, este trabalho busca analisar esse discurso de defesa dos intercâmbios profissionais e busca informações entre alguns intercambistas. O conceito da interculturalidade parece estar presente de maneira inquestionável entre as grandes organizações e seu lado prático mais aparente ou sua realização mais concreta parece ser o intercâmbio profissional, aquele em que um funcionário é expatriado³ para ter contato direto com outra cultura, novas tecnologias ou processos.

Nesse sentido, é importante observar os impactos culturais advindos dos intercâmbios organizacionais, tanto nos indivíduos quanto nas organizações e os fatores positivos e negativos que estão envolvidos neste processo.

O presente trabalho se desenvolveu após a coleta de dados em quatro empresas. Sendo que em três delas analisou-se a visão dos funcionários e na última, a posição tomada pela empresa ao lidar com estas transferências. Tendo o objetivo de analisar as posições tomadas pelas empresas e as relações entre funcionários que passam a desenvolver suas habilidades profissionais fora de seu país de origem. Como metodologia utilizou-se o estudo de caso por adequar-se aos objetivos pretendidos.

Dessa forma, no primeiro capítulo buscou-se enfatizar o discurso imposto pela sociedade de que é necessário que o homem seja internacionalizado. Tendo em vista o rápido crescimento da globalização, o mercado de trabalho apresenta-se mais competitivo ao mesmo tempo em que o profissional precisa manter-se em constante aprimoramento para garantir seu lugar neste mercado. Desta forma, profissionais que possuam experiência no exterior e outros fatores competitivos são vistos com outros olhos pelas grandes empresas.

³ O termo Expatriado neste trabalho refere-se a funcionários que são transferidos para trabalhar em outro país.

O segundo capítulo desenvolveu-se sobre a multiculturalidade, baseado no livro *Mainstream* de Frédéric Martel, sociólogo francês que cita os Estados Unidos como referência de produção de cultura de massa. Também foram apresentados gráficos com os dados do aumento do número de estrangeiros no Brasil, extraídos da edição de fevereiro de 2013 da revista *Exame*. A partir de então, visou-se mostrar a relevância do intercâmbio organizacional visto de diferentes panoramas.

No terceiro capítulo foram apresentadas as entrevistas dos funcionários e da representante de uma das organizações. Com o objetivo de ressaltar o que elas têm em comum e analisar as posições tomadas tanto pelos funcionários quanto pelas suas respectivas empresas. Da mesma forma, analisou-se todo o procedimento realizado pela empresa entrevistada em relação às medidas tomadas para este intercâmbio.

O objetivo foi provar a significância da realização de intercâmbios empresariais, tanto pelos benefícios trazidos para as empresas quanto os ganhos que os funcionários participantes adquirem. O proveito das expatriações são pessoais e profissionais, da mesma maneira que os lucros da organização são internos e externos.

2 O HOMEM INTERNACIONAL

Com o advento da globalização vários conceitos se transformaram e novas formas de compreensão do mundo vão se cristalizando, um dos conceitos que tem se tornado cada vez mais presente é a necessidade do homem se tornar uma “pessoa internacional”, isso tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Há um sentimento de que as experiências interculturais são importantes para a realização plena do ser, viajar, conhecer outras línguas e outras culturas tornou-se assim um ideal, inclusive um produto de consumo.

No âmbito profissional os reflexos são evidentes. Cada vez mais as empresas exigem um maior conhecimento de línguas ou experiência de imersão em culturas diferentes. Muitos pais gastam parte de suas economias para mandar seus filhos em intercâmbios para jovens, universitários sempre buscam uma chance de intercâmbio estudantil e muitas vezes esses esforços são defendidos como formas de preparar um futuro profissional melhor. Um exemplo disso é o programa Ciência sem fronteira⁴ que atualmente pretende mandar milhões de estudantes brasileiros para o exterior.

Ainda, para aqueles que não tiveram a chance de realizar intercâmbios durante a juventude ou o período de estudos, a chance de um intercâmbio por meio da empresa em que trabalha é uma nova oportunidade, muitas vezes perseguida com afinco.

Assim, trabalhar fora do seu país pode ser a realização de um sonho e também a oportunidade de fazer as chances profissionais crescerem. Nesse contexto, há dois aspectos a se considerar:

a) o intercâmbio organizacional pode ser a realização de um desejo pessoal, pessoas que não possuem muitas condições econômicas e vêem a necessidade de realizar esses intercâmbios através de trabalho, desta forma buscam se inserir em empresas multinacionais, que podem ofertar essa mobilidade para o funcionário;

b) o intercâmbio organizacional pode ser uma forma de incrementar o currículo e desenvolver-se profissionalmente.

⁴ Ciência sem fronteira. Disponível em: www.cienciasemfronteiras.gov.br

Os intercâmbios proporcionam a oportunidade de pessoas viverem e trabalharem, por um tempo pré-determinado, fora do seu país natal. Teoricamente, esses intercâmbios criam condições de conhecer a cultura, aperfeiçoar a língua estrangeira, adquirir conhecimento técnico avançado, no caso de emprego em fábricas e em empresas, resultando assim em uma qualificação profissional maior.

O intercâmbio organizacional é uma ferramenta utilizada por empresas multinacionais que, motivadas pelas necessidades tanto da matriz como das filiais espalhadas pelo mundo, selecionam funcionários para serem expatriados, transferindo-os para algum outro país. A organização é responsável por todos os documentos para a transferência e também financeiramente pela moradia, alimentação e tudo que o expatriado necessita para morar no exterior. Caso o funcionário seja casado, algumas vezes a família acompanha nesse intercâmbio, nesse caso é de responsabilidade da empresa também procurar e pagar o colégio dos filhos do colaborador. Esta mobilidade pode ser de longo ou curto prazo, tendo o período previamente estabelecido. Seus objetivos podem ir desde a vivência no exterior para conhecimento de mercado externo, até um treinamento específico para novas tecnologias. Desta forma, o colaborador pode ir para outro país tanto para preencher uma lacuna existente em algum setor específico, como ir apenas para absorver dados e informações para repassar à sua equipe local.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

Durante o período da Guerra Fria o mundo girava em torno da bipolarização mundial – Estados Unidos e União Soviética– e a preocupação de uma guerra nuclear era constante. Com a desintegração da União Soviética, o capitalismo chegou ao leste europeu e os Estados Unidos assumiram o papel central de poder econômico, político e militar.

Com o fim da bipolarização, o mundo começa a viver a chamada “Nova ordem mundial” que possui a globalização como uma das suas características, proporcionando integração entre os mais diversos países e provocando cada vez mais, a interdependência, algo nunca visto dentro do contexto histórico. “De maneira

lenta e imperceptível, ou de repente, desaparecem as fronteiras entre os três mundos, modificam-se os significados das nações de países centrais e periféricos⁵”.

Dentro deste panorama global, podemos destacar a importância das multinacionais e transnacionais como fontes de globalização, em um momento que são responsáveis por um grande fluxo de funcionários que saem de seus países de origem para trabalhar em filiais destas multinacionais em outros países e até em outros continentes. De acordo com David Held e Anthony McGrew⁶,

“[...] o conceito de globalização denota muito mais do que a ampliação de relações e atividades sociais atravessando regiões e fronteiras. É que ele sugere uma magnitude ou intensidade crescente de fluxos globais, de tal monta que Estados e sociedades ficam cada vez mais enredados em sistemas mundiais e redes de interação.” (HELD; MCGREW, 2001 p.12)

Após a Segunda Guerra Mundial, os processos pelos quais as instituições capitalistas se libertaram das imposições nacionais aumentaram, promovendo a organização de produção e mercados segundo seus propósitos. Os principais responsáveis por esta reorganização do mapa econômico mundial são as empresas multinacionais e transnacionais que se envolvem na luta pelo controle do espaço econômico.

2.2 MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO

Em virtude das grandes mudanças ocorridas durante o século XX, as empresas enfrentam uma forte competição no mercado de trabalho. Nos dias atuais é comum que elas passem por um processo de mudança devido a esta competitividade. Com o advento da tecnologia, estas empresas buscam qualificar cada vez mais o seu pessoal para que possam acompanhar as evoluções de todo o seu processo produtivo. Estas corporações precisam se readaptar, criando uma nova maneira de se reorganizar em função da necessidade de retenção de

⁵Ianni, Octavio – A era do globalismo. P. 12. Volume 8, Rio de Janeiro. Editora Civilização Brasileira, 2004

⁶Held, David e McGrew, Anthony - Prós e Contras da Globalização. P. 12. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editó, 2001.

profissionais com um novo perfil exigido pelo mercado de trabalho. Para que possam competir, precisam apresentar excelentes níveis de produtividade.

Bueno (2009, p. 73) ressalta que, “esse ambiente em contínua agitação redimensiona o perfil das empresas e as torna menos estratificadas, mais flexíveis, convidando-as, permanentemente, a esticar os olhos para ver o que está à frente”. Esta afirmação de Bueno leva a pensar que esta mudança contínua do mercado de trabalho faz com que as empresas estejam se aprimorando constantemente e precisam estar um passo a frente para se manterem atualizadas. Da mesma forma que as organizações precisam disso, os profissionais devem acompanhar o desenvolvimento tecnológico e avanço global para que consigam suprir as necessidades do mercado de trabalho. Como afirma Figueiredo (1999, p. 77), “O ritmo das mudanças torna-se acelerado. E, nesse ambiente de constantes alterações, o que as empresas precisam é de pessoas que saibam lidar com as incertezas, fazendo funcionar os sistemas atuais e os novos que a própria globalização estará pedindo”.

A partir disso, observa-se que o perfil ideal de funcionários que as empresas buscam, são de personalidades flexíveis, aventureiras e que estejam dispostas a aceitar desafios que cooperem com o sucesso da organização.

2.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Devido às rápidas transformações do mundo moderno, as corporações passam a utilizar novos processos de gestão, desenvolvendo instrumentos que possam lhes assegurar competitividade atual e futura.

Desde a época taylorista que as empresas selecionavam e treinavam os trabalhadores para que pudessem desenvolver habilidades pertinentes ao tipo de atividade que fosse específica de cada um (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

Não é recente a preocupação das empresas em relação à capacitação de seu funcionário. Mesmo com as evoluções das gestões empresariais que buscam acompanhar o mercado de trabalho, a procura por profissionais competentes e que possuam diferenciais competitivos continua incessante. “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da

organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo” (DUTRA, 2009, p. 24).

O desempenho da organização depende da contribuição individual de cada funcionário. Quanto mais o homem investe na sua capacitação e aperfeiçoamento profissional, mais ele agrega valores à organização e a si mesmo, pois para ter um diferencial no mercado de trabalho é necessário ter habilidade, conhecimento e o anseio de colaborar com o desenvolvimento da organização, para então, crescer junto dela. Para ratificar o que é dito, segue citação:

O perfil adequado da pessoa a ser captada é um aspecto fundamental da estratégia de gestão de pessoas, uma vez que a pessoa que está sendo admitida na empresa será parte da organização por tempo indeterminado. Esse tempo está ligado a uma relação de agregação mútua de valor. Qual é o valor a ser agregado pela pessoa ao longo de sua permanência na organização? A resposta a essa questão pressupõe a consciência do que se espera da pessoa no tempo. A ideia de que ela vai apenas ocupar determinado cargo restringe a visão do movimento da pessoa durante seu tempo na organização. (DUTRA, 2009, p. 62)

Desta forma, devido às exigências mercadológicas, os profissionais têm buscado investir cada vez mais em sua carreira, para se manterem dentro dos padrões exigidos. Esse quesito é valorizado pelas empresas, pois quando estas contratam seus colaboradores, elas esperam que este profissional construa uma carreira dentro da organização. Sendo assim, profissionais que permanecem na empresa por um longo período, adquirem credibilidade e podem se tornar uma referência para seus companheiros de trabalho.

3 INTERCULTURALIDADE NAS EMPRESAS

Em um mundo intercultural, para ser uma multinacional de sucesso é necessário conhecer e compreender todas as culturas, formas de pensar e necessidades do mundo. É preciso ter o conhecimento de que os cidadãos esperam de sua empresa para que seja possível superar as expectativas criadas. Para isso as multinacionais investem no intercâmbio organizacional, pelo qual transferem funcionários de um país para o outro para que eles entendam como funcionam as relações comerciais, os hábitos culturais e as rotinas de determinados povos. Dessa maneira as organizações conseguem ter um conhecimento melhor de cada país em que estão investindo e saber exatamente como atingir seu público-alvo.

Como o sociólogo francês Frédéric Martel (2012) explica em seu livro ***Mainstream: A Guerra Global das Mídias e das Culturas***, um grande exemplo de potência mundial são os Estados Unidos, que tem a capacidade de produzir cultura de massa que agrada todos os continentes. Esta penetração cultural americana acontece por ser um país onde habitam pessoas de nacionalidades diversas e por ter uma grande diversidade cultural. Os Estados Unidos acabam sendo considerados um grande laboratório para testar novos produtos, identificando assim, em que regiões e em quais culturas o produto pode ser lançado. Portanto, as empresas que conquistam o sucesso neste país têm grande possibilidade de alcançar o sucesso em vários outros.

Por se tratar de uma referência mundial, pessoas de todo o mundo sentem-se atraídas pelas diferentes oportunidades tanto profissionais como acadêmicas, que esta potência oferece. Ao mesmo tempo em que a sociedade alimenta esta ideia de que é necessário ser multicultural para obter sucesso, paralelamente os Estados Unidos completam esta teoria mostrando para o mundo seu poder de capacitar e dar melhor qualidade de vida ao ser humano. Muitos são levados pela ideia de que o sucesso será imediato e não pensam duas vezes em abrir mão de sua vida no país de origem, independente da classe social. Pessoas com diversas formações se mudam para lá com este pensamento e acabam se submetendo a realização de trabalhos que não aceitariam em seu país de origem. Desta forma, nota-se que a realização se dá apenas pelo fato de estarem vivendo no exterior, sem darem importância ao trabalho que está sendo exercido.

3.1 ESTATÍSTICAS, BRASIL E O MUNDO

O Brasil tem sido destino de um número cada vez maior de organizações que aqui se instalam e que absorvem profissionais locais, além daqueles transferidos pela matriz, proporcionando o convívio entre brasileiros e profissionais de outras nacionalidades. Também ocorre a transferência de brasileiros para outros países onde estas organizações atuam, há um movimento crescente de internacionalização de organizações brasileiras que promovem a transferência de seus profissionais levando-os a conviver com pessoas de outras nacionalidades em solo estrangeiro. Essa situação não é nova, porém, vem se acentuando nos últimos tempos. Esses deslocamentos de profissionais levam à quebra da rotina de quem chega em missão internacional e de quem recebe este estrangeiro. A necessidade de estabelecer uma nova rotina e de mapear o desconhecido leva a ações e reações no ambiente de trabalho.

Baseado na notícia publicada dia 04 de fevereiro de 2013, na Revista Exame, dados recentes divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) mostram o aumento do número de autorizações para estrangeiros trabalharem no Brasil. A partir disso, os gráficos abaixo apresentarão as origens e destinos desses estrangeiros, bem como as atividades que realizam no país.

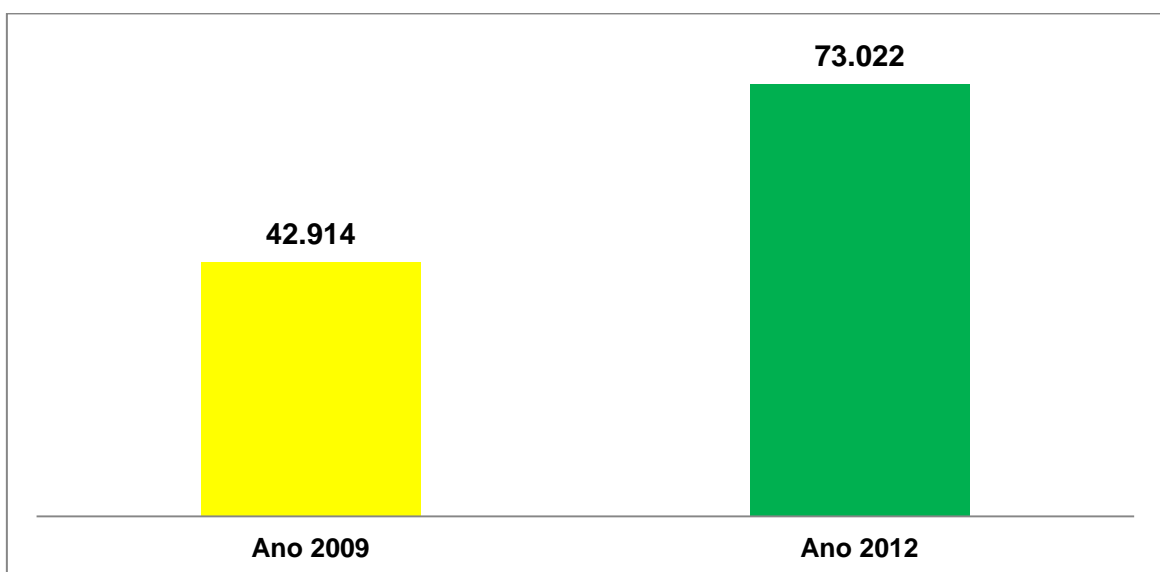


GRÁFICO 01 – VISTOS AUTORIZADOS

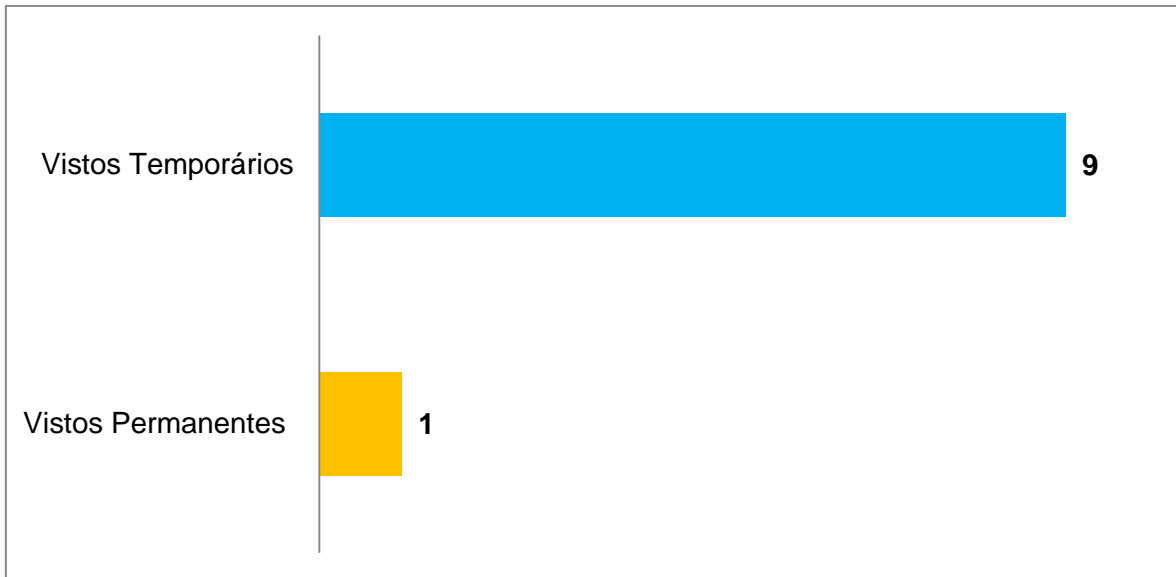


GRÁFICO 02 – VISTOS PERMANENTES x TEMPORÁRIOS

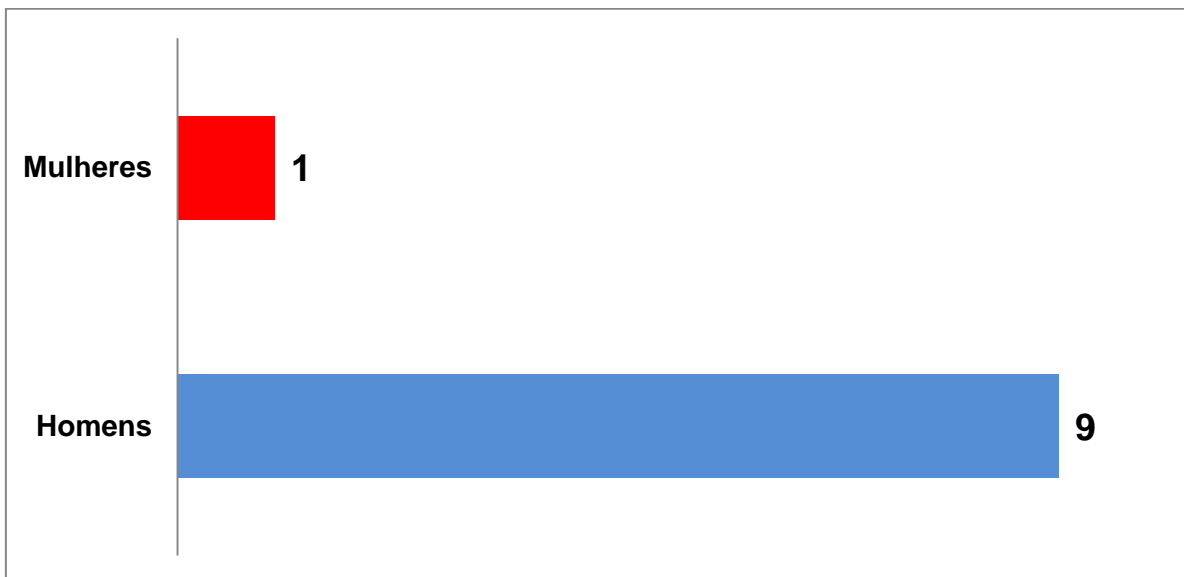


GRÁFICO 03 - HOMEM x MULHER

Diante desses dados, pode-se perceber então que o número crescente de vistos liberados pelo governo brasileiro mostra a abertura cultural que o Brasil tem buscado. Em 2012, mais de 73 mil autorizações foram concedidas tanto para trabalhos temporários quanto para permanentes, sendo apenas 10% para trabalhos permanentes e 90% temporários. Analisando os gráficos 1 e 2 pode-se perceber o número de vistos liberados e podemos concluir que o Brasil está sendo encarado como um país de oportunidades, tanto para quem vem com o tempo pré determinado e com o objetivo de ficar por um tempo curto, como para aqueles que

trocam seu país de origem pelo Brasil, em menos números estes últimos, pois ainda não faz parte da cultura, principalmente europeia, vir para a América Latina em busca de oportunidades.

Os homens vêm em grande quantidade, pois 9 em cada 10 vistos concebidos são para o sexo masculino. Assim como os vistos permanentes representam apenas 10%, os vistos femininos também batem neste percentual, pois as vagas que são oferecidas, principalmente em cargos mais elevados, ainda são para o sexo masculino. Quebrar paradigmas em relação a uma sociedade machista, ainda é uma ideia que caminha lentamente.

VISTOS PERMANENTES –

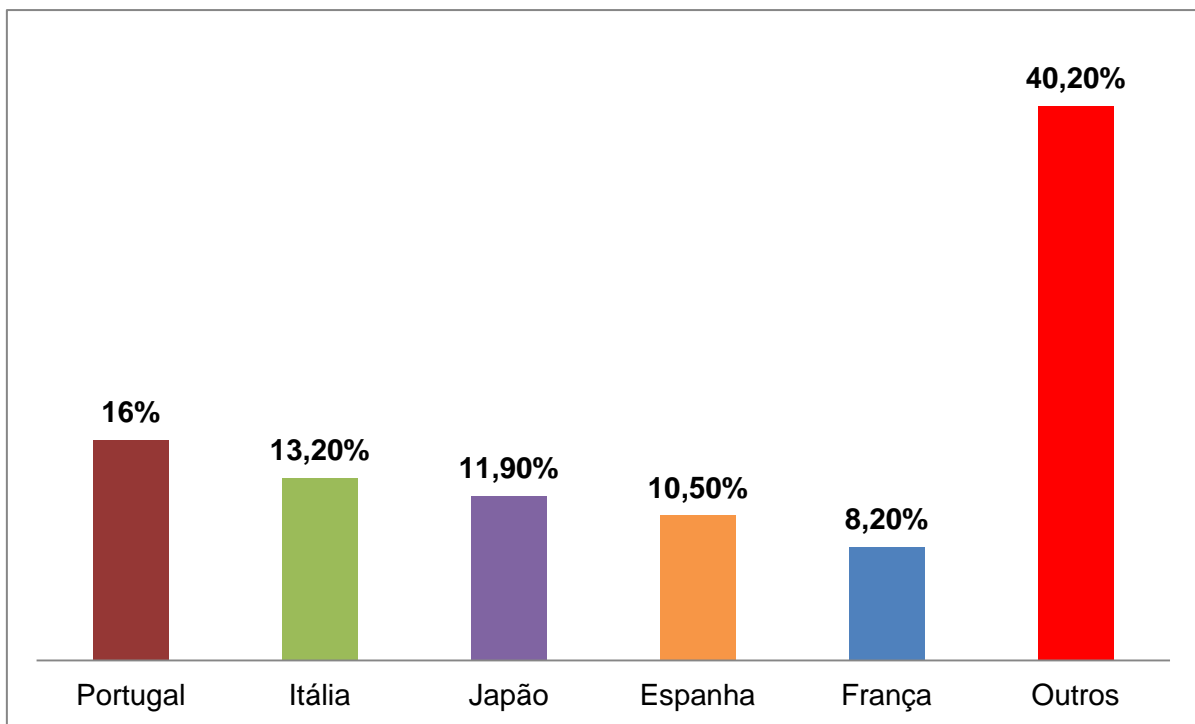


GRÁFICO 04 – DE ONDE SÃO?

Quando é observada a solicitação de vistos permanentes, a entrada de estrangeiros que apresenta um percentual maior é a de portugueses com 16%, Itália com 13,2% e Japão com 11,9%. Portugal aparece em primeiro devido à facilidade da língua ajudando, assim, na integração dentro do novo espaço de trabalho. A entrada de italianos vem reforçar já uma migração antiga e uma troca de mão de obra que fez história dentro do Brasil, os imigrantes italianos e seus descendentes fizeram do Brasil uma segunda pátria e abre as portas para as novas gerações que estão chegando.

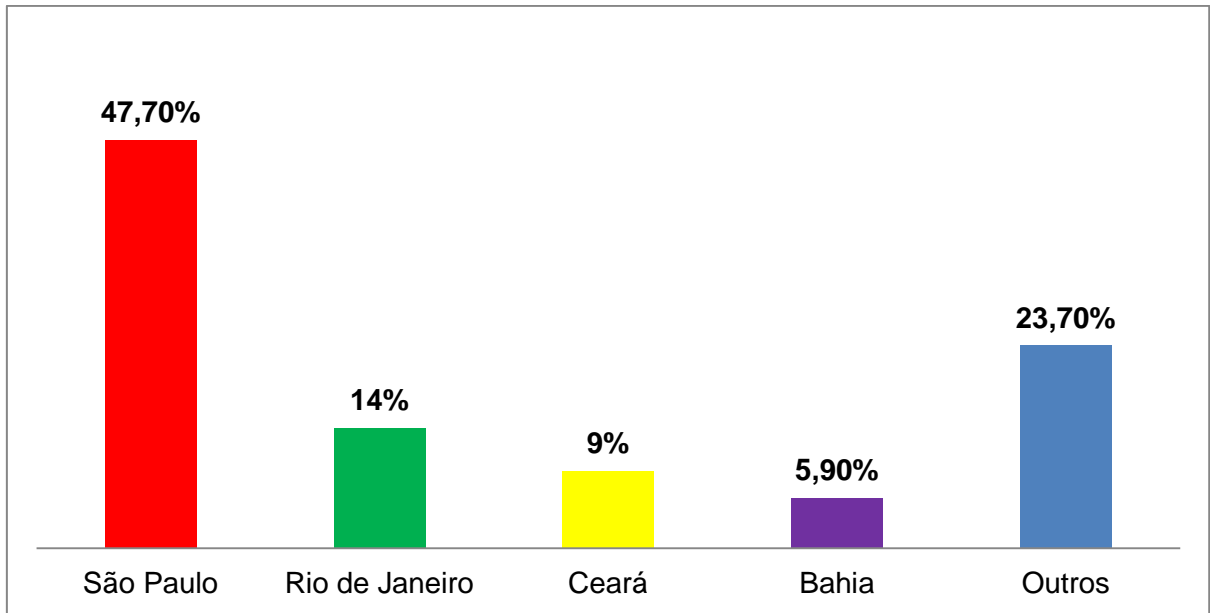


GRÁFICO 05 – PARA ONDE VÃO?

O destino desses estrangeiros é principalmente São Paulo com 47,7%. São Paulo, como a maior cidade brasileira e uma das maiores do mundo, torna-se o centro desta entrada de imigrantes, sejam eles com visto temporário ou permanente. As oportunidades lá oferecidas ainda chamam mais atenção e atraem a mão de obra estrangeira que entra no país. A diferença em relação aos outros estados nos leva a concluir que estes vêm em busca de trabalho rápido e em polos industriais de regiões desenvolvidas ou em processo de crescimento.

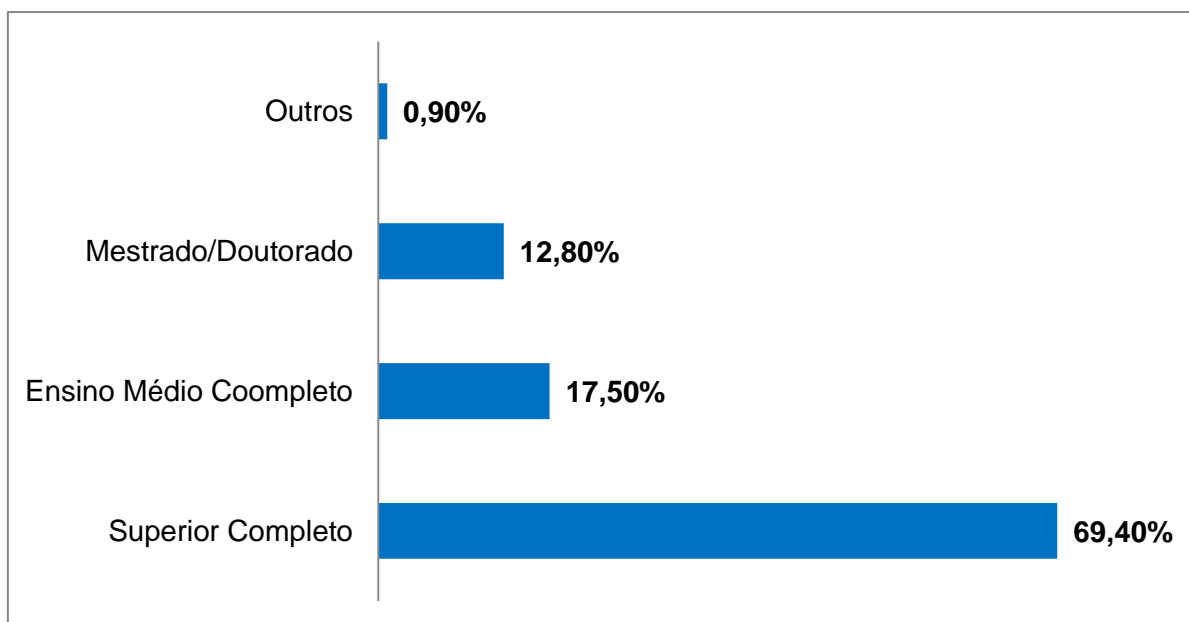


GRÁFICO 06 - ESCOLARIDADE

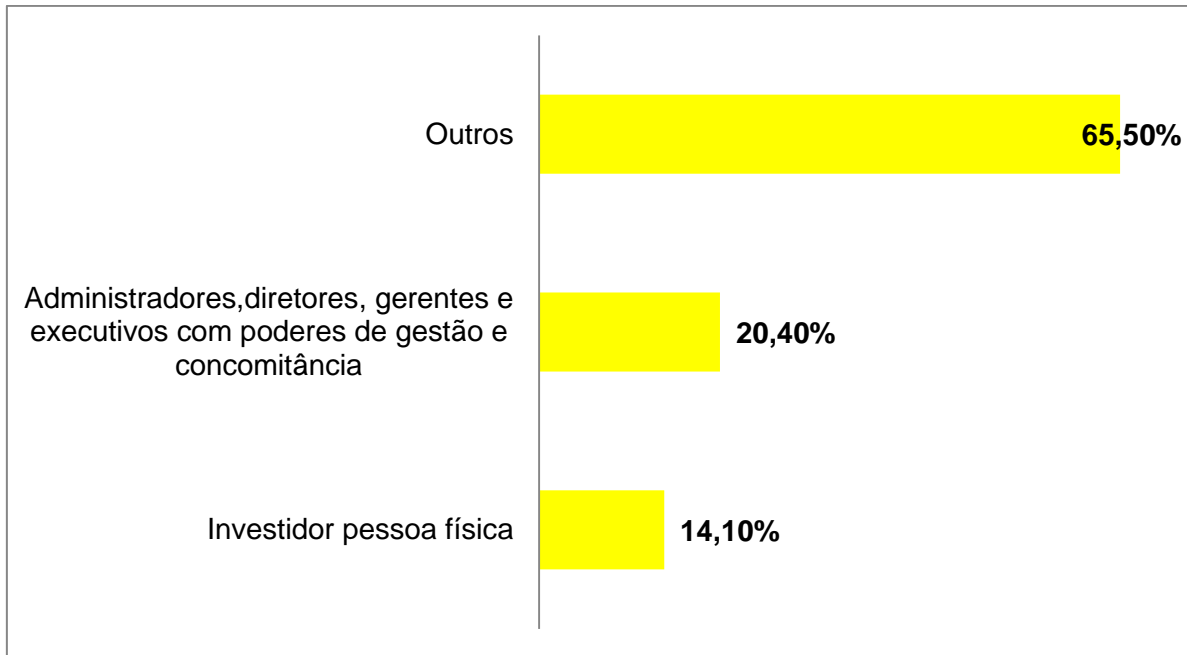


GRÁFICO 07 – O QUE FAZEM?

Outro dado interessante de ser analisado é em relação à capacitação profissional dos estrangeiros. Profissionais qualificados estão saindo de seus países de origem e vindo para o Brasil, 69,4% desses estrangeiros com visto permanente, tem nível superior completo e pelo menos 17,5% tem o ensino médio completo. Os profissionais vêm para diversas áreas, principalmente para engenharias, tecnologia, análise de sistemas, petróleo e gás e assistência técnica. A entrada de estrangeiros com visto permanente é marcada pela alta escolaridade, a grande maioria daqueles que tem por objetivo se fixar no Brasil, possuem o cursos Superior completo e, até mesmo, especialização nas áreas de trabalho. Isso ocorre, pois muitos entram no país para ocupar cargos definidos dentro de multinacionais ou transnacionais que aqui se estabeleceram.

O Brasil favorece essa entrada, pois também possui interesse nestes trabalhadores especializados, que trazem dos seus países experiência e novidades dentro dos diversos ramos de trabalho, ajudando, assim, no crescimento econômico da indústria ou da empresa na qual são contratados.

Ao mesmo tempo em que esses estrangeiros decidem vir para o Brasil, independente de seu motivo, o mercado brasileiro também aproveita desse fluxo de profissionais qualificados. Este mercado dá prioridade a eles na hora da contratação, por se tratarem de profissionais que trazem uma visão mais ampla de mundo e de mercado e que contribuem para o desenvolvimento e sucesso da empresa. Pode-se

perceber no gráfico que 20,4% desses estrangeiros ocupam cargos de grande poder nas empresas.

VISTOS TEMPORÁRIOS

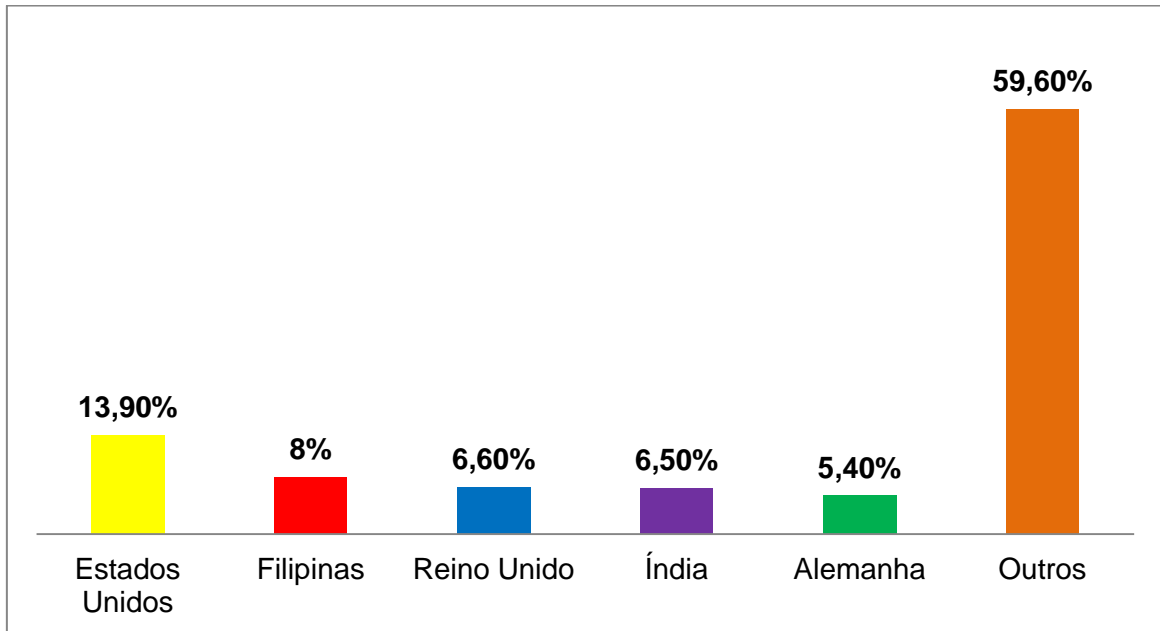


GRÁFICO 08 – DE ONDE SÃO?

Uma grande diferença observada é em relação aos países de origem dessas pessoas que decidem morar no Brasil temporariamente. Eles vêm em grande número dos EUA, sendo 13,9%, algo que antes não acontecia, mas devido aos problemas econômicos que estão ocorrendo no território norte-americano desde 2008, pode-se notar uma crescente chegada de residentes temporários aqui no Brasil, coincidindo com o crescimento brasileiro. Não só dos EUA cresce este número, mas as Filipinas com 8% e a Índia com 6,5%, devem ser destacadas também, pois são países que buscam inovações e trazem novidades nas formas de trabalho, algo que o Brasil está em constante procura.

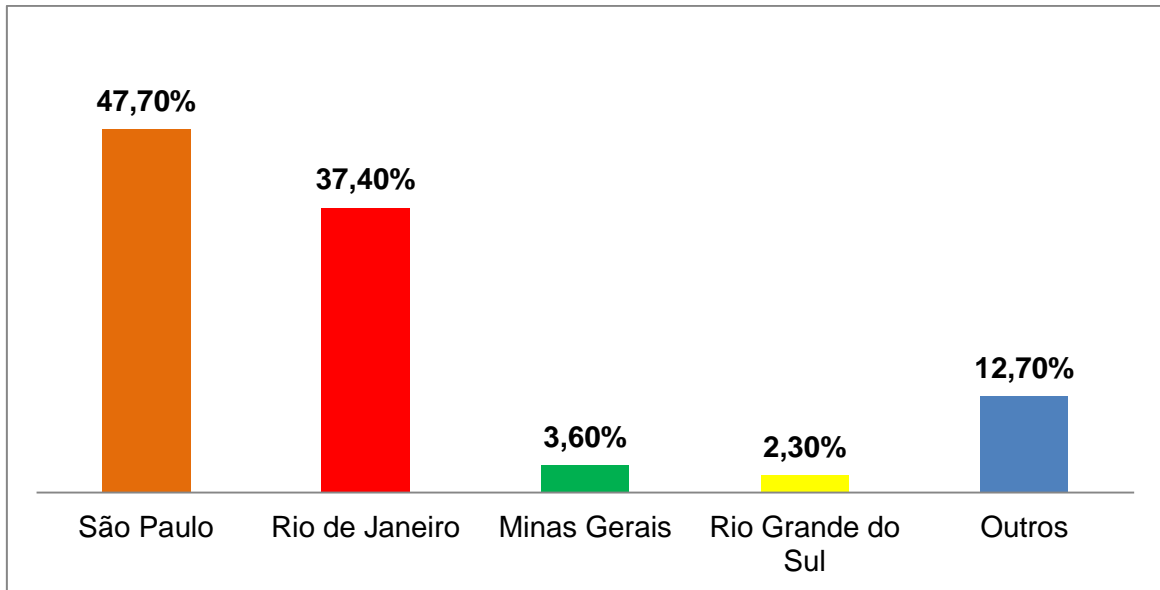


GRÁFICO 09 – PARA ONDE VÃO?

Apesar do número de vistos temporários ser bem maior, algumas características dos imigrantes mantêm semelhanças, como por exemplo, o estado escolhido para trabalhar, no caso São Paulo com 47,7%, como já foi citado antes. Outro item que é mantido ao observarmos os gráficos é em relação à escolaridade. O Curso Superior ainda é a maioria com 56,3%, mas é crescente o número de imigrantes que possuem o Ensino Médio Completo com 40%.

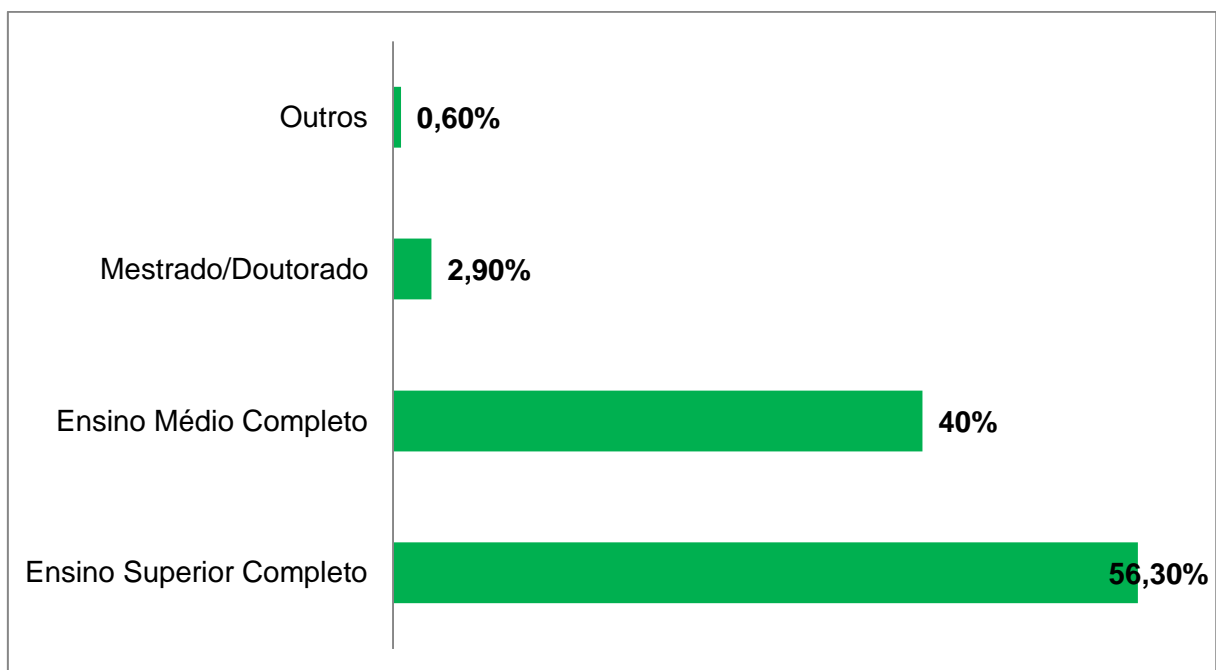


GRÁFICO 10 - ESCOLARIDADE

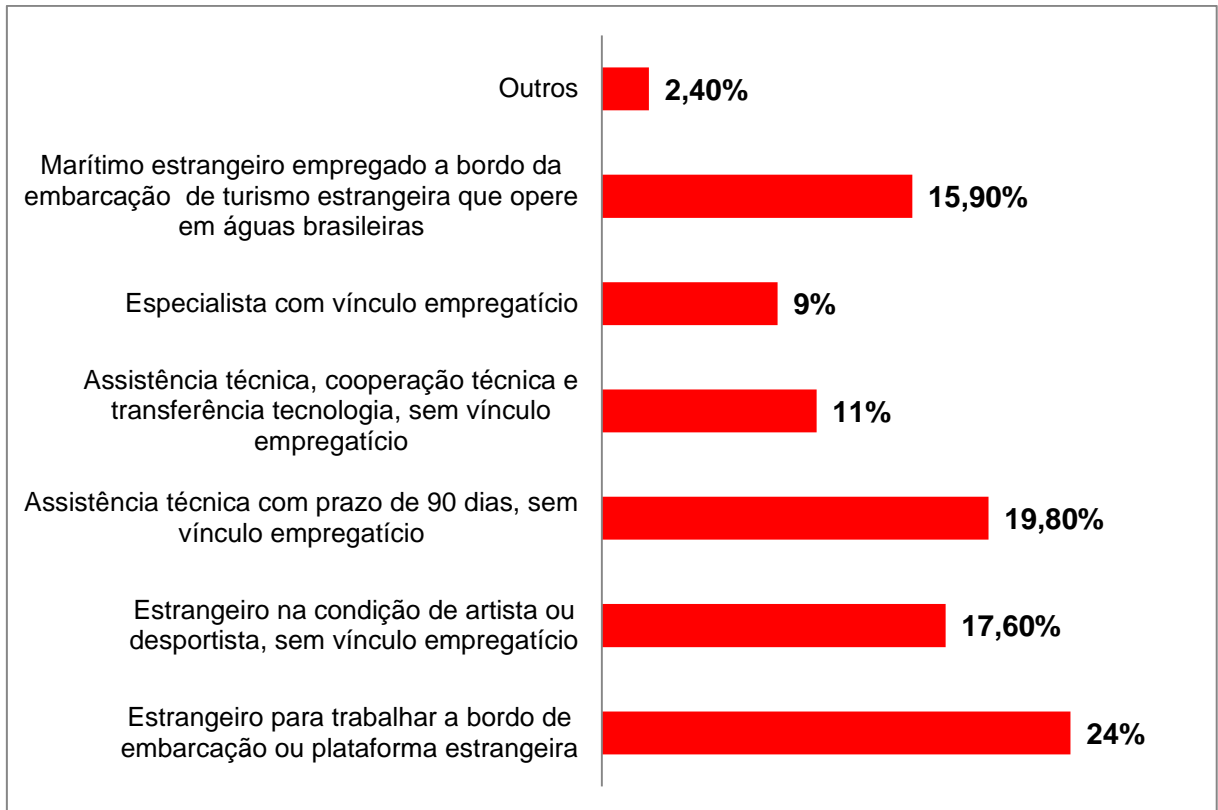


GRÁFICO 11- O QUE FAZEM?

As atividades para as quais estes imigrantes buscam vagas também apresenta uma diferença em relação aos vistos permanentes, pois eles buscam trabalho em locais onde a mão de obra não é fixa, como plataformas de exploração ou embarcações, sendo 24% do total. Outros 19,8% para trabalhar com assistência técnica, sem vínculo empregatício, com o prazo de 90 dias. Um ponto importante a ser destacado é que este período de 90 dias que é dado para o visto temporário, não liga o trabalhador ao emprego, pois não há vínculo entre a empresa e o empregado.

Todo este processo pode ser analisado dentro de um contexto histórico, favorável ao Brasil, pois antes eram os brasileiros que buscavam trabalho e maior conhecimento fora do país. Nos últimos tempos, podemos observar que o caminho está sendo na direção inversa, o Brasil está sendo procurado por um grande número de imigrantes e sendo visto como um país que oferece grandes oportunidades. É claro que muitos brasileiros ainda saem e vão tentar a sorte fora daqui, principalmente nos EUA e na Europa, mas aos poucos esta visão está mudando. É possível crer que as crises econômicas nos outros países estão empurrando o

imigrante para dentro do território brasileiro. A entrada de multinacionais que se instalam no Brasil, ajuda no crescimento cultural e econômico.

Diante desses dados, é perceptível a necessidade do Brasil não só abra suas portas, mas que seja um lugar que esse trabalhador temporário possa viver sem perder as suas origens e saiba conviver harmoniosamente dentro de um contexto cultural.

3.2 INTERCÂMBIO ORGANIZACIONAL PARA AS EMPRESAS

Com o avanço da globalização, o contato intercultural expandiu-se e tornou-se rotina para inúmeras organizações. Trabalhar em times multiculturais e operar em mercados culturalmente diversos são experiências que passaram a fazer parte do cotidiano organizacional, significando um diferencial competitivo para jovens gerentes e tornando-se exigência básica para qualquer líder organizacional.

As empresas multinacionais carregam consigo valores de sua matriz que, em conjunto com o contexto do mercado específico onde atuam, determinam e direcionam o seu modo operacional. A relação com seus consumidores, concorrentes e fornecedores dos mais variados países e mercados precisa de constantes ajustes para atender às expectativas da organização como um todo.

Na busca por constantes atualizações da economia, as empresas rompem fronteiras buscando atender não só o mercado interno, mas também o externo. Para a empresa atingir esse objetivo é necessário que ela conheça os mercados mundiais e uma das ações para isso é possibilitar o intercâmbio de colaboradores, aumentando a troca de informações tanto comerciais como culturais.

De acordo com a notícia publicada no dia seis de julho de 2012, no site da AMCHAM Brasil, as empresas fazem uso da mobilidade internacional com o objetivo de ter acesso a conhecimentos inovadores e diferentes visões que aprimoram sua perspectiva de mercado. O anseio de dominar todos os mercados gera o aumento da competitividade entre multinacionais. As organizações que utilizam o intercâmbio empresarial também enviam aos países desenvolvidos profissionais com o objetivo de capacitá-los em sistemas e tecnologias avançadas e para que possam aprender a cultura local.

Segundo Edward Burnett Tylor⁷, cultura é o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Dessa forma, cultura é um termo complexo, mas que de maneira geral pode ser definida como aquilo que corresponde às formas de organização de um povo, incluindo tradições que são passadas de geração para geração e que se alteram com o passar do tempo de acordo com acontecimentos e surgimentos, ela se apresenta como a identidade de um povo.

Quando o expatriado retorna ao seu país de origem, sua experiência adquirida pode servir como fonte para análise dos problemas enfrentados pela empresa. Sendo assim é mais vantajoso para a organização investir na mobilidade de um funcionário do que contratar um profissional sem vínculo com a empresa, como afirma Riccardo Barberis⁸: “Quando ele volta para a sua organização local, o retorno é três vezes maior do que o de alguém contratado do mercado.”

3.3 INTERCÂMBIO ORGANIZACIONAL PARA OS FUNCIONÁRIOS

Ter fluência em algum idioma, em especial o inglês por se tratar de um língua internacional, assim como ter experiências internacionais, são diferenciais que contribuem para alcançar o sucesso profissional. Os jovens trabalhadores têm investido cada vez mais em cursos e intercâmbios que aprimoram seu currículo, pois sabem que o mercado de trabalho precisa se abastecer destes perfis. O que pode contribuir na sua estabilidade profissional, e conseqüentemente, financeira.

O profissional que está inserido em uma multinacional sabe das inúmeras oportunidades que a empresa pode oferecer, entre elas, o programa de expatriação. Este desafio torna-se uma chance de expandir seu leque de conhecimentos e de alavancar sua carreira. Ao ingressar nesta mobilidade, o funcionário deve passar por uma série de adaptações como a mudança de cultura, novo ambiente organizacional, flexibilidade para lidar com diferenças.

⁷Tylor, Edward Burnett. Antropologia, 1881.

⁸ Riccardo Barberis, country manager da ManpowerGroup.

As empresas que enviam seus funcionários para mobilidades fazem este investimento para utilizar os conhecimentos e experiências lá adquiridas em seu próprio benefício. Ao mesmo tempo, muitos destes colaboradores aceitam este desafio para a realização e crescimento pessoal, por se tratar de uma oportunidade internacional que muitas vezes não seria realizada por conta própria.

A corporação que investe em um de seus membros para torná-lo um expatriado deve tomar algumas precauções e assisti-lo continuamente durante todo o processo. O funcionário que se adapta facilmente a esta nova rotina e tira o máximo de proveito desta experiência, tanto profissional quanto pessoalmente, consegue retribuir o investimento que nele foi feito. Desta forma, este funcionário que retorna será uma referência para a empresa. Para que o conhecimento adquirido seja proveitoso, é necessário que a readaptação do funcionário seja acompanhada, pois como afirma Maria Tereza Leme Fleury⁹ “Repatriar requer o mesmo cuidado para poder aproveitar o que foi absorvido no exterior. Caso contrário, pode ser até que o profissional migre para a empresa concorrente”. Desta forma, o investimento seria perdido trazendo prejuízo para a empresa e em contra partida o profissional faria uso desta oportunidade oferecida para alcançar o sucesso pessoal.

⁹ Maria Tereza Leme Fleury, diretora da EAESP - Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e professora da FEA/USP.

4 MÉTODOS E DADOS

De acordo com Robert K. Yin¹⁰, em seu livro Estudo de Caso, a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso se caracteriza pela "...capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações." Trata-se de uma ferramenta para pesquisa de campo que, a partir de observações, produz dados sobre o objeto estudado, pessoas ou lugares, onde se estabelece uma relação direta com o pesquisador e o fenômeno pesquisado.

Dessa forma, esta pesquisa constitui-se num estudo de caso. Para tanto, foram elaborados cinco diferentes questionários: dois para estrangeiros expatriados sendo um em português (ANEXO 02) e outro em inglês (ANEXO 03), um para brasileiros que já participaram da mobilidade internacional (ANEXO 04), outro para os brasileiros que convivem com estes estrangeiros (ANEXO 05) e um último questionário (ANEXO 01) para a responsável por essas transferências dentro de uma das instituições. A partir desses quatro perfis entrevistados visou-se extrair informações referentes à nova rotina empresarial estabelecida pela presença de um expatriado, bem como as dificuldades encontradas e as medidas tomadas.

Foram feitas quatro entrevistas com estrangeiros expatriados, duas com brasileiros que já vivenciaram esta experiência em outro país e três com brasileiros que recebem estes estrangeiros, além da coleta de dados feita após a entrevista com a representante de uma das instituições. Devido à natureza das respostas não foi feita uma tabulação. Optou-se pela transcrição das entrevistas realizadas seguida de uma análise detalhada de cada perfil.

¹⁰ Yin, Robert K. Estudo de Caso – 1989 –p.19

4.1 O CASO VOLVO

A responsável pelas mobilidades internacionais da empresa automobilística Volvo do Brasil informou que expatriação é o termo adequado para denominar a transferência internacional entre funcionários. Segundo ela, o fluxo de brasileiros que vão para o exterior é maior do que de estrangeiros que vêm para o Brasil. Ela explica que os critérios para escolher os funcionários que participarão do programa de expatriação dependem da necessidade do local pelo funcionário qualificado, a área em que ele irá atuar, bem como o planejamento de carreira que é feito para o mesmo.

Após a identificação da proposta é feito o convite ao funcionário. O acesso à expatriação pode ser feito através de duas maneiras, o funcionário pode ser convidado a participar deste processo, vista a necessidade da empresa em realocá-lo, assim como ele pode inscrever-se para esta transferência de acordo com as vagas que ficam disponibilizadas na intranet da organização. Com relação ao treinamento dado tanto ao funcionário que vai para o exterior quanto para o que chega de fora, é realizado uma integração intercultural fora da empresa, para não haver interferência e é dirigido por uma consultora. Este procedimento envolve toda a família do expatriado e abrange o lado psicológico e profissional, cultura brasileira, geografia, ensinando algumas maneiras corretas de comportamento.

Dentro deste processo, sempre há o depoimento de algum funcionário que já viveu a experiência e que conta um pouco deste período. Ela afirma que este procedimento acalma a família do brasileiro que está indo para o exterior, bem como ameniza a ansiedade dos mesmos. Para ela, uma atividade que poderia ser amadurecida dentro da organização, é o preparo da equipe que vai receber o estrangeiro, que ainda não acontece, mas que poderá ser desenvolvida futuramente. Assim como o acompanhamento do desempenho profissional do expatriado que é feito informalmente e com pouca frequência.

Questionada sobre qual posição a empresa toma ao se deparar com um funcionário que não está adaptado, ela realça que isso quase não ocorre, mas que nestes casos há um grande prejuízo. Neste caso, o departamento de recursos humanos contata a liderança e o funcionário para ajudá-lo. Ela comenta que isso não acontece com frequência, pois no processo de escolha do funcionário, a

personalidade é analisada, sendo dada preferência aos profissionais que se adaptam com maior facilidade, que são flexíveis e que têm um bom relacionamento no ambiente organizacional. Sobre a importância da expatriação para a empresa, ela afirma que a empresa só tem a ganhar, pois há uma troca de expertise fazendo o networking, melhora o contato com os demais países o alinhamento projetos.

4.1.1 Análise dos dados

Após análise da postura tomada pela empresa automobilística Volvo do Brasil perante a este constante trâmite de funcionários transferidos, é possível notar como é ampla a mobilização que a organização deve ter para manter seus padrões e resultados que estes expatriados devem agregar a ela.

Devido à sua grande credibilidade no ramo automobilístico por se tratar de umas das principais montadoras do continente desde o final dos anos 1970, parte-se do princípio de que esta corporação é referência para outras grandes multinacionais, sendo do mesmo ramo ou não. Desta forma, pode-se chegar à conclusão de que é de grande importância dar ao funcionário que participará de uma expatriação, toda preparação e suporte necessários. Sendo que todo o investimento feito em um profissional se reverte para a instituição trazendo muito mais benefícios para o crescimento organizacional.

Este anseio pelo alcance resultados para estar dentro das exigências do mercado é tão determinante, que eles moldam seus colaboradores, de tal modo que lhe oferecem integrações, depoimentos de antigos expatriados e mobilização familiar.

Partindo do princípio de que o resultado final dos trabalhos desenvolvidos na empresa depende do desempenho individual de cada funcionário, de acordo com Hinde¹¹:

“A felicidade e o bem-estar dos participantes da organização, hoje considerados por muitos estudiosos da administração como fundamentais, representam, ao mesmo tempo, o objetivo último de um corpo integrado de conhecimento sobre os relacionamentos”. (HINDE, 2004, p. 120)

¹¹ Robert Hinde, 1997 apud Ventrini, Beatriz; Garcia, Agnaldo. Relacionamento Interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. 2004. P. 120

Seguindo a linha de pensamento de Hinde, existe a necessidade de que o colaborador esteja devidamente inserido e mantendo relações interpessoais no ambiente organizacional para que execute suas tarefas corretamente. Desta forma, para esta automobilística sueca, a qualidade das relações internas nas instituições, a felicidade e o bem-estar do funcionário são essenciais, pois refletirão no resultado das atividades desenvolvidas em grupo e serão benéficos para o sucesso da empresa. Por este motivo é grande o investimento nas integrações e nas transferências familiares.

O procedimento citado anteriormente é mais vantajoso para a empresa do que apenas qualificar um funcionário já residente no país em que há a necessidade de determinado serviço. Para eles, é mais proveitoso mover um funcionário que vem de outro país ou continente, mas que já esteja qualificado, do que fazer o procedimento inverso, que seria capacitar um novo colaborador.

A partir desta observação, pode-se perceber o quão importante é para um profissional, investir em sua carreira, em um segundo idioma e estar atento ao recrutamento de pessoal das grandes empresas. Estar preparado profissionalmente para atender as exigências do mercado atual, é grande parte do caminho que leva ao crescimento da carreira. Este profissional que opta por empenhar-se na melhoria de seu currículo, que demonstra flexibilidade e fácil adaptação em diferentes situações e lugares, é visto como o perfil ideal para o programa de expatriação. Por esta razão, de acordo com a entrevista concedida pela automobilística Volvo, nota-se que é insignificante o número de desistentes, pois escolhendo os perfis corretos as chances do investimento ser mal sucedido são menores.

4.2 ESTRANGEIROS NO BRASIL

- ENTREVISTADO 01

O primeiro entrevistado é dinamarquês e solicitou ser transferido ao Brasil quando a oportunidade surgiu. Ele já havia visitado o país algumas vezes e por já ter trabalhado em outros países não houve muita preparação para esta mobilidade. A única dificuldade citada por ele foi o idioma, pois teve que aprender desde o

princípio através de aulas de português todas as manhãs durante uma hora. Além das aulas, ele conta do esforço individual em praticar a língua, ao máximo, fora do ambiente organizacional.

Ao ser questionado sobre os aspectos positivos que conhecia a respeito do Brasil antes de ser transferido ele destacou o fato de ser um país grande e rico, com uma população amigável e sorridente além dos tradicionais samba, futebol, lindas praias e natureza, bem como a área Amazônica, enormes rios, concluindo ser um país com muito potencial. Sobre as impressões negativas, ele afirmou não tê-las notado no início, somente após alguns anos e citou a burocracia e a corrupção como as duas piores. Segundo ele, após sua permanência no país os pontos negativos se acentuaram além de achar que há uma superlotação em todos os lugares e que não há infraestrutura preparada para os milhões de brasileiros que estão migrando para a classe média.

Com relação a sua visão prévia sobre o ambiente organizacional brasileiro, ele afirmou parecer muito difícil e complicada, com muitas leis e formas de interpretá-las. Díficeis regras contábeis com alta inflação e geração de relatório em moeda local e dólares. Além disso, com relação à área madeireira, que é ramo da empresa em que ele trabalha, haviam alguns aspectos de meio ambiente e legalidade. Ele diz sentir-se familiarizado desde o início e que as pessoas eram amigáveis e fáceis de trabalhar. Disse também que é preciso estar à vontade para se sentir em casa, a fim de dar o melhor ao trabalho. Ele faz menção à família ao dizer que ela não pode ser esquecida e que também precisa se estabelecer e estar adaptada no novo país, caso contrário isso interfere na concentração do trabalho dele.

Ao responder sobre a importância do seu trabalho para a organização, ele diz que pelo fato de ser representante dos acionistas da empresa, interage com os donos da corporação, ajuda a preencher lacunas e a melhorar a comunicação que é essencial na promoção e compreensão das condições de negócios. Sobre a interação com outras culturas no ambiente corporativo ele afirma ser sempre positivo e que se aprende muito com os outros, além de destacar que as pessoas não são tão diferentes como se parece e destaca: “*You need to have an open attitude and be flexible and not bring your fixed way of how it is done in other places*¹²”. Sobre

¹² Você precisa ter uma atitude aberta e ser flexível e não trazer suas formas fixas de como é feito em outros lugares.

manter os hábitos culturais estando fora de seu país, ele afirma que é possível ainda que não consiga carregar seu país consigo, a ideia é dar e receber e desta forma você aprende e cresce, fazendo com que seja um intercâmbio positivo, que possa beneficiar todas as partes.

- ENTREVISTADO 02

O entrevistado 02 é argentino, trabalha em uma empresa de origem italiana e participa de uma expatriação de longo prazo. Ele se candidatou para o intercâmbio, porém por ter sido uma mudança muito rápida, não teve nenhuma preparação, apenas um breve treino da língua portuguesa. Ele afirma ter sentido dificuldade no ambiente organizacional nos seguintes aspectos: um pouco com o idioma e profissionalmente com o mercado de trabalho, pois era totalmente novo. Para driblar esses problemas ele se mantém informado, mas acima de tudo tem muita paciência e disposição. Quando questionado sobre as características positivas do Brasil, ele destacou: “o crescimento econômico dos últimos anos, se afirmando como uma das potências mundiais e como engenheiro a grande quantidade de indústrias que se estabeleceram no Brasil.” E frisou como ponto negativo a corrupção política.

Em relação ao mercado de trabalho, o entrevistado acredita que tem chance de rápido crescimento. Ele já se sente bastante familiarizado, mas continua aprendendo muito com o país. Para ele, isso influencia no seu desempenho profissional, pois precisa conhecer bastante sobre o país para desenvolver bem seu trabalho. O intercâmbio empresarial contribui da seguinte maneira segundo o entrevistado: “sempre é bom ter uma visão de alguém que chega de fora, com outros conhecimentos e costumes, para ver de outro modo os problemas e tentar solucioná-los.” Ele não passou por nenhuma integração quando chegou na instituição, mas por se tratar de uma multinacional os funcionários já estão acostumados a receber e lidar com estrangeiros.

- ENTREVISTADO 03

O terceiro entrevistado é chinês, sua empresa é de origem sueca e candidatou-se para participar de uma expatriação de longo prazo. Quando chegou à empresa, participou de uma integração com diversos funcionários para conhecer a empresa, a forma de trabalho no Brasil e interagir com seus futuros colegas de trabalho. Ele já se sente adaptado, mas sentiu dificuldade com a diferença cultural, na maneira de pensar e principalmente, na alimentação. O colaborador também demorou muito para se acostumar com a forma com que os brasileiros se cumprimentam, pois beijar e abraçar não são gestos comuns na China.

Um fator que contribuiu para sua adaptação foi que ele veio transferido junto com a sua família. O entrevistado aprendeu a língua portuguesa rapidamente e isso o auxiliou muito na comunicação entre os funcionários dentro da empresa, facilitando sua adaptação e seu desempenho profissional. Quando questionado sobre a forma de trabalho no seu país de origem ele frisou “ A cultura da empresa oriental é bem mais burocrática, não há liberdade de passar os próprios pensamentos, é cem por cento obediência.” No início o funcionário demorou para expressar suas ideias dentro da organização, por estar acostumado a somente obedecer.

- ENTREVISTADO 04

O entrevistado número 04 é chinês, trabalha em uma empresa de origem sueca e se candidatou ao programa de expatriação de longo prazo. Ele não está totalmente adaptado, pois sente muita dificuldade com a língua portuguesa. Por este motivo, ele utiliza mais o inglês. Este expatriado participou de uma integração com outros estrangeiros assim que chegou à empresa. Isso o ajudou na adaptação e no relacionamento entre os funcionários. A visão de mercado de trabalho que ele tem referente ao Brasil é de que se trata um país em desenvolvimento, que está se tornando uma importante economia mundial. Para ele, essa experiência está sendo ótima tanto profissional como pessoalmente, pois tem aprendido muito sobre a cultura brasileira.

4.2.1 Análise dos dados

Como observado nas entrevistas, todos os entrevistados estrangeiros se candidataram para expatriações de longo prazo. Desses funcionários, 50% participaram de uma integração que é um processo que facilita a aproximação com os novos colegas de trabalho e adaptação à nova cultura. Enquanto os outros 50% não passaram por este procedimento, por diferentes razões. Mostrando assim que, existem empresas que valorizam mais o bem estar do funcionário enquanto para outras isto é desnecessário por uma questão de aproveitamento de tempo.

Com relação às dificuldades mencionadas, 75% destacaram o idioma como maior barreira encontrada no país de destino. Para lidar com ela, alguns preferiram estudar o português, enquanto outros utilizaram do inglês para se comunicarem. Outra dificuldade citada pelos chineses entrevistados foi em relação ao abismo cultural, que interferiu na adaptação e no relacionamento interpessoal. Como também a mudança dos padrões orientais no âmbito hierárquico da corporação, pois no país de origem não há espaço para expor suas ideias e deve obediência aos seus superiores.

Um importante fator citado por todos estes entrevistados é que o Brasil está com um crescimento econômico considerável e que favorece os investimentos de suas respectivas empresas. Considerando a crise no exterior, o investimento de outros países no Brasil aumentou. Um ponto negativo citado por todos foi a grande veiculação da mídia acerca da corrupção brasileira. Ao considerar os benefícios que a expatriação agrega à organização, foi mencionado como é válido ter uma visão externa de mercado que ajuda preencher lacunas na empresa.

4.3 BRASILEIROS NO EXTERIOR

- ENTREVISTADO 05

O entrevistado nº 05 é brasileiro, trabalha em uma empresa de nacionalidade dinamarquesa e participou de duas expatriações a curto prazo na China e no Vietnã. Este intercâmbio foi exigido pela empresa diante da necessidade

mercadológica. Não houve uma preparação para esta mobilidade, pois o período da mobilidade seria muito breve. Desta forma deu-se preferência em buscar conhecimentos relacionados ao mercado de atuação. Quando questionado sobre as dificuldades enfrentadas durante este período, o colaborador informou que a comunicação e a maneira de lidar com os negócios geraram alguns conflitos. Para solucionar esses problemas, em relação à primeira dificuldade, eram utilizadas traduções simultâneas, já para o segundo problema, visto que estava relacionado com a cultura, não era possível solicitar mudanças.

Com relação ao mundo do trabalho dos países visitados sua visão é "Países industrializados que se utilizam da exploração de mão de obra barata para exercer suas atividades econômicas. Basicamente, a fábrica do mundo." O fato do entrevistado não estar familiarizado devido às diferenças culturais, influenciou no seu desempenho profissional, pois segundo ele muitas vezes é necessário se impor para que os negócios sejam bem sucedidos. Para ele, a contribuição do seu intercâmbio para o crescimento da empresa significa "Abrir novos mercados de atuação para empresa e aumentar o volume de negócios." Por se tratar de uma multinacional que possui filiais em diversos países que geralmente mantém contato virtual entre elas, o intercâmbio proporciona um melhor relacionamento interno, pelo fato dos funcionários se conhecerem pessoalmente.

- ENTREVISTADO 06

A entrevistada nº 06 é brasileira, trabalha em uma multinacional de origem dinamarquesa e participou de uma expatriação de curto prazo para a Dinamarca. Ela se candidatou para o programa e foi enviada para participar de um treinamento da empresa. Ela citou as seguintes características positivas relacionadas à matriz de sua empresa "funcionários organizados e dispostos a ensinar" em contra partida eram resistentes a mudanças e adaptações à realidade organizacional exigidas pelo mercado. Ela acredita que a forma de contribuir para o crescimento da organização está relacionada à facilidade em lidar com o sistema aprendido na Dinamarca e com os desafios apresentados pela empresa. O interesse mútuo em aprender ajudou funcionários de diferentes nacionalidades a se aproximarem.

4.3.1 Análise dos dados

Entre os brasileiros que já participaram de uma mobilidade internacional, nenhum deles teve preparação para realizá-la. Isto ocorreu porque ambos fizeram este intercâmbio durante um curto prazo. A diferença é que, ao mesmo tempo em que a empresa escolhe o funcionário de acordo com as suas necessidades, ela dá liberdade para que ele se candidate, como no caso da entrevistada 06. Nota-se dois objetivos que foram atingidos nestes casos, o entrevistado 05 viajou em busca de informações e conhecimento sobre mercado de trabalho dos países visitados. Já a entrevistada 06 foi para um treinamento com o objetivo de aprender um novo sistema e trazê-lo para a filial brasileira. Assim, pode-se perceber que quando as empresas enviam seus funcionários para o exterior, muitas podem ser as razões para este investimento.

Segundo relato do entrevistado 05, o fato de não estar totalmente familiarizado decorreu nas diferenças culturais, influenciando no desempenho profissional. Desta forma, fica claro que a preparação, ainda que seja para uma expatriação de curto prazo, pode ser fundamental para evitar certos conflitos. Como também o investimento feito qualifica o relacionamento entre os funcionários de uma mesma empresa em diversos países. Já que o contato, na maioria das vezes, é feito virtualmente, quando há uma expatriação os funcionários podem ter contato pessoalmente, como cita o entrevistado 05.

4.4 BRASILEIROS QUE CONVIVEM COM ESTRANGEIROS

- ENTREVISTADO 07

A entrevistada nº 07 é brasileira, trabalha em uma empresa de origem dinamarquesa e convive dentro da empresa com funcionários expatriados. Está na empresa há nove anos e durante esse tempo não teve integração com funcionários estrangeiros. Dentre as dificuldades encontradas no meio organizacional estão, idioma e costumes, que são driblados com a convivência e o passar do tempo. Com

relação às características positivas referentes ao país dos novos funcionários ela mencionou a semelhança com os costumes brasileiros, em alguns casos e a personalidade metódica em outros. Como fatores negativos ela mencionou a falta de paciência do estrangeiro e a indisponibilidade para se abrir para uma nova cultura. Ela afirma que após a convivência diária tornou-se mais fácil explicar e compreender hábitos e formas de pensar. Quando questionada sobre a possibilidade de aceitar realizar o intercâmbio, ela diz que sim e justifica dizendo que é sempre necessário mudar de perspectivas em busca de novos desafios.

- ENTREVISTADO 08

O entrevistado número 8 é brasileiro, trabalha em uma empresa dinamarquesa, onde está há três anos, e convive no ambiente organizacional com estrangeiros. Ele cita que as maiores dificuldades encontradas são as diferenças culturais, diversas personalidades e dificuldades na comunicação. Também comenta que para driblar essas dificuldades relacionadas à cultura e personalidade é necessária uma adaptação com trocas de informações e experiências. E sobre a comunicação, ele diz que é preciso conversar em inglês algumas vezes e aos poucos inserir o português no dia-a-dia.

O entrevistado comenta que considera pontos positivos dos Estados Unidos e da Dinamarca, que são países desenvolvidos, boa qualidade de vida e riquezas. Após a convivência, ele diz que notou que os dinamarqueses são muito corretos e que não utilizam “o jeitinho brasileiro” para resolver as coisas, isso fez com que ele revesse seus próprios valores. Com relação à influência e em que contribui o intercâmbio empresarial para a organização, ele afirma “principalmente na troca de conhecimento de mercados e produtos e isso é muito importante por se tratar de uma empresa multinacional.” O entrevistado aceitaria passar por uma experiência como essa, pois um intercâmbio agrega além de crescimento profissional, um crescimento pessoal muito grande.

- ENTREVISTADO 09

O entrevistado número 09 é brasileiro, trabalha em uma empresa de nacionalidade sueca e está na empresa há três anos. Ele mantém contato diário

com funcionários chineses e comenta que a cultura chinesa é muito diferente, em especial o idioma, a principal dificuldade enfrentada por eles no dia-a-dia. Ele não participou de nenhuma integração com os estrangeiros e na sua visão ter funcionários expatriados, trabalhando na instituição é ótimo, pois eles têm uma visão diferente de mercado e isso ajuda muito. Outra vantagem é o contato com diversas culturas, a troca de experiências colabora para a comunicação e para a empresa. Ele aceitaria participar de uma expatriação, porém com tempo determinado.

4.4.1 Análise dos dados

Após as entrevistas realizadas pode-se perceber que 100% dos entrevistados citaram o idioma e cultura como principais dificuldades enfrentadas no dia-a-dia do ambiente organizacional. Algumas vezes o estrangeiro que é enviado para expatriação, não tem a língua nativa do país de destino e isso dificulta a comunicação quando ele chega ao novo país. Dessa maneira como foi dito pelo entrevistado número 07 a convivência é a única maneira de driblar essa dificuldade, já o entrevistado número 08, diz que utiliza de uma língua que seja compreendida pelos dois, no caso citado o inglês. Nenhum desses entrevistados participou de integração com os expatriados. Quando a corporação promove uma interação entre seus colaboradores de diferentes nacionalidades, ela tem o intuito de estreitar fronteiras entre eles melhorando o relacionamento interpessoal.

Visto que do ponto de vista do entrevistado 08 a troca de experiência ajuda muito na hora das diferenças, ou seja, essa deveria ser uma prática utilizada por multinacionais que promovem expatriação. Todos os entrevistados aceitariam realizar uma expatriação, isso mostra que este programa é bem visto e desejado pelos profissionais. Como comenta o entrevistado 08, as vantagens podem ser tanto profissionais como pessoais. Com relação aos aspectos positivos absorvidos pela empresa, o entrevistado 09 afirma que a troca de experiência é válida tanto para a comunicação quanto para a empresa.

Segundo afirmação dos entrevistados 08 e 09, ter estrangeiros trabalhando no cotidiano da instituição aumenta a visão de mercado. Isso comprova a teoria apresentada anteriormente, que define os reais interesses das organizações em

realizar estes intercâmbios. Pode-se concluir através das entrevistas com estes brasileiros que convivem ou que já conviveram com estrangeiros, que as empresas investidoras nestes programas beneficiam não só a si e ao expatriado como também atinge os funcionários que estão no mesmo ambiente organizacional que eles. De forma que também passam por uma experiência multicultural, aprendendo a conviver com diferenças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um universo capitalista em que os polos econômicos estão sujeitos a enfrentarem crises, as empresas precisam estar prontas para lidar com diferentes situações. Em momentos como estes o intercâmbio cultural mostra-se como um diferencial na carreira, já que nestas situações é mais difícil para obter um emprego. Tornando-se assim um mercado mais competitivo, é justamente nesses momentos que profissionais com experiência internacional se destacam no mercado de trabalho.

O intercâmbio cultural no intuito de estudar e/ou trabalhar no país de destino resulta na qualidade da troca que pode ser de experiências, cultural, comercial, entre outros sentidos. Mas além dos benefícios pessoais, realizar um intercâmbio na atualidade é uma escolha conveniente de crescer profissionalmente. Esta experiência proporciona ao profissional conhecer hábitos diferentes, pois abre uma nova perspectiva. Sendo assim o intercambista precisa enfrentar desafios, se adaptar a um novo ambiente e crescer, como pessoa e profissional.

A partir de todas as análises e dados apresentados referentes ao intercâmbio organizacional, pode-se observar o quão relevante é esse programa tanto para as organizações quanto para o funcionário. Para a multinacional Volvo o investimento neste programa é indispensável, pois através dele é possível conhecer a fundo seu público-alvo e a maneira correta de inserir seu produto no mercado do país correspondente. Um ambiente organizacional que possua multiculturalidade agrega valores incalculáveis para a instituição. Dando aos funcionários a oportunidade de convívio com diferentes culturas, a troca de experiências e informações tem como consequência um resultado final positivo.

Para o funcionário, a participação em um intercâmbio organizacional também é muito enriquecedora. Uma vez que ele está em constante contato com diferentes óticas, ele é capaz de avaliar diferentes situações, superar desafios e se adaptar com facilidade. Mesmo que o colaborador aceite realizar esta mobilidade organizacional para suprir seus anseios pessoais, ele acaba respondendo as expectativas que a empresa depositou nele. Ao retornar deste programa, este empregado agregou experiência ao seu currículo, possuindo então, um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

Conclui-se que o investimento em uma expatriação é uma via de mão dupla, tendo relevância para ambos os participantes, empresas e funcionários. Ao mesmo tempo em que uma organização investe visando lucro, esperando alcançar seu próprio sucesso, ela contribui para o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Da mesma forma que, quando o funcionário aceita participar deste programa, visando realizar-se, ele também supre as necessidades mercadológicas da empresa onde atua.

É importante destacar que a atuação do comunicador institucional neste processo está relacionada ao procedimento de integração do novo expatriado, já que esse comunicador tem habilidades para elaborar políticas de comunicação e tem como função principal interagir com o público interno da organização. Além disso, este profissional deve identificar as necessidades de comunicação do público externo e interno, para então elaborar o *briefing* do trabalho com propostas de ações, quando necessário.

Havendo a necessidade, mediante o número de expatriados presentes na organização, o comunicador institucional pode elaborar um veículo de comunicação que seja voltado a esses estrangeiros para que possa fornecer informações de modo diferenciado, facilitando o entendimento dos mesmos. Nessas condições, é de extrema importância acompanhar o desenvolvimento interno do processo de comunicação, através das ferramentas propostas.

REFERÊNCIAS

BRANCO, A. L.; LUCCI, E. A. **Geografia – homem e espaço**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. - **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

BUENO, W. C.-**Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CLEMEN, P. – Como implantar uma área de comunicação interna. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

Cresce número de profissionais estrangeiros autorizados a atuar no Brasil.

Administradores. Disponível

em:<<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/cresce-numero-de-profissionais-estrangeiros-autorizados-a-atuar-no-brasil/51006/>>. Acesso em 26/02/2013

DUTRA, J. S.-**Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERRARI, B.; GUERRA, C. **Executivos brasileiros se arriscam em novas fronteiras emergentes**. Veja online. Disponível

em<<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/executivos-brasileiros-se-arriscam-em-novas-fronteiras-emergentes>> Acesso em: 25/02/2013.

FIGUEIREDO, J. C.- **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo, Negócio Editora, 1999.

GARCIA, A.; VENTORINI, B. **Relacionamento Interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas**. Revista RPOT, 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.

HELD, D.; MCGREW, A. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

IANNI, O. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

Interesse do profissional estrangeiro em trabalhar no Brasil cresceu em 2010. Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/interesse-do-profissional-estrangeiro-em-trabalhar-no-brasil-cresceu-em-2010/43340/>> Acesso em 28/02/2013
JUNIOR, A. B. **História – sociedade e cidadania**. 2. ed. São Paulo: FDT, 2012.

MARTEL, F. **Mainstream – a guerra global das mídias e das culturas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

Mobilidade internacional se transforma em opção de contratação de pessoal qualificado e acesso a tecnologias inovadoras. Amcham. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/regionais/amcham-sao-paulo/noticias/2012/mobilidade-internacional-se-transforma-em-opcao-de-contratacao-de-pessoal-qualificado-e-acesso-a-tecnologias-inovadoras/?searchterm=None>> Acesso em 27/02/2013.

PREVIDELLI, A. Os estrangeiros que o Brasil deixa trabalhar por aqui. Exame online. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/os-estrangeiros-que-o-brasil-deixa-trabalhar-por-aqui>> Acesso em 01/03/2013

YIN, R.K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 4. ed. Porto alegre: Bookman, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA A RESPONSÁVEL PELA MOBILIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA.....	48
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS EXPATRIADOS EM PORTUGUÊS.....	49
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS EXPATRIADOS EM INGLÊS.....	50
APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO PARA BRASILEIROS QUE FORAM EXPATRIADOS.....	51
APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO PARA BRASILEIROS QUE CONVIVEM COM ESTRANGEIROS.....	52

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO PARA A RESPONSÁVEL PELA MOBILIDADE
INTERNACIONAL DA EMPRESA

- 01- Com que frequência a empresa realiza intercâmbio empresarial?
- 02- Qual a importância dessa experiência para a empresa?
- 03- Quais os principais critérios de escolha dos funcionários para participarem dos programas de intercâmbio?
- 04- Há alguma integração para os funcionários estrangeiros que chegam?
- 05- Como isso é realizado?
- 06- Vocês acompanham o desempenho profissional dos expatriados?
- 07- Como vocês reagem quando percebem que o funcionário não está adaptado e inserido no grupo?

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS EXPATRIADOS EM PORTUGUÊS

- 01- Você se candidatou a vir para o Brasil ou foi uma exigência da empresa?
- 02- Houve uma preparação para essa experiência? Como foi?
- 03- A empresa que conduziu essa preparação?
- 04- Quais as maiores dificuldades encontradas no novo ambiente organizacional?
- 05- Como você faz para driblar essas dificuldades?
- 06- Quais eram as características positivas que você conhecia em relação ao país?
- 07- E negativa?
- 08- Ela corresponde com o profissionalismo de seu país de origem?
- 09- Após a sua experiência no Brasil, suas impressões são as mesmas ou mudaram? O que mudou?
- 10- Qual visão você tinha do país em relação ao mundo do trabalho?
- 11- Você já se sente familiarizado ou ainda está em processo de adaptação?
- 12- Isso está influenciando no seu desempenho profissional?
- 13- Como o seu intercâmbio empresarial está contribuindo para o desempenho/crescimento da organização?
- 14- Quando você chegou na empresa brasileira, houve alguma integração com os funcionários?
- 15- Como isso ajudou a aproximar as pessoas de diferentes nacionalidades?
- 16- É possível manter hábitos culturais estando fora de seu país?

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS EXPATRIADOS
EM INGLÊS

- 01-Did you applied to come to Brazil or it was a requirement of your company?
- 02-There was a preparation for this experience? How was it?
- 03-Did the company conduct this preparation?
- 04-What were the difficulties found in the new organizational environment?
- 05-What do you do to handle with the difficulties?
- 06-What were the positive characteristics that you knew about Brazil?
- 07-Andthe negatives?
- 08-Did your impressions change after your experience in Brazil or they are the same? What had changed?
- 09-What was your opinion before this experience in relation to Brazilian organizational environment?
- 10-Do you already feel familiar in your company, or are you still in an adaptation process?
- 11-Does it influence your professional development?
- 12-How is your interchange contributing to the growth of the organization?
- 13-There was some integration with Brazilians employers when you arrived?
- 14-How did it help to approach people from different nationalities?
- 15-Is it possible to keep your cultural habits in another country?

APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO PARA BRASILEIROS QUE FORAM EXPATRIADOS

- 01-Você se candidatou para realizar o intercâmbio empresarial ou foi uma exigência da empresa?
- 02-Houve uma preparação para essa experiência? Como foi?
- 03-Foi a empresa que conduziu essa preparação?
- 04-Quais as maiores dificuldades encontradas no novo ambiente organizacional?
- 05-Como você fez para driblar essas dificuldades?
- 06-Quais eram as características positivas que você conhecia em relação ao país?
- 07-E negativas?
- 08-Ela correspondia com o profissionalismo de seu país de origem?
- 09-Depois de sua experiência no país de destino, suas impressões foram as mesmas ou mudaram? O que mudou?
- 10-Qual visão você tinha do país em relação ao mundo do trabalho?
- 11-Em que momento você se sentiu familiarizado?
- 12-Isto influenciou no seu desempenho profissional?
- 13-Na sua opinião, o seu intercâmbio empresarial está contribuindo para o desempenho/crescimento da organização?
- 14-Quando você chegou na empresa estrangeira, houve alguma integração com os funcionários?
- 15-O que ajudou a amenizar o choque cultural?
- 16-É possível manter hábitos culturais estando fora de seu país?

APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO PARA BRASILEIROS QUE CONVIVEM COM ESTRANGEIROS

- 01-Em sua empresa há integração entre os funcionários brasileiros e estrangeiros?
- 02-Quais as maiores dificuldades encontradas no ambiente organizacional que agora emprega um estrangeiro?
- 03-Como você faz para driblar essas dificuldades?
- 04-Quais eram as características positivas que você conhecia em relação ao país desses novos funcionários?
- 05-E negativas?
- 06-Depois a convivência, mudou alguma coisa? O que?
- 07-Qual visão você tinha do país em relação ao mundo do trabalho?
- 08-Como o intercâmbio empresarial está contribuindo para o desempenho/crescimento da organização? Em que?
- 09-Você aceitaria realizar essa experiência? Por quê?